

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**

**DALIA MARTIŠAUSKIENĖ**

**IKIMOKYKLINIO UGDYMO PASLAUGŲ KOKYBĖS  
VALDYMO MODELIAVIMAS TIRIANT  
TĖVŲ-VARTOTOJŲ POREIKIUS**

Daktaro disertacija

Socialiniai mokslai, edukologija (07 S)

Šiauliai, 2010

Disertacija rengta 2006–2010 metais Šiaulių universitete.

Disertacinį tyrimą 2008–2009 metais iš dalies rėmė Lietuvos valstybinis mokslo ir studijų fondas.

Mokslinė vadovė:

prof. habil. dr. Audronė Juodaitytė (Šiaulių universitetas, socialiniai mokslai, edukologija-07S)

**TURINYS**

<b>ĮVADAS</b> .....	4
<b>1. IKIMOKYKLINIO UGDYMO PASLAUGŲ KOKYBĖS VALDYMO IR VARTOTOJŲ POREIKIŲ TYRIMO TEORINIAI PAGRINDAI</b> .....	15
1.1. Kokybės valdymo teorijos kaip paslaugų modeliavimo pagrindas.....	15
1.2. Švietimo ir ikimokyklinio ugdymo paslaugos, jų funkcijos bei vertinimas.....	23
1.3. Švietimo organizacijų ir ikimokyklinių įstaigų orientavimasis į vartotojų elgseną.....	38
<b>2. TYRIMO METODOLOGIJA IR METODAI</b> .....	47
2.1. Empirinio tyrimo strategijos metodologinis pagrindimas.....	47
2.2. Bendroji tyrimo proceso logika ir etika.....	50
2.3. Kiekybiniai tyrimo metodai.....	53
2.4. Kokybinio tyrimo metodai.....	57
<b>3. IKIMOKYKLINIO UGDYMO PASLAUGŲ TEIKĖJŲ IR VARTOTOJŲ KOKYBĖS VALDYMO VEIKSNIŲ BEI VERTINIMO BŪDŲ EMPIRINIS TYRIMAS</b> .....	60
<b>3.1. Kokybinis tyrimas:</b> Ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo politika ir patirtis, orientuota į vartotojų poreikius.....	60
3.1.1. Ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo kontekstualizavimas LR švietimo dokumentuose.....	60
3.1.2. Ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikėjų (pedagogų ir vadovų) patirtis vertinant ugdymo paslaugų kokybę, orientuotą į tėvų poreikius.....	70
3.1.3. Ikimokyklinio ugdymo paslaugų atitikimas tėvų poreikius ir lūkesčius.....	87
<b>3.2. Kiekybinis tyrimas:</b> Ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikėjų ir vartotojų žinios bei patirtis vertinant paslaugų kokybę.....	93
3.2.1. Ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikėjų (pedagogų ir vadovų) žinios apie paslaugų kokybės valdymo sistemą ir vartotojus.....	93
3.2.2. Paslaugų vartotojų (tėvų) žinios apie ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo sistemą ir dalyvavimo patirtis.....	111
3.2.3. Pedagogų, vadovų ir tėvų patirtis vertinant vaikų ugdymo(si) proceso kokybę.....	119
3.2.4. Ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės vertinimas vartotojų požiūriu.....	136
<b>IŠVADOS</b> .....	148
<b>REKOMENDACIJOS</b> .....	155
<b>LITERATŪRA</b> .....	157
<b>PRIEDAI</b> ( kompaktinė plokštelė)	

## ĮVADAS

**Mokslinės problemos aktualumas.** Demokratinėje visuomenėje, įgyvendinančioje galimybių lygybę, švietimo tikslas leidžia plėtoti, žmonių pareigas ir gebėjimus, reikalingus šių individų asmeninių funkcijų visuomenėje realizavimui. Šia prasme didelė reikšmė skiriama ir ikimokykliniam ugdymui (Blackledge, Hunt, 1997). Ikimokykliniame amžiuje vyksta vaiko socializacija, kuri pasireiškia socialine branda ir brandinimo procesų kokybe. Mokslinių tyrimų duomenys (Bokhvin, 1996; Berchmann, 1995; Cooley, 1989) ir geriausių vaikų ugdymo įstaigų patirtis rodo, kad „vaikiškos“ veiklos ir „vaikiškų“ pasaulio pažinimo formų raidos logika (ypač jei yra suaugusiųjų išmintingai toleruojama) veda prie vaikų psichosocialinių savybių atsiradimo, ypač tokių, kaip mokėjimas bendrauti ir bendradarbiauti (Ivoškaitė, 2007). Tačiau ikimokyklinis ugdymas reikšmingas ne tik vaikams, jų sėkmingai socializacijai, bet ir tėvams, nes, vaikui pradėjęs lankyti ikimokyklinę įstaigą, jo gyvenimas įgyja naujų prasmų. Savo gyvenimą jis turi dalinti į dvi iš esmės skirtingas socialines aplinkas – šeimą ir vaikų darželį (Dencik, 2005, p.81), nes socializacijos situacija, vaikui reiškia, jog šeima yra privataus, o ikimokyklinė įstaiga – viešojo socialinio gyvenimo aplinka. Vaikui, lankančiam ikimokyklinio ugdymo įstaigą, tenka taikytis prie šios situacijos ir prisiderinti prie kiekvienos iš jų atskirai bei siekti, kad jos taptų joms socialinio-kultūrinio gyvenimo erdve.

Ikimokyklinis ugdymas Lietuvoje įteisintas (Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas, 2003; Lietuvos Respublikos Ikimokyklinio ugdymo koncepcija, 1989) kaip specifinė, savarankiška švietimo sistemos posistemė, integruojanti vaikų ugdymą šeimoje bei ikimokyklinėje įstaigoje humanistine kryptimi, skatinanti socialinį-kultūrinį įvairovės diegimą, demokratiškos gyvensenos principus. Ikimokyklinis ugdymas padeda vaikui kryptingai ugdytis, o šeimai sėkmingai derinti pareigas, leidžiančias dalyvauti darbo rinkoje ir veikų ugdyme. Labai svarbu, kad šeima žinotų kokios galimybės, kokios paslaugos ir kokios kokybės yra teikiamos ikimokyklinio ugdymo įstaigose (Juodaitytė, Gaučaitė, Kazlauskienė, 2009). Ikimokyklinio ugdymo kokybė ir prieinamumas ypač svarbūs tolesniam vaikų mokymui(si), tačiau tėvų dalyvavimas vaiko ugdymo procesuose yra neatsiejama vaikų sėkmingo ugdymo(si) ir socializavimosi sąlyga. Todėl pagrindinis vaidmuo vaiko ugdyme tenka šeimai, o ikimokyklinis ugdymas yra kaip specializuotos pagalbos šeimai rūšis. Todėl Lietuvos ir užsienio mokslininkai visuomet ypatingą dėmesį skyrė šeimai ir jos vaidmeniui vaikų ikimokykliniame ugdyme, apimdami ir šeimos bendradarbiavimo (Monkevičienė, 1999, 2008; Kontautienė, 2000; Dahlberg, Taguchi, 1994; Faberis, Mazlinskas, 1995) bei dalyvavimo vaikų ugdyme problemas (Gražienė, Rimkienė, 1993; Kaufman, Saifer, 1997; Juodaitytė, 1999, 2000, 2001, 2003; Monkevičienė, 1999, 2008; Kontautienė, 2000; Ušeckienė, 2000; Andriekienė, Ruzgienė, 2001). Kiti mokslininkai gilinosi į vaiko socialinės-kultūrinės gerovės problemas šeimoje ir ikimokyklinėje įstaigoje (Fendler, Dahlberg, Hultqvist, 2001; Karash, 2002; Kabašinskaitė, 2007), nagrinėjo šeimos funkcijas, vaikų ir tėvų tarpusavio

santykius, šeimos vaidmenį vaiko ugdyme, šeimos ir ikimokyklinio ugdymo institucijų sąveiką. Šios krypties tyrimuose vis labiau aktualizuojamas šeimos vaidmuo rengiant vaiką gyventi šiuolaikinės rinkos ekonomikos sąlygotų reiškinų įvairovėje, kurioje ne tik tėvai, bet ir vaikas tampa įvairių paslaugų (tiek materialųjų, tiek idealiųjų) vartotoju (Glinskienė, Skrudupaitė, 2005; Statt, 2003). Kiti autoriai (Statt, 2003); McLainghlin, 1997) analizuodami vaiko rengimo šiuolaikiniam ekonominiam, socialiniam, kultūriniam gyvenimui problemas ypač aktualizuoja ne tik šeimos bei ugdymo institucijų ryšį, bet ir sprendžia klausimą dėl tėvų (o ne tik vaikų) teisių raiškos ugdyme. Tėvų teisės ugdyme aiškinamos kaip fundamentalios, dominuojančios, nes tėvai gali apsispręsti dėl ugdymo turinio, tikslų, krypties, formos ar rezultatų. McLainghlin (1997) dar labiau konkretizuoja tėvų teises, nurodydamas, jog tėvai atlieka trejopo pobūdžio vaidmenis vaikų ugdymo įstaigose ir pagal tai tėvus suskirsto į tris grupes, teigdamas, jog tėvai yra ne tik sprendėjai, bet ir dalyviai bei advokatai, kurie yra suinteresuoti vaikų ugdymo kokybe ir prieinamumu.

Lietuvoje ikimokyklinio ugdymo įstaigos apibūdinamos kaip viešąsias paslaugas šeimai ir vaikui teikiančios institucijos (LR Švietimo įstatymas, 2003; LR Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatos, 2003; LR Ikimokyklinio ugdymo koncepcija, 1989). Tačiau nepakankamai orientuojamasi į tėvų, kaip vartotojų, poreikius bei juos atitinkančią kokybę. Ikimokyklinio ugdymo kokybė taip pat nėra apibrėžiama kaip į vartotojus orientuota paslauga proceso ir rezultato prasme. Švietimo vadyboje tiriant vyresniųjų klasių mokinių poreikius ugdymo kokybei jau pradedama taikyti vartotojų elgesio tyrimų metodologiją (Barkauskaitė, Bruzgelevičienė, 2004). Mokslininkės nurodo, jog kokybė - „tai požymių visuma, leidžianti spręsti, kaip švietimo įstaiga, švietimo sistema ar atskiri jos posistemiai vykdo savo paskirčiai būdingus nacionalinius ir regioninius tikslus, atitinka ugdytinių vartotojų poreikius“ (Barkauskaitė, Bruzgelevičienė, 2004, p.13). Tačiau ikimokyklinėje įstaigoje vaikas yra itin priklausomas nuo šeimos ir todėl tėvai tampa pagrindiniais paslaugos vartotojais, kurios kokybė yra grindžiama „vartotojų poreikiais ir lūkesčiais“ (Garvin, 1988). Lietuvos mokslininkai (Monkevičienė, 2001, Juodaitytė, Gaučaitė, Kazlauskienė, 2009) teigia, jog tėvai itin domisi ikimokyklinio ugdymo paslauga, kuri tampa paklausi ir apima vis jaunesnio ikimokyklinio amžiaus vaikus (net nuo vienerių metų).

Šiuolaikinės modernios ikimokyklinės įstaigos, kaip organizacijos, siekia teikti kokybiško ugdymo paslaugas ir tenkinti vaikų, tėvų poreikius, kurie yra kaip „konkretūs vartotojų norai, suvokimas, jog kažko trūksta arba yra gerai“ (Pociūtė, 2007), o lūkesčiai siejami su troškimais, nukreiptais į perspektyvą. Todėl bet kuri organizacija kokybės vadybos teoretikų (Harvey, Green, 1993) nuomone, turi būti visuomet suinteresuota vartotojo poreikiais, lūkesčiais, nes tuomet įgauna jų pasitikėjimą ir lojalumą. Švietimo organizacija apibūdinama kaip paslaugų organizacija (Sallis, Van Damme, 2002), tačiau kiekvienos švietimo įstaigos, tarp jų ir ikimokyklinio ugdymo kokybės suvokimas gali būti skirtingas, nes kiekviena joje vykstančius ugdymo procesus vertina savaip

(Valiuškevičiūtė ir kt., 2008). Praktiniu, vadybos požiūriu (Ališauskas, 2004) konkretus kokybės turinys yra *susitarimas*. Susitarimo subjektai (paslaugos teikėjai, vartotojai, politikai ir kt.) atstovauja skirtingiems interesams ir jų susitarimai dėl paslaugų kokybės yra taip pat skirtingai suvokiami. Tačiau šio susitarimo pasiekimui trukdo šeimos vaidmens ir dalyvavimo ikimokykliniame ugdyme apibrėžtumo stoka. Tiek tėvai, tiek ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovai ir pedagogai iki šiol orientavosi į *tradicinį šeimos ir ikimokyklinės įstaigos sąveikos modelį*. Todėl tėvai pedagogų kvietimą dalyvauti vaikų ugdymo procese dažnai suprasdavo kaip pedagogams privalomos veiklos delegavimą jiems (Juodaitytė, 2001). Todėl iki šiol lieka neapibrėžtas ikimokyklinio ugdymo įstaigų bendradarbiavimo su šeima modelis. Taip pat neišsiaiškinta, kokią vietą ikimokyklinio ugdymo sistemoje užima šeima. Tėvų poreikiai ikimokyklinio ugdymo srityje kinta tiek turiniu, tiek forma, nes keičiasi tėvų užimtumo rinka ir pats šeimos modelis. Vaikų ugdymu pradeda domėtis abu tėvai, papildydami šeimos poreikių turinį ikimokyklinio amžiaus vaikų ugdyme.

Paslaugų kokybę valdo ir ją modeliuoja teikėjas (Pociūtė, 2007; Barkauskaitė, Bruzgelevičienė, 2004; Ališauskas, 2004). Todėl yra labai svarbi ikimokyklinės įstaigos vadovų, pedagogų, kitų darbuotojų darbo etika bei kompetencijos vartotojų poreikių pažinime. Tėvų, kaip vartotojų, poreikiai ir norai paslaugai yra gan individualūs ir todėl iš anksto ne visada yra numatomi. Jie priklauso nuo įstaigos strategijos, ugdymo programų, finansinių paslaugos įkainių ir kitų veiksnių, svarbių paslaugos kokybei. Švietimo institucijos veiklos kokybės būklė, jos analizė efektyvina grįžtamąjį ryšį tarp ugdymo proceso dalyvių, didina jų asmeninę atsakomybę už teikiamų paslaugų kokybę, padeda jiems suvokti ikimokyklinio ugdymo instituciją kaip lanksčią ir atvirą kaitai organizaciją (Gumuliauskienė, Gedminienė, 2008). Paslaugos kokybės vertinimas yra jos požymių lyginimas su vartotojo išsakytais norais ir lūkesčiais (Pociūtė, 2007). Tik tuo atveju, jos nuomone, bet kuri organizacija gali konkuruoti su kitomis, į ją panašiomis.

Užsienio šalyse egzistuoja kitokia nei Lietuvoje ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo praktika. Todėl kitaip suprantama ir šios įstaigos veiklos kokybės esmė. Ikimokyklinio ugdymo paslauga vertinama kaip *visuomenės socialinės gerovės rodiklis*. Keliami įvairūs vaiko ugdymo ir socialinių paslaugų finansavimo klausimai, siūlomi įvairūs finansavimo modeliai (visų pirma, konsumerinis), nuolat didinamas ir valstybinis finansavimas ankstyvajam ikimokykliniam vaikų ugdymui, o valstybinės ir privačios įstaigos funkcionuoja lygiaverčiais, tačiau konkurencingumą skatinančiais pagrindais (Žalimienė 2003). Kuriami vaikų kasdieninę priežiūrą, globą ir ugdymą garantuojantys modeliai (pavyzdžiui, vaikų prižiūrėtojai, auklės, atvykstantys į namus, poįstaiginės žaidimų, globos, mokymosi grupės ir kt.). Ryškėja valstybės finansuojamų ugdymo institucijų darbo kokybės sistemingo inspektavimo tendencija. Akcentuojama sąveika tarp šeimų, ugdymo bei socialines paslaugas teikiančių institucijų ir bendruomenių. Todėl tradicinė ankstyvojo institucinio

vaikų ugdymo kokybės samprata keičiasi iš esmės, nes kokybė yra siejama su vartotojo (tėvų, vaiko, visuomenės) poreikių ir lūkesčių įvairove bei jų tenkinimu.

Lietuvoje vaikų ugdymo paslaugos ir jos kokybės, valdymo bei atitikimo vartotojų poreikiams klausimai ištirti nepakankamai. Šioje srityje yra tik pavienių mokslininkų darbai, kuriuose dažniausiai nagrinėjami ikimokyklinės įstaigos kokybės funkcionavimo klausimai (Monkevičienė, 2001, 2009; Gražienė, 1993). Tačiau šios problemos buvo išsamiai išnagrinėtos ŠMM užsakomuosiuose tyrimuose 2004-2009 metais. Juose buvo ištirtos ikimokyklinio ugdymo paslaugos pasirinkimo galimybės Lietuvoje (Jonutytė, Braslauskienė, Grinevičienė ir kt., 2004), nurodyti pasirinkimą ribojantys veiksniai, priežastys. Tyrėjų nuomone, vienas iš svarbiausiųjų trukdžių paslaugos pasirinkimui yra neatitikimas tėvų poreikius jau net ankstyvajame amžiuje ugdyti vaikus ikimokyklinėse įstaigose. Išnagrinėta švietimo pagalbos rūšys šeimoms, auginančioms ikimokyklinio ir priešmokyklinio amžiaus vaikus (Bužinskas, Filipavičienė, Mataikaitė ir kt., 2006). Nustatyta, kokios šeimos pagal socialines grupes turi galimybes gauti vaikų ugdymo paslaugas ir švietimo pagalbą ir kokios pagalbos rūšys yra labiausiai jiems priimtinos. Kitu tyrimu „Švietimo pagalba šeimoms, turinčioms 1-6 metų vaikus“ (2008) nustatyta ikimokyklinio ugdymo paslaugos (kaip švietimo pagalbos) teikimo situacija Lietuvoje. Ištirtos tėvų, globėjų nuostatos dėl šios paslaugos *aktualumo, prieinamumo ir reikalingumo*. Ikimokyklinio ugdymo paslaugų įvairovės problemą bei paslaugų atitikimą visuomenės lūkesčiams tyrė bei išanalizavo O. Monkevičienė, V. S. Glebuviene, M. Jonilienė ir kt. (2008). Mokslininkės nustatė ikimokyklinio ugdymo programų įvairovę, jų atitikimą ugdymo kokybės reikalavimus bei nurodė teikiamų ikimokyklinio ugdymo paslaugų spektrą, finansavimo šaltinius. Ikimokyklinio priešmokyklinio ugdymo kokybės būklė ištirta siejant ją su gyventojų informavimo turiniu bei formomis (Juodaitytė, Gaučaitė, Kazlauskienė ir kt., 2008). Šiame tyrime buvo nustatyti tėvų, kurių vaikai lanko ikimokyklines ugdymo įstaigas *poreikiai informacijos turiniui, kokybei bei švietimo pagalbai*. Tačiau Lietuvoje iki šiol pasigendama ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės bei jos valdymo sisteminių tyrimų, atsakančių į klausimą, kaip besikeičiančiomis sąlygomis galima modeliuoti paslaugų kokybės valdymo procedūras tiriant tėvų, kaip paslaugų vartotojų, poreikius?

Taip pat nėra teorinės ikimokyklinio ugdymo paslaugų ir vartotojo sampratos, todėl sunku apibrėžti ir paslaugos kokybės valdymo modeliavimo ypatybes, orientuojantis į tėvų, kaip vartotojų, poreikius. LR švietimo veiklą reglamentuojančių dokumentų (LR Švietimo įstatymas, 2003; LR Valstybinės strategijos 2003-2012 metų nuostatos, 2003, LR Ikimokyklinio ugdymo koncepcija, 1989; LR Vaikų teisių pagrindų įstatymas, 1996; LR Specialiojo ugdymo įstatymas, 1989; LR Neformaliojo vaikų švietimo įstatymas, 2005) analizė A. Juodaitytės, D. Martišauskienės (2009) teigimu, yra orientuota į galutinį rezultatą, kuris suprantamas kaip vaiko kompetencijų (socialinės, sveikatos saugojimo ir stiprinimo, pažinimo, komunikavimo ir kt.) ugdymas. Nenurodomas paslaugų turinys bei neatsakoma į klausimą, kaip paslaugų kokybė gali būti tiriama taikant vartotojų

elgsenos, poreikių bei lūkesčių metodologinių priėgų įvairovę. Dėl nepakankamo teorinio bei empirinio ikimokyklinio ugdymo paslaugos, jos teikėjų ir vartotojų santykių pagrindimo nėra analizuojamos ir kokybės valdymo modeliavimo galimybės tiriant tėvų, kaip vartotojų, poreikius.

**Todėl kyla probleminis klausimas: Kaip galima modeliuoti ikimokyklinių ugdymo paslaugų kokybės valdymą, tiriant tėvų - vartotojų poreikius?**

**Tyrimo objektas:** tėvų, kaip vartotojų, poreikių tyrimas ikimokyklinio ugdymo kokybės modeliavimo kontekste.

**Tyrimo tikslas:** ištirti tėvų, kaip paslaugų vartotojų, poreikius ir nustatyti ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo modeliavimo ypatybes.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Analizuojant mokslinę literatūrą (edukologinę, sociologinę, politologinę, vadybinę, psichologinę) teoriškai pagrįsti ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo modeliavimą tiriant tėvų - vartotojų poreikius.
2. Parengti ir pagrįsti empirinio tėvų, kaip vartotojų, poreikio ikimokyklinio ugdymo paslaugoms tyrimo metodologiją bei ją atitinkantį instrumentarijų, leidžiantį nustatyti ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo modeliavimo ypatybes.
3. Remiantis teorinio ir empirinio disertacinio tyrimo rezultatais, parengti rekomendacijas ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo modeliavimui, tiriant tėvų-vartotojų poreikius.

**Tyrimo hipotezė:** tikėtina, kad parengus tėvų -vartotojų poreikių tyrimui tinkamą kiekybinio ir kokybinio tyrimo dermės dizainą bei jo instrumentus galima ištirti tėvų, kaip vartotojų, poreikius bei jų pagrindu modeliuoti ikimokyklinio ugdymo paslaugos kokybės valdymą.

**Disertacinis tyrimas grindžiamas filosofinėmis, vadybinėmis teorijomis ir koncepcijomis:**

*Ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo modeliavimas* tiriant tėvų – vartotojų poreikius *grindžiamas filosofijos ir vadybos koncepcijomis, paradigminiu požiūriu* į paslaugos kokybės valdymo modeliavimą kaip procesą nuolat apeliuojant į tėvų / vartotojų poreikių tenkinimą bei jį *atitinkančiomis teorinėmis nuostatomis:*

*Socialinis interakcionalizmas* leidžia suprasti ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikėjų (pedagogų, vadovų) bei paslaugų vartotojų (vaikų, tėvų) tarpusavio santykius kaip nuolatinę sąveiką, į kurią jie įsijungia per bendrą tikslą ir komunikacijos siekius. Ikimokyklinio ugdymo pedagogai verbalinės ir neverbalinės komunikacijos metu perduoda informaciją ugdytiniams ir jų tėvams. Taip pat vyksta ir grįžtamasis ryšys, nes socialinės komunikacijos pagrindu kuriamas ir keičiamas produktas (ugdymas), jo vertybės bei kuriamas socialinis naujumas, kuris yra reikšmingas komunikacijos dalyviams (vadovams, pedagogams, tėvams).

*Socialinio dalyvavimo* teorijos teiginių pagrindu galima teigti, jog tiek paslaugų teikėjai,



teik ir vartotojai (kaip ir kiekvienas žmogus) gali dalyvauti kasdienėje visuomenei svarbioje veikloje, kuriai priklauso ir ikimokyklinio ugdymo paslauga, bei plėtoti individualiai reikšmingus *jausmus, jų reiškimo būdus ar elgesį*. Ikimokyklinio ugdymo paslaugos tyrimui yra svarbi Kar, Colman ir kt. (1988) teorinė samprata, jog bet kurio asmens dalyvavimas veikloje, kaip socialinėje reiškiasi aktyvumu, kuris yra svarbus ne tik kiekvienam asmeniškai, bet ir socialiniam veiksmui bei visuomenei, kuri šį veiksma patiki atskiriems individams, jų grupėms, kuriems priklauso tiek vartotojas (vartotojai), tiek ir tiekėjas (tiekėjai). Asmens ar grupės socialinio dalyvavimo paslaugos teikimo ir gavimo procesuose aktyvumas kuria ir bendruomeniškumą, nes bendruomenė yra atvira tiek individo, tiek visuomenės poreikiams. Todėl tiek vartotojų, tiek ir paslaugos teikėjų socialinis suinteresuotumas paslaugos kokybe, valdymu turi būti jiems lygiavertės reikšmės veiklos, nes yra deleguotos visuomenės, todėl ir socialiai reikšmingas.

*Socialinio konstruktivizmo* teorija leidžia ikimokyklinio ugdymo paslaugos kokybės valdymą grįsti teikėjų ir vartotojų požiūriu į jiems svarbių žinių procesą, akcentuojant ankstesnio patyrimo reikšmę ir žinias pritaikant naujose situacijoje. Ikimokyklinio ugdymo paslaugos kokybės valdymas gali būti suvokiamas per socialinio mokymosi procesus (Durkheim, 1974; Vygotsky, 1987), kurie leidžia išryškinti individo adaptacijos galimybes visuomenėje, išmokstant jam (jiems) atlikti tam tikrus socialinius vaidmenis (paslaugos tiekėjų, vartotojų) bei konstruojant jiems bendrą supratimą, kuris reiškia, *jog tik turėdami aiškų tikslą bei atsižvelgdami į ikimokyklinio ugdymo situaciją bei ją sąlygojančius išorinius, vidinius veiksnius jie gali ieškoti bendro susitarimo dėl ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės modeliavimo*.

*Visuotinės kokybės vadybos teorija* yra viena iš svarbiausių, leidžiančių pagrįsti ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės vadybos modeliavimo proceso sistemingumą organizacijų veikloje (Vanagas, 2004; Ewaus, 2003; Zairi, Kaziliūnas, 2007; Zink, 2007; Mackay, Bitit ci, Maquize, Ates, 2008). Ikimokyklinio ugdymo paslaugos kokybės modeliavimo ypatybių pagrindime vadovautasi teorine samprata (Zairi ir Idris 2006), jog vienas iš svarbiausių šiuolaikinės organizacijos tikslų yra veiklos harmonizavimas, leidžiantis ieškoti tarpusavio dermės tarp produkto ir proceso kokybės, nes kokybė gali būti modeliuojama ir valdoma. Valdymo paradigma taikoma ir paslaugų (taip pat ir ikimokyklinio ugdymo) modeliavime, nes šiam procesui yra būdingos tokios prasmės, kaip suprantamumas, atsiskaitomybė ir atsakomybė (Garvare, Isaksson, Johansson, 2004, 2007; Bagdonienė, Galbuogienė, Paulavičienė, 2009).

*Organizacijos vadybos sistemų teorinė samprata sudaro galimybes* modeliuoti organizacijos politikos ir tikslų dermės procesą, nes kuriant kokybės valdymo sistemą vienas iš svarbiausių jos elementų yra *misijos kaip organizacijos egzistavimo prasmės išskyrimas, sisteminis ir procesinis požiūris į valdymą, veiklos veiksmingumo procesų apibrėžtumas bei sąveikos su vartotoju nuolatinis užtikrinimas* (Vilkas, 2005; Bagdonienė, Galbuogienė, Paulavičienė, 2009).

*Paslaugų kokybės valdymo teorija leidžia pagrįsti* ikimokyklinio ugdymo paslaugas kaip

procesą, kurio turinį bei vyksmą įtakojo vartotojo poreikiai, lūkesčiai bei susitarimo tarp tiekėjo bei vartotojo galimybės dėl paslaugos kokybės (Albrecht, Zemke, 1987; Lehtinen, 1983; Wollet, Haywood – Famer, 1992). Ikimokyklinio ugdymo paslauga šiuo pagrindu gali būti pagrindžiama ir kaip *pagalba vartotojui*, kai paslaugos teikėjas sąmoningai siekia ją transformuoti kaip vartotojui priklausantį produktą-gėrybę (Gadrey. 1996).

*Vartotojų poreikių tyrimas yra grindžiamas vartotojų elgsenos* metodologija (Virvilaitė, Banytė, 2000), kuri leidžia tyrime išsiaiškinti, kaip individai veikia tam tikromis su vartojimu susijusiomis sąlygomis bei kokie vidiniai, išoriniai veiksniai lemia vienokią ar kitokią jų elgseną.

*Ikimokyklinių ugdymo paslaugų kokybės valdymo modeliavimas* tiriant tėvų, kaip vartotojų, poreikius grindžiamas dviem filosofinėmis socialinių reiškinių aiškinimo *paradigmomis* – *normatyvine (pozityvistine) ir interpretacine (fenomenologine)*. Tai leidžia derinti tarpusavyje dvi prieigas, pirmumą teikiant kiekybinių tyrimų metodams, kai informacija renkama apklausos būdu, nustačius statistiškai reprezentatyvią imtį. Interpretacinė vartotojų elgsenos tyrimų metodologija problemas leidžia nagrinėti platesniame kontekste, nes ji apibrėžia vartotojo individualizuoto apsisprendimo dėl paslaugos kokybės būtinumą.

*Sistemų teorija* sudaro pagrindą ikimokyklinės ugdymo paslaugos kokybės modeliavimo kaip sistemos apibūdinimui, nes jis iš tarpusavyje susijusių elementų, kai paslaugos teikėjas ir vartotojas orientuojasi į organizacijos misiją, tikslus, veiklos strategiją, kokybės, paslaugos valdymo sistemą, savybes, patikimumą garantuojančius požymius. Tuomet prieinamumas, pasikiovimas, patogumas, paslaugos išbaigtumas tampa svarbiais ir reikšmingais ne tik tam tikrose situacijose, bet ir nuolatiniame paslaugos gerinimo procese. Visa tai funkcionuoja kaip vieninga sistema, kurioje vieno segmento veikla veikia visos sistemos veiklą, nes šiai sąveikai būdingas abipusis poveikis ir priklausomybė (Bertalanffy, 1969; Klir, 1991).

### **Disertacijoje taikomi metodai:**

1. *Mokslinės literatūros analizė ir metaanalizė*, leidžianti kontekstualizuoti ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo esmę, identifikuoti tėvų, kaip paslaugų vartotojų, poreikius bei nustatyti paslaugų kokybės valdymo modeliavimo galimybes.

2. *Kiekybinis ir kokybinis tyrimai* yra grindžiami sisteminiu požiūriu į mokslinį tyrimą, atskleidžiant kiekybinio ir kokybinio tyrimų sąsajas, pirmenybę teikiant kiekybiniam tyrimui, nes jis leidžia gauti plataus spektro rezultatus, būdingus platesnei paslaugos vartotojų ir teikėjų populiacijai, o kokybinis pateikia paslaugų kokybės valdymo individualių prasmių kontekstą.

3. *Kiekybinio tyrimo metodai*. Ikimokyklinių įstaigų teikėjams (pedagogams, vadovams) ir vartotojams (tėvams, kurių vaikai lanko ikimokyklinio ugdymo įstaigas) taikyta anketa su uždaro tipo klausimais. Jos pagalba siekta išsiaiškinti teikiamų ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo patirtį teikėjų bei vartotojų populiacijoje bei paslaugos vartotojų poreikių tipologiją.

Kiekybiniame tyrime buvo taikyti aprašomieji ir daugiamačiai statistikos metodai, faktorinė

koreliacinė analizė.

4. *Kokybinio tyrimo metodai*. Siekiant ištirti tėvų, kaip paslaugų vartotojų, poreikius buvo taikytas atviro tipo klausimynas, interpretaciniai, semantiniai klausimyno analizės metodai bei atlikta Lietuvos Respublikos ikimokyklinį ugdymą bei jo kokybę reglamentuojančių dokumentų *content* analizė, kurios pagrindu išaiškinti ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymą kontekstualizuojantys švietimo politikos teiginiai.

**Disertacinis empirinis tyrimas atliktas:** Vakarų Lietuvos regione: Klaipėdos, Telšių, Tauragės apskrityse (2007m.-2009m.).

Kiekybiniame tyrime (*anketinėje apklausoje*) dalyvavo ikimokyklinių paslaugų teikėjų grupė, kurią sudarė: įstaigų vadovai (130) bei pedagogai (340); paslaugos vartotojų grupė – tėvai (400), kurių vaikai lanko ikimokyklinio ugdymo įstaigas. Iš viso atsitiktiniu atrankos būdu apklausta 870 tiriamųjų.

Atviros anketos pagalba (kokybiniu metodu) išanalizuoti *content* analizės metodu ikimokyklinio ugdymo paslaugos teikėjų (50 įstaigų vadovų ir 50 pedagogų) bei paslaugos vartotojų atsakymai (70 tėvų). Iš viso kokybiniame tyrime dalyvavo 170 tiriamųjų. Plačiau apie empirinio tyrimo imtį ir tyrimo dalyvius pateikta „*Tyrimo metodologija ir metodai*“ dalyje (žr. 47 p.).

#### **Disertacijos tyrimas atliktas trimis etapais:**

*Disertacinio tyrimo proceso logikos schema* pateikta „*Tyrimo metodologija ir metodai*“ dalyje (žr. 51 p.).

*I etapas* (2006 m. sausio- gruodžio mėn.). Tyrimo strategijos kūrimas. Sudarytas tyrimo dizainas. Analizuota mokslinė (edukologinė, sociologinė, politologinė, vadybinė, psichologinė) literatūra. Išskirti tyrimui aktualūs ikimokyklinio ugdymo požymiai; parinkti tyrimo metodai; nustatyti respondentų atrankos būdai ir imtis; numatyti duomenų bazės sudarymo principai. Kokybiškai išanalizuoti ikimokyklinį ugdymą reglamentuojantys dokumentai (2007 m. sausio – gegužės mėn.).

*II etapas* (2007 m. birželio – gruodžio mėn.). Tyrimo metodikos ir instrumentarijaus sudarymas. Parengtos anketos. Rengiant jas, buvo numatyti ugdymo ir socialinės realybės įvairovė bei problemas leidžiantys atskleisti klausimai. Kiekybinis tyrimas atliktas 2008 m. sausio – birželio mėn. Atlikta kiekybinio tyrimo duomenų analizė (2008 m. liepos – gruodžio mėn.).

*III etapas* (2009 m. sausio – gruodžio mėn.). Atliktas kokybinis tyrimas. Sumodeliuotas teikiamų ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo hipotetinis modelis, suformuluotos išvados ir rekomendacijos.

**Disertacijos tyrimo mokslinis-teorinis naujumas:** (1) Taikant bendrąsias kokybės vadybos ir švietimo kokybės vadybos koncepcijas (visuotinės kokybės vadybos, organizacijų veiklos kokybės vadybos) teoriškai pagrįsta ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo samprata bei numatytos kokybės valdymo modeliavimo galimybės, suvokiant šį procesą kaip sistemą, kurioje funkcionuoja

visi organizacijos veiklos kokybę bei jos valdymą įtakojantys veiksniai (išoriniai ir vidiniai). Jie įprasmina kokybės valdymo procesą ne tik per materialiuosius, bet ir žmogiškuosius išteklius; (2) Remiantis bendrosiomis paslaugos kokybės valdymo filosofinėmis teorijomis (ypač socialinio interakcionizmo, socialinio dalyvavimo) pagrįsta ikimokyklinio ugdymo paslaugos kokybės teorinė samprata, aiškinant, jog kai vartotojas ir teikėjas yra nuolatinėje tarpusavio sąveikoje, tuomet paslaugų kokybės sampratos kiekybinis ir kokybinis (prasmų kontekstą) leidžia jiems tarpusavyje susitarti dėl paslaugos/produkto vartojimo, patvarumo galimybių. Jas apsprendžia „kietieji“ ir „minkštieji“ organizacijos ištekliai bei paslaugų tinklo savybės (prieinamumas, patogumas, pasikliovimas, paslaugumas, pasitikėjimas, patikimumas, kompetencija); (3) Teoriškai pagrįsta vartotojų poreikio tyrimo metodologija, taikant normatyvinės ir interpretacinės filosofijos prieigas, kai tarpusavio dermėje tiriami kiekybiniai bei kokybiniai paslaugos valdymo parametrai bei kontekstai; (4) Taikant sisteminių požiūrį į organizacijos socialinės gerovės (viešąjį) interesą atstovaujančią ikimokyklinio ugdymo institucijos teikiamą paslaugą pirmą kartą Lietuvoje jos kokybė yra grindžiama nuolat funkcionuojančių kokybiškų interakcinių sąveikų sistema tarp paslaugos teikėjo ir vartotojo, kurių tarpusavio susitarimas dėl paslaugos kokybės, kaip viešosios gerovės produkto, yra socialiai reikšmingas tiek bendruomenine, grupine tiek ir individualiaja (vartotojo) prasmėmis; (5) Taikant socialinio konstruktyvizmo prieigas žvelgiama į ikimokyklinio ugdymo paslaugą / produktą ir jį teikiančių- kuriančių asmenų vertybines intencijas į šią paslaugą, iš kurių viena svarbiausių yra nuolatinis mokymasis, siekiant inovatyvių žinių, ne tik apie produkto gamybos, jos teikimo procesus, bet ir vartotojui būdingą paslaugos kokybės sampratos filosofiją, atskleidžiančią ir kokybės valdymo modeliavimo galimybes.

**Praktinis disertacinio darbo reikšmingumas:** (1) Pirmą kartą Lietuvoje parengta ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės tyrimo strategija, sukurta kiekybinio ir kokybinio tyrimo dermės dizaino pagrindus bei ją atitinkančio tyrimo instrumentarius (anketa su atviro ir uždaro tipo klausimais), sudaro galimybes ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikėjams sistemiskai tirti kokybinius ir kiekybinius pokyčius tėvų, kaip paslaugos vartotojų populiacijoje (tiek masinėje, tiek grupinėje tiek ir individualioje); (2) Tyrimo rezultatų pagrindu atskleidžiamos ikimokyklinio ugdymo paslaugos kokybės modeliavimo praktinės galimybės, sistemiskai tiriant tėvų-vartotojų besikeičiančius poreikius, tipologizuojant jų grupes pagal dalyvavimą kokybės valdymo procesuose (pasyvų, aktyvų), bei jiems būdingą normatyvinį ar interpretacinį požiūrį į paslaugos kokybę nusakančius požymius (patvarumas, „kietųjų“ ir „minkštųjų“ / žmogiškųjų išteklių patikimumas, proceso trukmė, išbaigtumas, prieinamumas, pasikliovimas, patogumas, aplinkos estetika); (3) LR Švietimą reglamentuojančių dokumentų atlikta kokybinė analizė, ištiriant paslaugos kokybės teikėjo bei vartotojo tarpusavio sąveikos kontekstualizuojančius tekstus leis Lietuvos švietimo politikos strategams orientuotis į ikimokyklinio ugdymo paslaugos kokybės valdymo modeliavimą, kaip politinės, socialinės, kultūrinės, vertybinės reikšmės sferą; (4) Ištirtas paslaugos teikėjų (vadovų,

pedagogų) kompetentingumas kokybės valdymo procesų modeliavimo srityje bei naujų žinių turinio ir reikšmių identifikavimas kokybės valdymo procesuose leis parengti tikslines, vadybines ir tyrimines kompetencijas įtakojančias švietimo programas tęstinių studijų institucijoms, organizuojančioms kvalifikacijos ar perkvalifikavimo kursus ar seminarus ikimokyklinių įstaigų vadovams, pedagogams, tėvams; (5) Ištirtas ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikėjų kompetentingumas paslaugų valdymo bei vartotojų poreikių identifikavimo srityje leis parengti į praktinę veiklą orientuotas ikimokyklinių įstaigų vadybos specialistams studijų programas Lietuvos aukštosiose mokyklose ir orientuotas į naujas jų vadybinės veiklos sferas- ikimokyklinio ugdymo paslaugos kokybės modeliavimas tiriant tėvų – vartotojų poreikius.

#### **Disertacijos ginamieji teiginiai :**

1. Ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės modeliavimui galima taikyti bendrąsias kokybės vadybos koncepcijas, principus, kokybės valdymo sampratas bei į vartotojų poreikius orientuotą vartotojų elgsenos tyrimo metodologiją.
2. Ikimokyklinio ugdymo paslaugos kokybė gali būti tiriama vadovaujantis socialinių paslaugų rezultatyvumo ir efektyvumo sąvokomis bei švietimo paslaugų kokybės vertinimo lygmenimis. Be to, gali būti taikomos paslaugos, kaip produkto vartojimo patvarumo bei paslaugos savybę *nusakančios kategorijos* (paslaugos teikimo priemonės, jos teikimo ir vartojimo galimybės, proceso trukmė, tikslumas, patikimumas, pasitikėjimas vartotojais, jų kompetentingumu, pasiklivimas paslaugos prieinamumu bei jos patogumu vartotojui).
3. Ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo modeliavimui gali būti taikomi bendrieji švietimo kaip socialinės -kultūrinės paslaugos valdymo principai, kurie orientuoti į išorinius ir vidinius išteklius, apimančius tiek paslaugos reikšmingumą išorinei, tiek ir vidinei aplinkai, kurią sudaro „kietieji“ / materialieji ir „minkštieji“ / žmogiškieji ištekliai, leidžiantys tiekėjui apsispręsti dėl paslaugų tinklo ar vartotojų apimties, jų poreikių ar lūkesčių tenkinimo galimybių.
4. Tėvų-vartotojų poreikiai gali būti tiriami, taikant kokybinio ir kiekybinio tyrimo dermės metodologiją, atitinkančią normatyvinę ir interpretacinę prieigas poreikių turinio, krypties identifikavimui. Vienu iš pagrindinių tyrimo instrumentų yra anketa raštu su uždaro ir atviro tipo klausimais, padedanti diagnozuoti tiek tėvų-vartotojų tipologiją, tiek ir teikiamų paslaugų kokybės prasmingumą teikėjams bei vartotojams, kurio pagrindu jie gali tarpusavyje susitarti dėl paslaugų kokybės valdymo modelio.

**Disertacijos struktūra ir apimtis:** įvadas, 3 dalys, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedai, kompaktinė plokštelė. Disertacijoje pateikta 19 paveikslų ir 58 lentelės. Panaudoti 309 literatūros šaltiniai. Disertacinio tyrimo imtis – 169 puslapiai.

**Disertacinio tyrimo aprobavimas:*****Disertacijos tema paskelbtos publikacijos recenzuojamuose periodiniuose leidiniuose:***

1. Juodaitytė A., Martišauskienė D. (2008). Ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo prasmių kontekstualizavimas Lietuvos Respublikos švietimo dokumentuose. Mokytojo ugdymas, 11 (2), p. 116-135.
2. Martišauskienė D. (2008). Pedagogų ir tėvų nuostatos į ikimokyklinio ugdymo tikslus, formas, metodus (atvejo analizė). Jaunųjų mokslininkų darbai, 4 (20), p. 186-191.
3. Martišauskienė D. (2008). Tėvų ir pedagogų požiūris į ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybę Kretingos lopšelyje - darželyje „Ąžuoliukas“. Jaunųjų mokslininkų darbai, 1(17), p. 89-92.
4. Juodaitytė A., Martišauskienė D. (2007). Darželio - mokyklos bendruomenės dalyvavimas kuriant organizacijos kultūrą: sąlygos ir galimybės. Pedagogika, 88, p. 19-24.

***Disertacijos tema paskelbtos publikacijos mokslinių konferencijų leidiniuose:***

1. Martišauskienė D. (2006). Bendruomenės narių požiūris į vaiko elgesio kultūrą mokykloje. Respublikinė mokslinė – praktinė konferencija. Pradinė mokykla ir darnus vystymasis: nuo teorijos iki praktikos. Mokslo darbų tezės. Klaipėda, p. 38-41.
2. Martišauskienė D. (2007). Mokyklų vidaus auditas – kokybės valdymo įrankis. Tarpdisciplininis diskursas socialiniuose moksluose: patirtis, galimybės ir ribos. Pranešimų santraukos. Kauno technologijos universitetas. p. 199-202.

## 1. IKIMOKYKLINIO UGDYMO PASLAUGŲ KOKYBĖS VALDYMO IR VARTOTOJŲ POREIKIŲ TYRIMO TEORINIAI PAGRINDAI

### 1.1. Kokybės valdymo teorijos kaip paslaugų modeliavimo pagrindas

Kokybė kaip daugiareikšmis reiškinys yra viena reikšmingiausių šiuolaikinės pokyčių aplinkos koncepcijų, dinamiškų sąvokų, kurios traktavimas laikui bėgant kinta ir priklauso nuo sprendžiamų uždavinių specifikos, konteksto ar kokybės objekto tipo. To priežastis yra kokybės sąvokos sudėtingumas ir platumas, kuriuos lemia didelė kokybės objektų įvairovė bei kokybę sąlygojančių veiksnių, jos sukeltų problemų gausa. Kokybės sampratos apibrėžtis sudėtinga, todėl įvairūs autoriai (Tuchman, 1980; Pirsing, 1984; Garvin, 1988; Reeves, Bednar, 1994; Dahlgard, Kristersen, Geopal, 1998; Stoner, Freeman, Gilbert, 1999; Rudzevičius, 2005) bando tam tikru būdu sugrupuoti skirtingas kokybės sąvokas, jas priskirti tam tikroms grupėms ar kategorijoms, taip siekdami suformuoti pagrindą aiškesniam kokybės sampratos suvokimui.

Moksliniame kontekste (Pirsig, 1984; Garvin, 1988; Ruževičius, Makijovaitė, 1988; Cyro, 1992; Smit, 1993; Juran, Deming, 1994; Karapetrovič, Willborn, 1998; Barczyk, 1999; Baecker, 2000; Harvey, 2002; Lock, 2002; Žalimienė, 2003; Stephenson, 2004; Ruževičius, Adomaitienė, Sirvidaitė, 2004; Ruževičius, 2005; Valiukevičiūtė, Mikutavičienė, 2006; Gueorguiev, 2006 ir kt.) pateikiami principiniai požiūriai į kokybę.

*Transcendentinė koncepcija* remiasi bendru puikumo, gerumo, tobulumo suvokimu, kuris filosofijoje reiškia „anapusinį“, negalimą pažinti, t. y. esantį už bet kurio galimo pažinimo ribų. Šiuo požiūriu, pasak Garvin (1988), kokybė nėra nei mintis, nei materija, bet objektyvi realybė. Net jeigu kokybė negali būti apibrėžta, žinoma, kas tai yra (tai tobulumo sąlyga, reiškianti puikią kokybę, skirtingai nuo blogos kokybės). Kokybė yra pasiekimas arba siekimas aukštesnio standarto, kaip priešybė būti patenkintam prastu arba apgaulingu dalyku. Šiuo požiūriu kokybiškas produktas turi „įgimtą pranašumą“ prieš kitus produktus. Pasak Stephenson (2004), transcendentinė koncepcija nereikalauja kokybės konkrečių matavimų ar vertinimų, todėl kokybės sąvoka apibūdinama kaip turinti teigiamas konotacijas ir besiasocijuojanti su tobulumu ar verte. Galima daryti prielaidą, jog transcendentinė koncepcija akcentuoja subjektyvų požiūrį į kokybę, kuriuo remiantis, kaip teigia Lock (Xochcheid, 2002), kokybė yra neišmatuojama, o patiriama per prasmingas patirtis, sąmonės kombinacijas, taip kaip patiriami garsai, skonis, šiluma. Tad kokybė – tai gerumo, puikumo ir vertingumo supratimas subjektyviais būdais (Valiukevičiūtė, Mikutavičienė, 2006). Kad kokybės sąvoka yra subjektyvi, tvirtina Gueorguiev (2006), apibrėžiantis kokybę kaip tris tarpusavyje persidengiančias sistemos dalis: naudą (savybes, formą, dermę), vertę (ekonominę, intelektualinę), tinkamumą (kiekį ir atitikimą laikui).

*Produkto vertinimu pagrįsta koncepcija* remiasi tuo, kad kokybė suprantama kaip produkto

ar paslaugos savybių ir požymių visuma, susijusi su jų atitikimu tam tikrus nustatytus reikalavimus (Žalimienė, 2003). Kokybė rodo produkto sudėtinių dalių ar jo savybių bei požymių kiekybinius skirtumus, todėl produktas turėtų būti matuojamas ar vertinamas tam tikrais būdais. Kitaip tariant, Lock (Xochcheid, 2002) nuomone, kokybė yra objektyvi, nes tai yra objekto, daikto savybės ir pastebimi požymiai (Valiukevičiūtė, Mikutavičienė, 2006). Kiekvienas produktas, procesas ar sistema turi vieną ar kelias išskirtines savybes, kurios sudaro jo charakteristiką (Pociūtė, Janušauskienė ir kt., 2005).

Garvin (1988) teigia, jog produkto kokybė yra vieno ar kito požymio jame esantys kiekio skirtumai, nors šiuo požiūriu nėra vienareikšmio ryšio tarp produkto požymio ir kokybės. Dažnai produktai vertinami kaip vienodai kokybiški, nors turi skirtingą kiekį įvairių požymių ir yra sukurti remiantis skirtinga koncepcija. Smith (1993) nepritaria šiam požiūriui į kokybę ir tvirtina, kad ją, kaip savybę, galima įvertinti vertinimo pagrindu pasirinkus visuotinai pripažintus standartus ar atsižvelgus į suinteresuotų grupių interesus. Bet tuomet kyla klausimas, kas tuos standartus sudaro, pastebima, jog to paties objekto kokybės kontekstas priklauso nuo atskiros suinteresuotos grupės poreikių. Todėl į kokybę atsiranda skirtingi požiūriai, kurie akivaizdūs ir įvairių autorių darbuose. Ruževičius (2005) pateikia konkretesnę kokybės apibrėžtį – tai visuma produkto savybių, lemiančių jo tinkamumą tenkinti išreikštus ir nematomus vartotojo poreikius nustatytomis produkto vartojimo sąlygomis pagal to produkto paskirtį. Produkto sąvoka gana plati. Produktas – tai bet koks veiksmų ar procesų rezultatas (Quality, 2000), todėl kokybės sąvoką galima apibūdinti kaip produkto savybių rodiklių ir standartų, techninių reglamentų, teisės aktų ir kontrakto reikalavimo atitiktis. Prekės, produkto naudingumą žmogui, jos vartojamąją vertę ir kokybę, kaip teigia Rudzevičius (2005), lemia produkto, prekės funkcinių, ergonominių, patikimumo, ekonominių ir socialinių savybių visuma. Kokybė, pagal Ruževičių, Adomaitienę, Sirvidaitę (2004), Ruževičių, Makijovaitę (1988), apima produkto defektiškumą ir jo poveikį gamtai. Kokybės sąvoką galima interpretuoti ir siauriau, kaip produkto savybių rodiklių ir standartų, techninių reglamentų, specifikaciją, teisės aktų ir komercinio kontrakto reikalavimų atitiktį.

*Vartotojų poreikiais ir lūkesčiais pagrįsta koncepcija* kokybę apibūdina kaip darną tarp to, kas turėtų būti, t. y. vartotojų reikalavimų, ir to, kas yra – kokia paslauga faktiškai teikiama (Žalimienė, 2003). Tokį požiūrį remia kokybės teoretikai Juran, Deming (1994), teigdami, jog vartotojų poreikiai, lūkesčiai bei jų pasitenkinimas turi būti matuojami ir vertinami, nes kokybė yra vartotojo pasitenkinimo paslaugų parametrais ir ypatybėmis lygis. Mokslininkai vartotojų poreikių ir lūkesčių tenkinimą vadina „didžiąja kokybe“, kuri sudaro vartotojų poreikių kaitos numatymą, jų perspektyvos prognozavimą. Būtina orientuotis į bet kurios atskiros prekės vienintelį tiekėją ir į ilgalaikius santykius, grindžiamus atsidavimu bei pasitikėjimu. Pastebėtina, jog pastaroji koncepcija orientuota į išorinę kokybę, kurios siekis nukreipiamas į išorę, susijęs su vartotojų (išskyrus vidinius vartotojus) poreikių ir reikalavimų patenkinimu. Pagal Baecker (2000), tai yra rezultato kokybė,



reiškianti laipsnį, kuriuo pasiekiamas paslaugos tikslas, atsižvelgiant į paslaugos tiekėjo ir paslaugos gavėjo pasitenkinimą. Nors šiuo atveju, remiantis Garvin (1988), produkto kokybė ypač sunkiai nustatoma dėl skirtingo vartotojų skonio, skirtingų poreikių. Be to, organizacijos skirtingai reaguoja į išorinę aplinką, ypač jei tai susiję išoriniu kokybės užtikrinimo mechanizmu, kuris gali būti nepageidaujamas ir kelti nepagrįstą baimę (Van Damme). Todėl Deming (1994) nuomone, svarbu laužyti barjerus, atsakyti šūkių, raginimų, smulkių nurodinėjimų darbuotojams dėl našumo, nes prasta kokybė ir menkas našumas susidaro dėl sistemos ir nepriklauso nuo darbuotojų galimybių.

Vartotojų poreikiais ir lūkesčiais pagrįsta koncepcija išryškėja ir Tarptautinės standartizacijos organizacijos (ISO) deklaruojamuose kokybės vadybos principuose. Vienas jų – orientavimasis į vartotoją – pabrėžia, jog svarbu ne tik suprasti vartotojų poreikius bei lūkesčius, bet ir juos tenkinti, nes tik tada organizacija gali sėkmingai veikti rinkoje, konkuruoti ir pasiekti tikslus. Be to, orientavimasis į vartotoją reiškia vartotojų pa(s)itenkinimo tyrimą bei nuolatinį jų nusiskundimų vertinimą, kurie įgalina organizaciją identifikuoti to priežastis ir jas pašalinti. Pagal Pociūtę, Janušauskienę, Vitkauską (2007), jei produktas tenkina vartotojus, vadinasi, jis kokybiškas. Šia nuostata pasikliaudami, „kelia į kokybę“ gamintojai pradeda nuo vartotojų poreikių, lūkesčių, jų pasitenkinimo tyrimo. Įvertinę tyrimo duomenis, gamintojai kuria ir gamina produktą, tikėdamiesi, jog jis tenkins vartotojus.

*Gamybos praktika pagrįsta koncepcija*, kuri remiasi Crosby suformuluotu požiūriu į kokybę – „atitiktis reikalavimams“ arba reikalavimų įvykdymas. Bet koks nukrypimas nuo normų yra defektas. Projektuojant procesą (patikimumo projektavimas) ir taikant statistinę proceso kontrolę gamybos metu, anksti pastebimi nukrypimai nuo standartų ir tuo būdu išvengiama tolesnis broko gaminimas, sumažinamos gamybos sąnaudos (Garvin, 1988). Pastarąja koncepcija yra grindžiama ir ISO 9000: 2000 standarte pateikiama kokybės samprata: kokybė – turimųjų charakteristikų reikalavimų atitiktis visumos laipsnis, todėl svarbiausia suprasti, kas yra reikalavimai. Naujasis standartas tarsi išplečia reikalavimų supratimą, nes jie apima vartotojų bei kitų suinteresuotų šalių poreikius bei lūkesčius, valstybės institucijų numatytus privalomuosius reikalavimus.

Organizacijai naudinga gaminti reikalavimus atitinkantį produktą, nes tokiu atveju jo nereikia taisyti, perdirbti. Toks požiūris, pagal Pociūtę, Janušauskienę ir kt. (2007), populiarus versle, bet jis ribotas, nes neatveria konkurencijos galimybių. Juran tokį požiūrį vadina „mažąja kokybe“, nors teigia, jog organizacijai naudingiau, susitelkiant į vartotojo poreikius bei lūkesčius, siekti „didžiosios kokybės“ ir įgyti konkurencinių pranašumų (Pociūtė ir kt., 2007).

*Verte pagrįsta koncepcija* atskleidžia kokybės ryšius su produkto gamybos ir kitomis išlaidomis bei kainomis (Pociūtė, Janušauskienė ir kt., 2005). Šio požiūrio ištakos glaudžiai siejamos su ekonomikos raida ir vystymusi, nes ekonominėje plotmėje išryškėja kokybės sintezė su

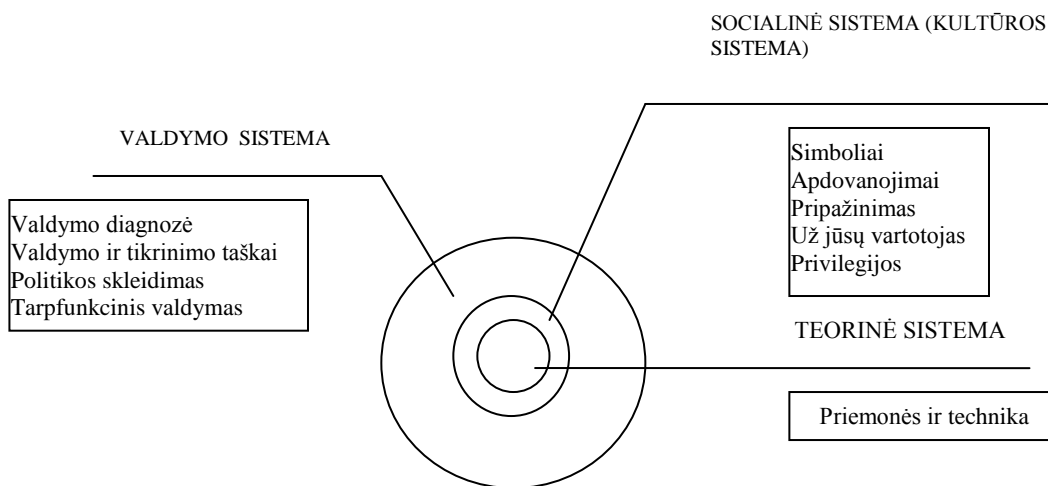
produkto gamybos išlaidomis. Deming (1994), pateikęs kokybės vadybos filosofiją, kurios esmė – veiklos kriterijai, turintys įtakos kokybės gerinimui, teigė, jog būtina be paliovos tobulinti gamybos bei paslaugų sistemą, gerinti kokybę bei našumą, nuolat mažinant išlaidas. Garvin (1988) nuomone, produktas kokybiškas tada, jei jis atitinka reikalavimus ir yra pagamintas minimaliomis sąnaudomis. Šiuo požiūriu kokybės vertinimo subjektyvumas atsiranda nustatant minimalias išlaidas. Kitaip tariant, kokybė pagal vertę yra kokybė už tinkamą kainą (Garvin, 1984, Ruževičius, 2005).

Pirsing (1984) filosofija skelbia, kad vieningas kokybės apibrėžimas neįmanomas, taigi kokybę galima apibūdinti kaip tam tikrą „minčių charakteristiką“, kurios vienodos negali būti. Požiūrius į kokybę grindžiančios koncepcijos atskleidžia, jog šis reiškinys gali būti suvokiamas ir interpretuojamas iš skirtingų pozicijų, todėl bendrajai sampratai apibūdinti galimi įvairūs kontekstai: objektyvi ir subjektyvi kokybė, kokybė reliatyvi ir kokybė kaip absoliutas, išorinė ir vidinė kokybė. Kaip nurodo Harvey (2002), kokybė gali būti suprantama kaip išimtis, tobulumas, atitiktis tikslų, pinigų vertė ir transformacija. Kokybė kaip išimtis, išskirtinumas, pagal autorių, yra „tradicinė samprata,“ priskiriama sąvokai „aukšta kokybė“ ir dažniausiai vartojama apibrėžti kaip išskirtinai aukštos kokybės laimėjimus. Kokybė kaip tobulumas, pagal Pociūtę (2005), yra suprantama kaip veikimas be klaidų, atliekant veiksmus iš pirmo karto. Kokybė kaip tikslų atitikimas reiškia, kad rezultatai, paslaugos atitinka numatytus iškeltus tikslus. Kokybė kaip pinigų vertė, pagal Pociūtę (2005), reiškia investicijų grąžą, o kokybė kaip transformacija – tai individo kaita, jo asmenybė ir elgsena.

Šiame darbe nesiekama vadovautis viena kokybės koncepcija, nes kiekviena organizacija, atsižvelgdama į savo veiklos sritį ar strateguojamą politiką, turi priimti spėdimą, koku kokybės valdymo modeliu vadovausis.

Organizacijai orientuojantis į kokybės vadybą, kokybės apibrėžtis tampa ypač aktuali, nes nuo jos priklauso, kaip kokybės vadyba bus diegiama organizacijoje, kokia bus kuriama organizacijos kultūra, kaip tai veiks darbuotojus ir pan. Deming (1994) tai įvardija kaip organizacijos nuolatinio gerinimo strategijos pasirinkimą, t. y. pasirengimą be paliovos tobulinti kokybę, kuri reiškia daugiau negu sukurti geresnį nei vidutinį produktą už prieinamą kainą, nes kokybė – tai nuolat gerėjantys produktai ir paslaugos už konkurencinę kainą. Kokybės gerinimas, kaip apibūdina ISO 9000, yra kokybės vadybos dalis, sutelkta didinti organizacijos gebėjimą įvykdyti nustatytus reikalavimus, nuolat ieškoti naujų galimybių, besiremiančių žmogiškųjų išteklių vystymu, mokymu ir kūrybinių gebėjimų tobulinimu. Todėl Deming (1994) pabrėžia, jog organizacijoje kokybės kelias turėtų prasidėti nuo intensyvios savišvietos visuotinės kokybės klausimais, pripažįstant kokybės pranašumus. Šios idėjos gali būti realizuotos suvokiant *pamatinius kokybės vadybos principus: sisteminių ir procesinių požiūrius, nuolatinį gerinimą, lyderystę, darbuotojų dalyvavimą, abipusiškai naudingus ryšius su tiekėjais ir orientacija į vartotojus.*

Remiantis Tarptautinės standartizacijos organizacijos (ISO) rekomenduojamais kokybės vadybos principais, organizacijos veiklos procesų identifikavimas ir jų valdymas turėtų remtis *sisteminiu požiūriu*. Šis požiūris organizacijai padeda suprasti ir įvertinti savo galimybes bei sunkumus, šalinti kliūtis ir siekti tikslų, dirbti produktyviai, nes procesai vertinami kaip tarpusavyje susiję ir vienas nuo kito priklausomi elementai. Vadinasi, organizacija yra ir turi būti suvokiama kaip sistema, kurią, pasak Dikavičiaus, Stoškaus (2003), sudaro: socialinė arba kultūros sistema, valdymo sistema ir techninė sistema (žr. 1 pav.).



**1 pav.** Organizaciją sudarančios sistemos (Dikavičius, Stoškus, 2003, p.8)

Valdymo sistema apibrėžia efektyvumą tų procesų, kuriais organizacija valdo žmogiškuosius bei materialinius išteklius. Nuolatinis kokybės gerinimas bei įgaliojimų suteikimas darbuotojams reiškia skaidymą į mažesnius kokybiškus skyrius, o atsakomybė už kokybės gerinimą suteikiama nuo aukščiausio lygio vadovo iki darbininko.

Kultūros sistema – tai įsitikinimai ir iš jų kylantis socialinis elgesys, kuris padeda organizacijai įgyvendinti kokybės iniciatyvas, tobulinti kultūros sistemą. Vadinasi, kultūros sistema remiasi vidine kokybės samprata, nes pagrindinis dėmesys skiriamas organizacijos kultūrai, istorijai, organizacinei struktūrai, akcentuojant organizacijos vidinių elementų (misijos, vizijos, strategijos, filosofijos, žmogiškųjų išteklių ir kt.) funkcionavimo kokybės lygį (Van Damme).

Techninę sistemą sudaro tokie veiksniai, kaip naudojamos technologijos bei fizinė infrastruktūra: ergonominiai svarstymai, kompiuterių programinė ir techninė įranga bei kapitalo investicijos, kurių reikia siekiant įvykdyti firmos misiją (Dikavičius, Stoškus, 2003).

Taigi, sisteminis kokybės vadybos idėjos realizavimas yra kompleksinis reiškinys, apimantis visą organizaciją ir kiekvieną elementą, nes organizacijos valdymo struktūros, procesų ir jiems reikalingų išteklių, esant nustatytai darbo tvarkai, visuma, kurios reikia, norint pasiekti, kad produktas ar paslauga atitiktų jam keliamus kokybės reikalavimus, gali funkcionuoti tik sėkmingai visas organizacijos veiklas valdomoje sistemoje. Tačiau kai vienos organizacijos dalys nepalaiko kitų dalių, organizacija negali skirti dėmesio visuotinės kokybės valdymui, todėl, Deming (1994)

nuomone, organizacijos vadovų rūpestis priimti ir diegti naująjį rūpinimosi kokybe mąstymą – iššūkį mokytis atsakomybės ir imtis vadovauti pokyčiams.

*Procesinis požiūris* padeda pasiekti norimus rezultatus efektyvesniu būdu, nes šis požiūris reikalauja apibrėžti veiklos procesus, nustatyti procesų vadovus ir jų atsakomybę. Kaip teigia Pociūtė, Janušauskienė ir kt. (2005), kokybės gerinimo veikla gali būti nukreipta produktui ar procesui gerinti arba ir procesui, ir produktui gerinti. Jo esmė yra gerai organizuotas procesas, kuris atitinka visus reikalavimus, todėl gaunamas geras produktas. Taigi kokybės valdymas, kaip procesas, reiškia nesibaigiančio tobulinimo filosofiją, nes kiekvienas organizacijos narys įtrauktas ir orientuotas į nepertraukiamą proceso tobulinimą, nukreiptą į vartotojo pasitenkinimo didinimą (Dikavičius, Stoškus, 2003).

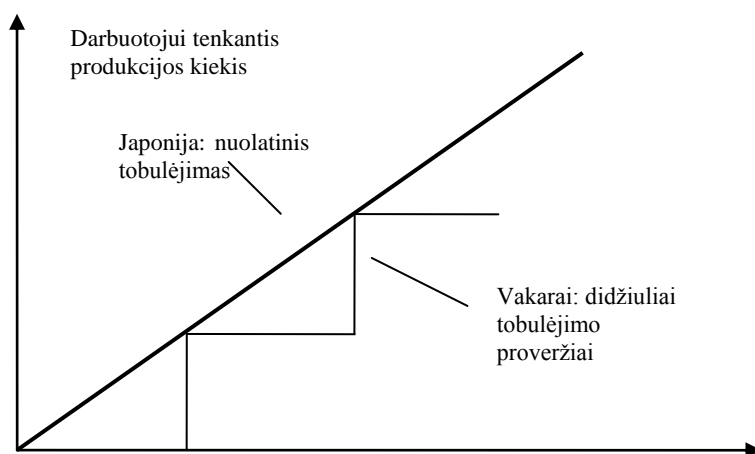
Deming (1994) pabrėžia, kad kiekvienas žmogus gali naudingai dirbti organizacijai, tačiau svarbiausia – vadovai turi *įtraukti darbuotojus* į šią veiklą ir rūpintis jų kompetencijos bei kūrybinių gebėjimų ugdymu. Tai reiškia: suteikti darbuotojams įgaliojimus disponuoti ištekliais ir laisvai priimti sprendimus, kad jie darytų tai, kas būtina – rūpintųsi produktų kokybe organizacijoje. Organizacijų praktika rodo, kad žmogiškųjų išteklių ignoravimas tiesiogiai veikia organizacijos produkcijos kokybę, todėl geriausiai išmanantys ir labiausiai su gaminiu, paslauga ar procesu susiję darbuotojai turi būti įtraukti į organizacijos valdymo veiklas. Tam tikslui organizacijai svarbu turėti puikius vadybos ryšius su darbuotojais, gaminančiais produktą ar teikiančiais paslaugą, nes, įtraukus išmaningus darbuotojus į kokybės gerinimo procesą, galima greičiau pasiekti tikslą – patenkinti vartotojo lūkesčius (Pociūtė, Janušauskienė ir kt., 2005). Organizacijos darbo kokybė yra geresnė, jei siekiama dalytis žiniomis, užtikrinti nenutrūkstamą mokymąsi, novatoriškumą ir tobulinimąsi. Be to, remiantis Tarptautine standartizacijos organizacija (ISO), darbuotojų dalyvavimas organizacijos valdyme padeda jiems suprasti savo vaidmenis, skatina panaudoti gebėjimus organizacijos veiklai gerinti ir tikslams siekti.

Vadovaujantis kokybės vadybos principais, organizacijų vadovai turi ne tik suteikti darbuotojams įgaliojimus veikti, bet ir jiems vadovauti, nustatydami kokybės politiką ir tikslus, integruotus į bendrą organizacijos sistemą. Deming (1994) tai įvardija kaip vadovavimo koncepcijos kūrimu, kuria remiantis, vadovai numato organizacijos strategiją, rūpinasi išteklių vadyba, darbuotojų ugdymu, infrastruktūra ir darbo aplinka, atlieka vertinamąją analizę. Šiems tikslams pasiekti reikalingas *vadovas – lyderis*, kuris suburia darnų darbuotojų kolektyvą, ugdo komandinį darbą, kintant išorės sąlygoms, rinkos ir vartotojų poreikiams geba koreguoti organizacijos veiklą, įvertinti pokyčius ir sukurti palankų organizacijos klimatą tikslams pasiekti. Tyrėjai Goetsch, Davis (2000) pabrėžia lyderystės svarbą kokybės valdymo procesuose ir išryškina vadovo bei lyderio charakteristikų skirtumus: vadovas remiasi organizacijos vadybos sistemos, jos struktūros galimybėmis ir valdymu (kontrole) kaip pastoviomis normomis, o lyderis orientuojasi į žmones, stengiasi juos įtraukti į aktyvią veiklą ir siekia pokyčių. Pasak Deming (1994),

suprasdamas pokyčių svarbą ir būdamas praktiškas žmogus, lyderis turi planuoti pokyčius žingsnis po žingsnio, bet svarbiausia – jis turi įtikinti ir įtraukti žmones tai padaryti, todėl jam būtinos žinios ir įtaiga. Vadinasi, lyderystė padeda vadovams suvienyti organizacijos tikslus, kurti bendravimu pagrįstą aplinką, o bendravimas ir komandinio darbo plėtojimas – įgyvendinti kokybės tikslus organizacijoje.

Cyro (1992), (Barczyk, 1999) nuostata, *nuolatinis visų organizacijos veiklos sričių kokybės gerinimas* yra prioritetas kokybės valdymo principas, taikytinas visiems verslo procesams, nes tai yra vadybos ir organizacijos veiklos filosofija, mąstymas klausiant „kas, jeigu...?“ – nuolatinis geresnio kelio ieškojimas, gyvenimo būdas ar visuotinis darbuotojų įtraukimas į veiklos gerinimo procesą. Nuolatinio gerinimo principas organizacijoje reiškia nuolatinį procesų stebėjimą ir nepaliaujamą jų gerinimą, siekiant pagaminti aukštesnės kokybės produktus, tiekti kokybiškas paslaugas. Todėl kokybės gerinimas neretai gali sukelti nepasitenkinimą ir visuomet reikia laiko, kad būtų galima parodyti šio proceso privalumus (Schroeder, Robinson, 1991). Autorius Barczyk (1999) teigia, kad nuolatinis gerinimas reikalauja naujų procedūrų, kurios veikia tam tikrus nesklaidumus, sprendžiant kas mokysis ir atliks naujas procedūras. Todėl tikrasis gerinimo poveikis atsiskleidžia tik po tam tikro praktikos periodo, kai naujosios procedūros pripažįstamos ir nebekelia abejonių.

Moksliniame kontekste labiausiai diskutuotinas nuolatinio tobulinimo metodas „Kaizen“ remiasi japonų filosofija, kuri reiškia palaipsninį, nuoseklų tobulėjimo siekimą ir koncentruojasi į nuolatinį visų gyvenimo aspektų tobulinimą. Pociūtės, Janušauskienės ir kt. (2005) požiūriu, „Kaizen“ koncepcija grindžiama orientacija į vartotojus ir pasireiškia tuo, jog kokybės pradžia – vartotojai, o kadangi vartotojų poreikiai nuolat keičiasi – būtinas nuolatinis tobulėjimas. „Kaizen“, kitaip nei vakarietiškas modelis, apima mažus, laipsniškus, bet nuolatinius pokyčius, kurie trumpuoju laikotarpiu yra nedideli, bet ilguoju – esminiai (žr. 2 pav.).



**2 pav.** „Kaizen modelis“ ir vakarietiškas novatoriškumo modelis (Pociūtė, Janušauskienė ir kt., 2005, p. 198)

Struktūrinio „Kaizen“ modelio pradžia – pasirinkti sritį, kuri bus tobulinama, o tada –

analizuoti problemos priežastis. Autoriai Pociūtė, Janušauskienė ir kt. (2005) teigia, jog ieškant svarbiausių problemos priežasčių, klausimas „kodėl?“ užduodamas mažiausiai 5 kartus, kas padeda išvengti paviršutiniškos problemos priežasčių analizės, o vadinamasis „5M“ metodas užtikrina, kad bus atsižvelgta į pagrindinius problemos sprendimo veiksnius.

„Kaizen“ filosofija glaudžiai siejasi su žmogiškųjų išteklių vadyba, todėl šio modelio įgyvendinime dalyvauja visi darbuotojai, kurie motyvuojami ir įgaliojami spręsti problemas. Be to, reikšmingas yra komandinis požiūris į darbą, kam, kitaip nei vakarietišrame modelyje, reikia ne didelių investicijų, bet nuolatinių pastangų (Pociūtė, Janušauskienė ir kt., 2005).

Nuolatinio kokybės gerinimo sistemų pasirinkimas priklauso nuo organizacijos poreikių ir orientacijos. Tokios sistemos, taikomos tiek gamybinėms, tiek paslaugų įmonėms, gali būti:

1. Kokybės būreliai – mažos, savanoriškos darbuotojų grupelės, susitinkančios aptarti būdus, kaip gerinti kokybę ir spręsti gamybos, t. y. su procesu susijusias problemas.

2. Siūlymų sistemos. Vienas nuolatinio gerinimo programos tikslų yra idėjų sklaida ir laisvas kiekvieno darbuotojo, nepaisant jo lygio ar veiklos, mąstymas. Siūlymų sistemos – tai nuostatos, sukurtos vertinti ir įgyvendinti individualiems ar grupiniams procesų gerinimo siūlymams. Darbuotojai turi būti skatinami teikti siūlymus, o visas idėjas turi vertinti techniškai išprusę žmonės. Priimtinas idėjas siekiama kuo greičiau įdiegti, o nepriimtinas – išaiškinti norint išplėtoti žinias ir jas pritaikyti veikloje.

3. Laiko varžybos – problemų sprendimo sistema, skirta mažinti tiekėjo-vartotojo grandinės ciklo laiką ir atsakyti veiklos, nedidinančios pridėtinės vertės.

4. Mokymosi organizavimas, kurio tikslas – kurti mokymosi sistemą, pritaikytą dirbti kintančios konkurencijos sąlygomis. Vadinasi, mokymasis turi būti organizuotas tuo metu, kai darbuotojai juo galėtų pasinaudoti ir taikyti įgytas žinias praktikoje. Be to, darbuotojai turi gebėti tobulinti metodus, kuriais atlieka darbą, išmokti įvairių problemų sprendimo būdų.

5. Tobulas darbas – sistema kurti sąlygoms, leidžiančioms individams tapti versliais darbuotojais, galinčiais taikytis prie nuolat besikeičiančios organizacijos (Pociūtė, Janušauskienė ir kt., 2005). Deming (1994) tai apibrėžia kaip nuolatinio tikslo siekį, kuris, gerinant produktų kokybę, individui leidžia tapti versliam, išlaikyti verslą ar teikti darbo vietas.

*Abipusiškai naudingi ryšiai su tiekėjais ir orientacija į vartotojus*, remiantis Pociūte ir kt., (2005) reiškia, kad organizacija ir jos tiekėjai priklauso vieni nuo kitų, todėl jie turėtų nustatyti glaudžius, atvirus, abipusiškai naudingus ryšius, pagrįstus tarpusavio pasitikėjimu ir bendradarbiavimu. Tokie ryšiai padėtų geriau tenkinti vartotojų poreikius bei lūkesčius, siekti tikslų ir norimų rezultatų. Pasak Deming (1994), organizacijai svarbu suprasti vartotojų poreikius bei lūkesčius ir juos tenkinti, nes tik tada organizacija gali sėkmingai veikti rinkoje, įveikti konkurentus ir pasiekti tikslus. Orientavimasis į vartotoją reiškia ir vartotojų pa(si)tenkinimo tyrimą bei jų

nusiskundimų įvertinimą. Jei vartotojai reiškia nepasitenkinimą, tai organizacija privalo ypač atidžiai išnagrinėti to priežastis ir jas šalinti.

Orientacija į kokybę, pagal Markevičiūtę (2009), lemia netradicinių organizacijų požiūrį į veiklą, suteikiančią galimybę pasiekti visapusiškai geresnį veiklos rezultatą nei varžovams, besivadovaujantiems tradiciniais vadybos metodais. Kokybės vadybos integraciją į veiklą organizacijoje galima sukuriant kokybės vadybos sistemas, teikiančias galimybę organizacijos potencialą organizuoti ir nukreipti kokybės tikslų įgyvendinimo kryptimi. Kokybė priklauso nuo įvairių organizacijos funkcijų, nes ir pati kokybė yra apibrėžiama kaip daugiamatis reiškinys (Pociūtė, 2005). Kokybės vadybos sistema bei taikomi principiniai požiūriai į kokybę apibūdinami kaip „rinkinys susijusių veiklų“, dažnai funkcionuojančių ir naudojančių įvairius išteklius, kad būtų pasiekti su kokybe susiję tikslai (Karapetrovič, Willborn, 1998).

Apibendrinant galima teigti, jog kokybė suvokiama kaip daugiareikšmė sąvoka ir reiškinys, nes skiriasi kokybės samprata, matai ir kriterijai, kuriais vertinama kokybė. Kokybė, kaip kokybės sistemos dalis, nustato kokybės politiką, tikslus, funkcijas, panaudojant tokias priemones, kaip kokybės planavimas, kokybės užtikrinimas, gerinimas. Taikomi principiniai požiūriai į kokybę turi būti tokios apimties, kokios reikia kokybės vadybos tikslams pasiekti bei organizacijos poreikiams tenkinti, plėtoti.

## **1.2. Švietimo ir ikimokyklinio ugdymo paslaugos, jų funkcijos bei vertinimas**

Naujojo visuomenės mąstymo ir integralaus socialinio - filosofinio požiūrio į vaikystę, kaip savaiminę vertybę, ir į vaiką, kaip visavertį socialinį individą, pagrindas akcentuoja ugdymo visavertiškumą ir lygiateisiškumą vaikystės laikotarpiu, kuris apibūdinamas kaip ilgalaikis intelektualinis, socialinis, kultūrinis potencialas, reikšmingas vaiko sėkmingam mokymuisi. Ugdymas, Juodaitytės (2003) teigimu, interpretuojamas kaip vaikų socialinio ir kultūrinio gyvenimo sfera bei konstruojamas remiantis vaikų patyrimu, o vaikystė suvokiama kaip ypatinga sociokultūrinė vaikų raidos nulemta būseną, ryškėjanti įvairiose vaiko sąveikose su aplinka. Tad vaikas yra asmuo, asmenybė, individualybė, kurio vaikystė – visavertis žmogaus sociokultūrinio, individualaus tapimo etapas, kuris sąveikauja su tolesniais jo raidos etapais.

Žibaičio (1999) nuomone, nuo pat gimimo vaiko socializacija ir ugdymasis vyksta nuolatinėje vaiko sąveikoje su suaugusiais, nes pirmiausia asmenybės ugdymas (fizinis lavinimas, socialinis, kultūrinis, dvasinis auklėjimas) prasideda šeimoje. Joje, mokslininko požiūriu, žmogus gauna tiesos ir gėrio pradmenis, įsisąmonina savo orumą, sužino ir išmoksta, ką reiškia mylėti ir būti mylimam, ką reiškia būti asmeniu. Ir nors, remiantis Navaičiu (2002), įvairiose socialinėse, kultūrinėse, politinėse sistemose egzistuoja šeimos formų įvairovė, šeima lieka pagrindine visuomenės ląstele, kurioje prasideda vaiko socializacija. Karash (2002) požiūriu, šeima, kaip mokymosi organizacija, yra idealas, siekiamybė, kai įvairiais būdais, įvairiais lygiais žmonės (individualiai ir kartu), vysto savo sugebėjimus, leidžiančius pasiekti norimus rezultatus. Tačiau

šeima, kaip reikšmingiausias žmonijos institutas, atlieka ne tik mokymosi, bet ir įvairias kitas funkcijas: jos narių materialinio aprūpinimo, ugdymo, priežiūros ir globos, seksualinę, reproduktyviąją, socializacijos – auklėjamąją, kurios viena kitą papildo, o svarbiausia – kompleksiskai įgyvendinamos tik šeimoje (Navaitis, 2002).

Pasak Dahlberg, Taguchi (1994), vaikas, kaip kultūros ir pažinimo kūrėjas, iš suaugusiųjų gauna konkretų pažinimo turinį ir prie jo prisitaiko, perima to pažinimo ir kultūros elementus, vystosi, kad vėliau galėtų tą turinį aktualizuoti, kiek įmanoma, nepakitusį. Tačiau vaiko socialinė gerovė ir ugdymasis priklauso ne tik nuo artimiausios aplinkos – šeimos, kurioje jis auga, bet glaudžiai siejasi ir su ikimokyklinio ugdymo pedagogų formuojamu vaikystės autentiškumu, savasties kontekstu, kitaip tariant, modeliuojamu ugdymu kaip teorine ir praktine sistema. Fendler, Dahlberg, Hultqvist (2001) tai išryškina kaip naują „visuminio vaiko ugdymo“ kontekstą, kuriame pastangos nukreipiamos ne tik į vaiko kūno ir minties bei moralinio elgesio ugdymą, bet sprendžiami ir slapčiausių vaiko poreikių klausimai. Nė vienas vaiko aspektas negali likti neišugdytas: ugdymas turi apimti vaiko dvasią, sielą, motyvaciją, norus, charakterio bruožus ir požiūrius.

Siekis pastarosiomis vertybėmis grįsti ikimokyklinį ugdymą vis labiau pastebimas ir Lietuvoje, nes šiandienos švietimo vadybos moksle ir ugdymo praktikoje ypatingas dėmesys skiriamas ikimokyklinio ugdymo kokybės problemų diskusijoms ir sprendimų paieškai, modernizuojant ir konstruojant ugdymo turinį. Švietimui tenka lemiamas vaidmuo šiuolaikiniuose ekonominiuose, socialiniuose, kultūriniuose procesuose, idant ugdymo sistema suformuotų individą, gebantį reaguoti į naujus socialinės realybės iššūkius, prisidėti kuriant naują vertybių sistemą. Juodaitytės (2000) teigimu, žmogaus ugdymo kokybė turi atitikti tuos kultūros reikalavimus, kurie jau yra tapę realybe.

*Ikimokyklinis ugdymas suprantamas kaip pradinė ir bene reikšmingiausia švietimo sistemos grandis, kuri tobulinama atsižvelgiant į bendrąsias visuomenės švietimo ir žmogaus vystymosi, ugdymo idėjas. Priešmokyklinio ugdymo sistema, anot Neifacho (2008), bendrojoje švietimo politikoje egzistuoja kaip savarankiška ir imanentiškumu grindžiama struktūra. Tai iš esmės yra veiksmingas sistemos gyvybingumo ir plėtojimosi veiksnys, kuris turi implicitinį tikslą – puoselėti, kurti, plėtoti vaikystės identitetą ne tik politikos, bet ir kultūros srityje.*

Pagal švietimui keliamus naujus reikalavimus Europos šalių ir tarptautinių organizacijų politikoje vis daugiau dėmesio skiriama ikimokyklinio ugdymo kokybei. Vienas iš trijų siekių, akcentuojamų detalioje veiksmų programoje, skirtoje 2000 metų kovo mėnesį Lisabonoje Europos viršūnių tarybos nustatytiems strateginiams tikslams įgyvendinti, yra „gerinti Europos Sąjungos švietimo ir mokymo sistemų kokybę ir veiksmingumą“ (Gauchet, 2003). Minėtąją programą patvirtino 2002 m. kovo mėnesį Barselonoje posėdžiavusi Europos viršūnių taryba ir suformulavusi tikslą – Europos viršūnių tarybos uždavinys yra iki 2010 metų užtikrinti, kad jos kuruojamos



švietimo ir mokymo sistemos būtų kokybės pavyzdys visam pasauliui.

Juodaitytės (2001) teigimu, ikimokyklinis ugdymas Europos Bendrijos šalyse yra grindžiamas naująja švietimo filosofija, sisteminio integralaus mąstymo dimensijomis ir naująja visuomenės edukacine kultūra bei humanistine ideologija. Ikimokyklinis ugdymas pokomunistinėse Rytų ir Vidurio Europos šalyse pateko į sudėtingų socialinių - edukacinių pokyčių lauką, todėl privalo rinktis laisvąjį, liberalų vaikų ugdymo modelį bei plėtoti neformalų tėvų švietimą. Tačiau tradicinių pažiūrų gajumas trukdo realizuoti modelį, kuriame ikimokyklinio ugdymo įstaiga ir šeima turi tapti dviem nuolat sąveikaujančiomis bei viena kitą papildančiomis socialinėmis - edukacinėmis sistemomis. Autorė akcentuoja, kad ES šalių ikimokyklinio ugdymo laimėjimai labai skiriasi nuo pokomunistinių šalių, tarp jų ir Lietuvos. Ikimokyklinis ugdymas šiose šalyse labiau orientuotas į universaliuosius visuomenės švietimo pokyčius nei į specialiuosius. Per tėvų švietimo modernizavimą Europos Bendrijos šalyse sėkmingai sprendžiamos visuomenės švietimo kaitos problemos, ir ikimokyklinėse įstaigose siekiama ugdyti socialiai visavertę kartą. Tėvų švietimas palaiko naująjį, humanistinį vaikų ugdymo modelį, kurio tobulėjimas susijęs su naujomis tėvų ir visuomenės pažiūromis į ikimokyklinio ugdymo kokybę. Pokomunistinėse Europos šalyse, tarp jų ir Lietuvoje, ikimokyklinis ugdymas tebėra itin specializuota švietimo sistemos grandis.

Kai kuriose Europos Bendrijos šalyse (ypač Vokietijoje) visuomenės švietimas yra grindžiamas specialiomis sisteminėmis programomis, apimančiomis socialinių grupių įvairovę. Pastarųjų programų tikslas – socialinės, ekonominės, kultūrinės vaikų gyvenimo studijos, kuriomis siekiama daryti įtaką suaugusiųjų mąstymui (Heyneman, 1995).

Lanachan, Sanderuf (1991) nuomone, Europos Bendrijos šalyse ikimokyklinio ugdymo įstaigos apibūdinamos kaip edukacinės organizacijos, teikiančios paslaugas bendruomenei ir visų pirma – tėvams, o tuo pačiu nuolat besirūpinančios vaikų ugdymo kokybe. Ypač išryškinamos šios kaitos orientacijos: švietimo reikšmingumas žmogui, kaip naujosios, nuolat atsinaujinančios visuomenės nariui, bei dėmesys tėvams, kaip pedagoginės informacijos vartotojams. Ikimokyklinis ugdymas apibūdinamas kaip sudedamoji bendrojo visuomenės švietimo dalis, sėkmingai sprendžianti svarbius „vaiko gyvenimo projektus ir aktyviai dalyvaujanti juos kuriant“ (Boocock, 1995, p. 75).

Lietuva, orientuodamasi į Europos Sąjungos švietimo politiką, nukreiptą į ugdymo ir socialinių paslaugų integravimą, teikiant paramą vaikui ir šeimai, *pereina nuo siauros institucinės krypties specializacijos* (lopšelis, darželis, mokykla, globos namai) *prie visapusiško ugdymo bei naujos pedagogų rengimo krypties – vaikystės ugdymo*. Šis tikslas grindžiamas ekonominio tėvų aktyvumo ir užimtumo skatinimu bei naujo visuomenės mąstymo formavimu, jog ikimokyklinis ugdymas daro didelę įtaką vėlesniems vaikų akademiniais pasiekimams ir socialinės adaptacijos gebėjimams, būtiniems konkurencingoje ir žiniomis grindžiamoje visuomenėje. Pastebėtina ir tai, kad Lietuvos, kaip ir ES vaikystės ir šeimos apsaugos politika kreipiasi į universalų vaikystės

pedagogų rengimą, siekiant kokybiško ugdymo ir socialinių paslaugų teikimo vaikui, šeimai (Priešmokyklinio ugdymo koncepcija, 2000), o šių dienų ikimokyklinis ugdymas orientuojamas į harmoningos, integralios vaiko asmenybės sampratą ir visapusiškos asmenybės ugdymo idealo siekį (Juodaitytė, 2003).

Pokyčiai visuomenės raidoje bei politinėje, kultūrinėje, socialinėje aplinkose veikia šiandieninių ikimokyklinių institucijų veiklos plėtrą tiek turiniu, tiek funkcinė ir paslaugų teikimo prasme: ikimokyklinis ugdymas tampa neatsiejamas nuo globalizacijos procesų visuomenėje, o tai reikalauja naujų ugdymo programų, formų ir metodų, atitinkančių tiek visuomenės, tiek tėvų ir vaikų lūkesčius. Želvys (2002) teigia, kad Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo projekte (2001) atsiradusios naujos sąvokos – švietimo paslaugos, švietimo paslaugų vartotojai ir švietimo paslaugų teikėjai – rodo tolesnės švietimo sistemos raidos posūkį, t. y. įstatymu siekiama įteisinti švietimo organizacijos, kaip paslaugų organizacijos, sampratą ir visus iš to išplaukiančius padarinius. Remiantis šia samprata, švietimo organizacija teikia švietimo paslaugas lygiai taip pat kaip kitos paslaugų srities organizacijos, todėl švietimo organizacijai turėtų būti priskirta ir visoms paslaugų organizacijoms būdingi požymiai.

Švietimo įstatyme (2003) (7 straipsnis) pabrėžiama *ikimokyklinio ugdymo paskirtis* – „padėti vaikui tenkinti prigimtinius, kultūros, taip pat ir etninės, socialinius, pažintinius poreikius“ atskleidžia dvi esmines ikimokyklinio ugdymo įstaigos funkcijas – ikimokyklinio amžiaus vaikų auginimą ir jų brandumo ugdymą. Galima daryti prielaidą, jog šių funkcijų svarba išryškėja dviejų – švietimo ir socialinės – politikų sandūroje, nors dokumentų, reglamentuojančių švietimą ir ugdymą, analizė rodo, kad Lietuvoje daugiausia dėmesio skiriama antrajai funkcijai ir ypač jos edukacinei komponentei. Švietimo būklės tyrimai (2003, 2004, 2005, 2006), apklausiant ikimokyklinių įstaigų vadovus, taip pat pavirtina, jog daugumai šių ugdymo institucijų vadovų buvo sudėtinga išskirti, kokios paslaugos jų įstaigose dominuoja – edukacinės ar socialinės. 2004 m. KU tyrėjų grupės atlikto „Ikimokyklinio ugdymo pasirinkimo galimybės Lietuvoje“ tyrimo rezultatų duomenimis, dauguma vadovų tiek edukacines, tiek socialines paslaugas įvardijo kaip vienodai svarbias, nors 47 vadovai iš 53 apklaustųjų pabrėžė prioritetą ugdymo paslaugoms. Įstaigų direktoriai tvirtino, kad dauguma ikimokyklinių įstaigų pedagogų pakankamai aukštos kvalifikacijos, todėl jie neapsiriboja tik vaiko priežiūra ir globa, o itin daug dėmesio skiria jo ugdymui: įvairių kompetencijų lavinimui, individualių gabumų vystymui, kultūros puoselėjimui. Be to, tyrime dalyvavę vadovai akcentavo, jog dėmesys kokybiškam ugdymui suaktyvėjo atsiradus priešmokyklinio ugdymo grupėms.

Švietimo įstatyme (2003) (8 straipsnis) apibrėžiant priešmokyklinio ugdymo paskirtį – „padėti vaikui pasirengti sėkmingai mokytis pagal pradinio ugdymo programą“ – taip pat nekalbama apie priežiūros funkciją, nors visuomeninė vaikų priežiūra suteikia galimybę abiem tėvams (ypač motinai) dirbti. Tai Purvaneckienės (2005) nuomone, mažina skurdo plitimą, pašalpų gavėjų skaičių, nors nėra siejama vien su ekonomine nauda valstybei dėl sumažėjusių socialinių išlaidų.

Svarbesnė tampa pašalpus gavėjo psichologinė savijauta ir žemesnis savęs nei dirbančiojo vertinimas, kuris perduodamas ir vaikams.

Lietuvoje ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigos yra vienintelis kelias norint pasiekti mažamečių vaikų turinčius tėvus ir suteikti jiems ne tik švietimo, bet ir psichologinę pagalbą. Pastarųjų ugdymo įstaigų plėtra, jos įvairovė, orientuojantis į tėvų poreikius ir lūkesčius, gali tapti veiksminga priemone didinant švietimo prieinamumą, sudarant lygias galimybes ir išsaugant socialinį teisingumą. Orientacija į tėvų edukacines teises, kurių pagrindą, anot Juodaitytės (2001), sudaro svarbiausi demokratinės visuomenės principai: tėvų laisvės išsaugojimas apsisprendžiant dėl ankstyvojo vaikų ugdymo ikimokyklinėse įstaigose, tuo pačiu jiems ištraukiant iš neformalų suaugusiųjų švietimą. Tėvų švietimas ikimokyklinėse įstaigose dabar tampa ne tik edukacinio pobūdžio paslauga, tačiau ir sistema, kurios pagrindu daroma įtaka tėvų sampratos pokyčiams. 2007 – 2012 metų ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros programoje ir jos įgyvendinimo priemonėse numatyta sukurti naujus ikimokyklinio ugdymo organizavimo modelius, kaimo vietovėse steigti daugiafunkcinius centrus, diegti naujus švietimo pagalbos teikimo modelius, įgyvendinant tikslines edukacines programas ikimokyklinio ir priešmokyklinio amžiaus vaikus auginančioms šeimoms (Švietimo būklės tyrimo apžvalga, 2008).

Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros programos svarbą ir reikšmingumą suponuoja ikimokyklinio ugdymo situacijos problemiškas ir poreikis plėsti pastarųjų institucijų teikiamų paslaugų spektrą. Kaip rodo 2008 m. atliktų tyrimų duomenys, miestuose apie 40 proc., rajonų centruose apie 32 proc. mažamečių vaikų nelanko ikimokyklinių įstaigų, nes šeimos turi finansines ir kitas galimybes prižiūrėti ir ugdyti vaiką namuose. Rajoninės reikšmės miestuose tokių vaikų – apie 22 proc., kaimuose – apie 26 proc. Be to, kaimo vietovėse net du trečdaliai mažamečių vaikų nelanko ikimokyklinių įstaigų, nes jos yra toli (29 proc.) arba jose nėra vietų vaikams (38 proc.). Miestuose ir rajonų centruose dauguma vaikų ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigų nelanko dėl vietų jose trūkumo (Ikimokyklinio ugdymo įvairovė: esama situacija ir visuomenės lūkesčiai, 2008). Pastebėtina tai, kad nepakankamai išnaudotos ir kitų institucijų ar asmenų galimybės ikimokyklinio amžiaus vaikams ir jų tėvams teikti ugdymo bei su šia veikla susijusias paslaugas. Tyrime dalyvavusių ikimokyklinių įstaigų vadovų manymu, švietimo paslaugas galėtų teikti miesto kultūros centrai (11 proc.), dienos ir laisvalaikio centrai, klubai (7 proc.), socialiniai centrai (4 proc.) ir įvairios kitos kultūros institucijos. Taip pat švietimo pagalbą, pasak vadovų, aktyviau galėtų teikti ir gydymo įstaigos (6 proc.), o neformalaus ikimokyklinio amžiaus vaikų ugdymo paslaugas – meno ir sporto mokyklos. Kai kurie vadovai atkreipia dėmesį į tai, jog paslaugas ikimokyklinio amžiaus vaikams galėtų teikti ir privatūs asmenys (2 proc.), pedagogai, studentai ar kiti savanoriai (2 proc.) (Ikimokyklinio ugdymo įvairovė: esama situacija ir visuomenės lūkesčiai, 2008). Taigi galima daryti prielaidą, jog ikimokyklinio ugdymo poreikis nepatenkintas, ypač kaimo vietovėje ir rajoninės reikšmės miestuose.

EBPO tyrimo ataskaitoje, nagrinėjant švietimo prieinamumo, lygiateisiškumo ir socialinius klausimus Lietuvoje, konstatuota, kad išplėtotas ikimokyklinis ugdymas padėtų užtikrinti mokymo prieinamumą ir nešališkumą, todėl vis daugiau vaikų pradėtų lankyti ikimokyklinio ugdymo įstaigas (Švietimo būklės tyrimo apžvalga, 2008). Tačiau daugiausia dėmesio turėtų būti sutelkiama į socialinės rizikos šeimas, nes 2007 m. Statistikos departamento duomenimis, Lietuvoje buvo net 16,9 tūkst. socialinės rizikos šeimų, kuriose augo 36,9 tūkst. vaikų. Be to, kiekvienais metais vis daugėja tėvų netenkančių vaikų, kurių dauguma yra iš socialinės rizikos šeimų. Pastarųjų problemų sprendimas koncentruojamas valstybiniame lygmenyje. Valstybinės švietimo strategijos (2003 – 2012 m.) nuostatose akcentuojama, jog, užtikrinant švietimo plėtotės prieinamumą, tęstinumą ir socialinį teisingumą, siekiama išplėsti ikimokyklinio ugdymo sąlygas ir teikiamas paslaugas, visų pirma sudarant ikimokyklinio ugdymo galimybes socialinę atskirtį patiriantiems ir socialinės rizikos vaikų grupėms.

Švietimo plėtotės orientacijos į socialinės rizikos šeimas poreikį atskleidžia ir JAV mokslininkų grupės Mičigano valstijoje atlikti tyrimai, įgyvendinant Ikimokyklinį *Perry* projektą 3, kurio rezultatai ir praktika gali būti reikšmingi Lietuvoje sudarant ikimokyklinio ugdymo galimybes socialinę atskirtį patiriantiems vaikams. Tyrime, pradėtame 1962 m., buvo atrinkti 123 trejų ketverių metų vaikai iš didelės socialinės rizikos šeimų. 58 vaikams buvo suteikta galimybė lankyti vaikų darželį, o 65 vaikai jo nelankė (Purvaneckienė, 2005). Šios grupės buvo tiriamos kasmet nuo 3 iki 11 metų ir kai jiems suėjo 14, 15, 19, 27 ir 40 metų. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog lankiusieji vaikų darželius tiriamieji pasiekė aukštesnį išsilavinimą, padarė geresnę darbo karjerą ir mažiau nusikalto, lyginant su nelankiusiais:

- vidurinę mokyklą baigė 65 proc. eksperimentinės grupės ir 45 proc. kontrolinės grupės dalyvių, o ypač didelis skirtumas buvo tarp moterų: 84 proc. eksperimentinės ir 32 proc. kontrolinės grupės dalyvių;
- darbą turėjo 76 proc. eksperimentinės ir 62 proc. kontrolinės grupės dalyvių;
- eksperimentinės grupės dalyvių atlyginimai vidutiniškai 5000 JAV dolerių per metus viršijo kontrolinės grupės tiriamųjų;
- penkis ir daugiau kartų buvo suimti 36 proc. eksperimentinės ir 55 proc. kontrolinės grupės dalyvių. Autoriai apskaičiavo ir ekonominį efektą, palygindami investicijas į ankstyvą ugdymą ir dabartines visuomenės išlaidas pašalpoms, išlaikymui kalėjimuose ir pan.: vienas investuotas į ikimokyklinį ugdymą doleris davė 12,9 dolerio „pelną“ (Purvaneckienė, 2005).

Taigi galima teigti, kad investicijos į ankstyvą vaikų ugdymą ikimokyklinėse įstaigose yra viena racionaliausių priemonių siekiant sumažinti vaikų socialinę atskirtį ir skurdą, suteikti galimybes įgyti aukštesnį išsilavinimą, geresnę profesinę karjerą, išvengti nusikalstamos veikos. Lietuva, kaip ir daugelis besivystančių šalių, pastaruoju metu susiduria su demografiniais, socialiniais ir ekonominiais sunkumais, tačiau investavimas į jaunosios kartos švietimą bei ugdymą

tampa ypač svarbus šiuolaikinėje visuomenėje, kurioje individo ateitis priklauso nuo gebėjimo integruotis į švietimo sistemą bei mokytis visą gyvenimą.

Beare, Caldwell, Millikan (1989) nuomone, ikimokyklinio ugdymo organizacija daug kuo panaši į kitas visuomenines organizacijas, t. y. kaip ir kitose organizacijose, jos nariai orientuojami pasiekti tam tikrų tikslų, yra tam tikras darbo pasidalijimas, jose taip pat galima pritaikyti tam tikras rinkos sąvokas – tokias, kaip vartotojų aptarnavimas, produktyvumo didinimas, išteklių valdymas, programų finansinė sąmata, ugdymas, reagavimas į rinkos jėgas. Tačiau yra keletas ypatingų bruožų, kuriais ikimokyklinio ugdymo įstaiga skiriasi nuo kitų organizacijų:

1. Siekiant identifikuoti ikimokyklinės įstaigos efektyvumą, reikia labai tiksliai apibrėžti organizacijos tikslus, kadangi svarbiausias efektyvumo akcentas – tikslo pasiekimo laipsnis. Pasak Targamadzės (2001), nei švietimo institucija, nei jokia kita organizacija negali būti efektyvi, jei ji neturi nusistačiusi siekinių, nors švietimo institucijos tikslus daug sunkiau apibrėžti, nei pramonės ar verslo organizacijos. Tokiai situacijai įtakos turi tai, kad nėra aiškių pedagoginių atitikmenų pelno maksimalizavimo, produkcijos asortimento įvairovės, rinkos segmento išplėtimo sampratomis, nes švietimo įstaigos orientacija yra į asmenybės ugdymo, vaikų priežiūros tikslus.

2. Švietimo organizacijoje sudėtingas tampa ir tikslų pasiekimo identifikavimas, nes jos sukuriamos produkcijos neįmanoma išmatuoti ir įvertinti kiekybiškai. Ikimokyklinės ugdymo įstaigos tikslas yra ugdyti, lavinti vaiką, o jos veiklos efektyvumą reikėtų vertinti remiantis ne tik intelektualiais, bet ir socialiniais, moraliniais, etiniais, kultūriniais, fiziniais ir t. t. kriterijais.

3. Švietimo įstaigų „gamybos“ procesas remiasi tarpasmeniniais santykiais, kurie yra nenuspėjami ir sunkiai valdomi. Be to, Targamadzės (2001) požiūriu, situacijos neapibrėžtumui įtakos turi ir tai, kad ne visai aiškūs ir skirtingi vaikų vaidmenys ikimokyklinio ugdymo įstaigoje: ar jie švietimo organizacijos nariai, ar vartotojai, ar įstaigos produkcija.

Ikimokyklinio ugdymo įstaiga, kaip organizacija, yra socialinis vienetas, kuris egzistuoja kaip visos aplinkos dalis ir, siekdamas išlikti, privalo tenkinti šios aplinkos reikalavimus bei poreikius. Sistemų teorijos požiūriu, organizacija iš išorinės aplinkos įgyja išteklius, juos apdoroja ir gautą rezultatą – paslaugas ar prekes – grąžina atgal į aplinką (Targamadzė, 2001). Tai atskleidžia, kad nors, *ikimokyklinio ugdymo įstaiga pagal organizacijų tipologiją (Hoy, Miskel, 1987) yra priskiriama socialines funkcijas atliekančios organizacijos tipui, ji yra savita organizacija.*

Ikimokyklinio ugdymo įstaiga savo paskirtimi, atsižvelgdama į misiją, filosofiją, tikslus ir strategiją bei reaguodama į visuomenės socialinius užsakymus, vaikų, tėvų vidinius poreikius, taip pat savo vidinį potencialą, yra įgaliota teikti *šias paslaugas: edukacines, vaikų teisių apsaugos, vaikų sveikatingumo, vaiko globos ir priežiūros, maitinimo, spec. poreikių vaikų ugdymo, socialinės atskirties integracijos, meninio ugdymo, fizinio ugdymo bei tėvų švietimo.* Tačiau, remiantis 2004 m. KU tyrėjų grupės atlikto „Ikimokyklinio ugdymo pasirinkimo galimybės Lietuvoje“ tyrimo

rezultatų duomenimis, vaikų darželiuose ugdytiniais teikiamų paslaugų nepakanka. Tėvų ir vadovų nuomone, ikimokyklinėse įstaigose nepakanka psichologo, socialinio pedagogo ir logopedo paslaugų, daugiau dėmesio kreipiama į papildomos vaikų edukacinės veiklos organizavimą: choreografiją, anglų k. būrelius, fizioterapijos, pailgintos dienos grupės ir pan.

Švietimo sistemos socialinė funkcija, kaip visuomenės socialinės sistemos reprodukcija ir vystymas, dalyvavimas asmenybės socializacijos procese, apima *du požiūrius į teikiamas socialines paslaugas*.

*Plačiuoju požiūriu* – socialinės paslaugos visuomenei: švietimo, sveikatos priežiūros, socialinės apsaugos, sporto, laisvalaikio, kultūros paslaugos. Detalesnis socialinių paslaugų apibrėžimas, akcentuojantis pastarąjį požiūrį, pateikiamas Guogio (2000) bei Socialinės apsaugos terminų žodyne (1999), kuriame teigiama, kad socialinės paslaugos – tai pagrindinių valstybės socialinio pobūdžio programų (socialinės apsaugos, mokymo bei užimtumo) vykdymo būdas ir socialinės apsaugos tarnybų teikiamos ne medicinos srities paslaugos.

*Siauresniu požiūriu* – socialinės paslaugos yra tokios paslaugos, kurias teikia socialinės apsaugos sistema, apimanti aštuonias socialines rizikas (ligą, neįgalumą, senatvę, našlystę, šeimą/vaikus, nedarbą, būstą, socialinę atskirtį) pagal ES socialinės apsaugos statistikos klasifikaciją. Jos apima sveikatos priežiūros paslaugas; ikimokyklinio ugdymo paslaugas; asmens socialines paslaugas, teikiamas įvairiose socialinės globos įstaigose vaikams, seniems žmonėms, neįgaliesiems, rizikos grupių žmonėms; apgyvendinimo paslauga; įdarbinimo paslaugą ir pajamų palaikymo paslauga. Atstovaudama pastarajam požiūriui, Žalimienė (2003) teigia, jog terminas „socialinės paslaugos“ itin populiarus, kai kalbama apie valstybės pagalbą žmogui, visuomenei teikiamas paslaugas, vadinamąsias gerovės teikiamomis socialinėmis garantijomis. Socialinių paslaugų kataloge (2000), kaip ir Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatyme (2006) socialinės paslaugos apibrėžiamos kaip tam tikros pagalbos asmenims suteikimas įvairiomis nepiniginėmis formomis bei globos pinigais, siekiant grąžinti sugebėjimą pasirūpinti savimi ir integruotis į visuomenę.

Remiantis pastaraisiais požiūriais į socialines paslaugas socialinės apsaugos sistemoje, jos yra *vertinamos pagal keturis kriterijus*:

1. Socialinės apsaugos formos, kurios yra dviejų tipų piniginės pašalpos ir paslaugos – tai kas teikiama ne pinigais (pvz., dienos centrai, ikimokyklinis ugdymas, nemokamas transportas, kompensacinė technika ir kt.).

2. Tikslas – siekiama padėti socialiai pažeidžiamiems visuomenės nariams, užtikrinti jų integraciją į visuomenės gyvenimą.

3. Finansavimo būdo – teisė į paslaugas dažniausiai neparemta vartotojo įnašų mokėjimu.

4. Išlaidų kompensavimo būdo – tai valstybės subsidijuojamos paslaugos, vartotojas už jas moka ne rinkos kainomis arba visai nemoka. Šiam kriterijui, pasak L. Žalimienės (2003), vertėtų

priskirti ir ikimokyklinių įstaigų teikiamas paslaugas.

Analizuojant ikimokyklinio ugdymo įstaigas kaip socialines paslaugas teikiančias institucijas, galima teigti, jog jų veiklą lemia ne tik teikiamų paslaugų kokybė, daugiafunkciškumas, bet ir jų efektyvumas. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos efektyvumas dažniausiai aiškinamas pedagoginiu, vadybos, ekonominiu ir ikimokyklinės įstaigos klimato aspektais bei dažniausiai apibrėžiamas kokybinėmis charakteristikomis, susijusiomis su žinių, įgūdžių įgijimu, vaikų pasiektais rezultatais, efektyviu išteklių vartojimu, mokymo proceso tobulinimu. Daugeliu atvejų socialinių paslaugų efektyvumą reprezentuoja dvi jo rūšys: *efektyvumas ir rezultatyvumas*.

*Socialinių paslaugų efektyvumas*, kaip teigia Žalimienė (2003), pirmiausia yra suprantamas kaip išteklių panaudojimo lygis, užtikrinant maksimalų produktą. Todėl, remiantis M. Išoraite (2007), socialinių paslaugų efektyvumas yra paslaugų veiksmingumo klausimas – ar, teikiant paslaugas, pasiekti užsibrėžti tikslai, panaudojus tam numatytas priemones ir skirtus išteklius. Socialinių paslaugų efektyvumą galima apibūdinti ir kaip pagrįstą vartotojo poreikių patenkinimą, užtikrinant jo socialinę ir integracinę procesą esant mažiausiems kaštams. Socialinių paslaugų efektyvumas gali būti vertinamas ir pagal vartotojų apsisprendimą, norą kaip paslaugos pirkėjui mokėti už ją. Tačiau socialinių paslaugų teikimo efektyvumo ir naudos, atsižvelgiant į vartotojų poreikių patenkinimą, vertinimas yra gana sudėtingas, nes šių poreikių tenkinimo lygio negalima išmatuoti vienu rodikliu ar kriterijumi – tam būtina naudoti rodiklių sistemą. Pasak M. Išoraitės (2007), socialinis efektyvumas vartotojui – tai jo poreikių tenkinimas, atsižvelgiant į paslaugų kokybę, asortimentą, prieinamumą ir kitus kriterijus.

*Socialinių paslaugų rezultatyvumo* sąvoka apibūdina vidinį paslaugos gamybos pobūdį, kaip ta paslauga gaminama, kokie – materialiniai ir/ar žmogiškieji – ištekliai reikalingi jai pagaminti. Rezultatyvumas yra paslaugų kokybės parametras, ir jam pasiekti reikia išteklių. M. Išoraitės (2007) nuomone, socialinių paslaugų kokybę lemia personalas ir mažiau technologijos naudojimas, nors tiksliai išmatuoti, kiek personalo veikla sėkminga pagal išnaudotus išteklius, labai sunku ar beveik neįmanoma.

Ikimokyklinės įstaigos veiklos vertinimas daugialypis ir nenutrūkstamas procesas, reikalaujantis asmeninio bei profesinio ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikėjo tobulumo. Remdamasis baziniu Tom Cassidy mokyklos vertinimo modeliu, kurį galima pritaikyti ir ikimokyklinio ugdymo įstaigoms, Kazakevičius (2004) pabrėžia, kad švietimo įstaigos įsivertinimas padeda atskleisti, ką bendruomenė žino apie vidinius procesus, vykstančius nuo individo iki rezultato ir lemiančius rezultato kokybę (Gumuliauskienė, Gedminienė, 2008). Pollit ir kt. (2005) nurodo, kad kokybė neegzistuoja atskirai nuo vertybių ir tikslų formulavimo, todėl kiekviena ikimokyklinė įstaiga turi išsiaiškinti savo poreikius ir sukurti, anot Gumuliauskienės, Gedminienės (2008) tuos poreikius plėtojančią strategiją, teikdama kokybiškas paslaugas vartotojams, konkuruodama ikimokyklinio ugdymo srityje.

Taigi ikimokyklinės įstaigos gebėjimas sėkmingai prisitaikyti prie nuolatinės kaitos sąlygų priklauso nuo švietimo institucijos veiklos kokybės, gebėjimo lanksčiai reaguoti į paslaugų paklausą (Neifachas, 2004) bei jų funkcionalumą, efektyvumą ir rezultatyvumą (Švietimo plėtotės strateginės nuostatos, 2002).

*Kaip bus plečiamas ikimokyklinių ugdymo paslaugų spektras, kad jos atitiktų šiuolaikinės visuomenės lūkesčius, priklauso ne tik nuo išorinės institucijos aplinkos (kuriamų teisinės ir švietimo sistemų), bet ir nuo įstaigos strategijos, politikos, filosofijos, kurią didžia dalimi lemia vadovas.* Kaip rašo Seilius (1994), dėl patirties stokos bei nepakankamo teorinio pasirengimo neretai organizacijų vadovai naudojami valdžia, nors rinkos ekonomikos sąlygomis, siekiant integruotis į rinką ir sėkmingai joje konkuruoti, vadovams tenka iš esmės keisti požiūrį į organizacijų strateginį valdymą. Šis požiūris itin artimas ir ikimokyklinėms įstaigoms, nes jų teikiamų paslaugų kompleksiskumą ir įvairumą planuoja įstaigos vadovai, rengdami strateginius ir mažesnės apimties planus. Johnson, Scholes (1999) nuomone, strategija, kaip organizacijos krypties užmojis per tam tikrą laikotarpį, kai organizacija įgyja pranašumą pertvarkydama savo išteklius besikeičiančioje aplinkoje, sudaro galimybę organizacijai atitikti rinkos poreikius bei patenkinti interesų grupių lūkesčius. Kitaip tariant, anot Quinn (1980), strategija yra schema arba planas, leidžiantis sujungti pagrindinius organizacijos tikslus, politiką ir veiklos segmentus į darnią visumą. Taigi ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovams, siekiantiems gerinti teikiamų paslaugų kokybę bei plėsti jų spektrą, svarbu atsižvelgti į ilgalaikius ketinimus ir siekius, išorinę aplinką (dabartinę ir prognozuojamą ateitį), vidines organizacijos stiprybes, vyraujančią organizacijos kultūrą, interesų grupių lūkesčius, galimus ar numatomus išteklius ateityje. Be to, pasak Fidler (2006), fundamentalus strategijos bruožas yra mėginimas laikytis tokio veiksmų plano, kuris patenkintų dabartinius ikimokyklinės įstaigos reikalavimus, ir atsižvelgti į ateitį. Į tai įeina pastangos numatyti, nujausti ir veikti ateities reikalavimus taip, kad juos būtų galima įtraukti į įstaigos planus. Pasak mokslininko, *ikimokyklinės įstaigos strateginis planas vertingas tuo, kad:*

- į nenuspėjamas galimybes ir grėsmes galima reaguoti pagal esamą planą, nekuriant specialių papildomų planų;
- yra įvardytos prielaidos, kuriomis strateginis planas pagrįstas, todėl belieka stebėti, ar jos nekinta;
- prioritetus galima išvelgti ir pasirinkti, o ne atrasti atsitiktinai;
- pastangas galima derinti ir koordinuoti, kad būtų pasiektas geresnis efektas;
- visas personalas pamato, kokie organizacijos siekiai;
- vartotojai gali pasinaudoti išsamesne informacija, rinkdamiesi konkrečią ikimokyklinio ugdymo įstaigą.



Strateginio plano rengimas iš organizacijos vadovų reikalauja įvairiapusių žinių, gebėjimo realiai įvertinti esamą padėtį, matyti vystymosi perspektyvą ir, svarbiausia, mokėti įtikinti darbuotojus, kad numatyti tikslai ir reikalavimai realūs bei efektyvūs (Seilius, 2001).

Plėtojant ikimokyklinės įstaigos veiklą būtinas bendruomenės narių susitarimas dėl esamos aplinkos tyrimo ir prognozavimo, kad būtų galima išsiaiškinti įstaigos privalumus ir trūkumus bei numatyti galimus pokyčius, nes pagrindinis kiekvienos ikimokyklinės įstaigos tikslas yra teikti kokybiškas, tėvų lūkesčius atitinkančias paslaugas. Todėl įstaigos bendruomenei reikia pasirinkti strateginio valdymo modelius bei priemones.

Vienas pagrindinių demokratinės ugdymo institucijos požymių – jos narių nuomonės išklausa ir įjungimas į bendruomenės valdymą, kuris akcentuoja dalyvavimą siekiant didesnės įtakos ir kontrolės (Beresford, Coft, 1993). Mullender, Ward (1991) kalba apie tai, kad ugdymo institucijos bendruomenė turi teisę būti išgirsta, dalyvauti ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloje, apibrėžiant problemas ir imantis veiksmų joms spręsti. Kemshall, Littlechild (2000) tvirtina, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos socialinių paslaugų atitikimas šiandienos poreikius tiesiogiai priklauso nuo įstaigos vadovų ir darbuotojų bendravimo su vaikų tėvais kaip vartotojais. Tėvų socialinis dalyvavimas dažniausiai siejamas su jų aktyvumu naudojantis socialinėmis paslaugomis, ypač edukacinėmis, ar gaunant pagalbą, paramą ir t. t.

Beresford, Coft (1993) skiria du *tėvų dalyvavimo modelius*: vartotojišką ir demokratišką. Pirmasis teigia, kad socialinės paslaugos yra tam tikrų reikmių ir prekių pasiūla, kurias teikia profesionalai, tačiau vartotojas renkasi tarnybų paslaugas, atsižvelgdamas į kainos ir kokybės balansą. Pagrindiniai komercinio vartotojiško modelio bruožai yra prieinamumas, informacija, pasirinkimas bei kompensavimas (Miller, Harrel, Morgan, 1998). Apibendrinami įvairių autorių ir socialinių paslaugų vartotojų charakteristikas bei dalyvavimo praktiką, Beresford, Coft (1993) pateikia esmines dimensijas, padedančias kurti dalyvavimo precedentus:

- aiškus asmens dalyvavimo lygio vartojant siūlomą paslaugą identifikavimas;
- dalyvavimas pradedamas nuo naujų iniciatyvų priimanant sprendimus;
- konkretūs įsitraukimo ir dalyvavimo uždaviniai;
- įsitraukimas pagal pasirinkimą, o ne pagal prievartą.

Galima daryti prielaidą, jog šiuolaikinėse ikimokyklinio ugdymo institucijose itin aktuali tampa šeimų pedagoginės ir psichologinės pagalbos, jų švietimo ir konsultavimo plėtotė, o šios funkcijos pedagogams sudaro galimybę *tėvams teikti švietimo, konsultavimo, socialinės paramos paslaugas*.

Kiek paslaugos yra prieinamos vartotojui, konkrečiai – ikimokyklinio ugdymo vaikų tėvams, priklauso nuo jų informavimo apie institucijos teikiamas paslaugas, būdų. LR švietimo ir mokslo ministerijos užsakymu *švietimo būklės atliktų tyrimų* (2003, 2004, 2005, 2006) rezultatai

atskleidžia, jog ikimokyklinių įstaigų vadovai dažniausiai naudoja tokius informavimo apie teikiamas paslaugas būdus:

- informavimas raštu
- informavimas žodžiu;
- informavimas įvairių renginių metu;
- informavimas per masines informavimo priemones (vietinę spaudą);
- informavimas pasitelkus socialinius partnerius.

Be to, pedagogai ir įstaigų vadovai tėvus informuoja pasitelkę vietinius resursus grupės lygmenyje: tėvų susirinkimuose, stenduose, individualių pokalbių metu. Kiek mažiau pasitelkiama žiniasklaida ar socialiniai partneriai.

Taigi *ikimokyklinio ugdymo paskirtis yra ne tik ugdyti ir globoti vaikus, bet ir teikti švietimo, konsultavimo pagalbą ugdytinių tėvams, kurie pageidauja kokybiško ugdymo, papildomų švietimo paslaugų bei aukštos kvalifikacijos specialistų*. Vadinasi, pirmiausia ikimokyklinio ugdymo įstaigos funkcijos ir teikiamos paslaugos turi remtis į edukacinį ir socialinį ugdymą, o organizuojant ir teikiant minėtas paslaugas vartotojui, būtinas šių paslaugų poreikio vertinimas. Kaip teigia Gates (1980), socialinių ir edukacinių poreikių vertinimas – tai asmens ar bendruomenės paslaugų poreikių identifikavimas bei jų dydžių nustatymas konkrečioje teritorijoje, atsižvelgiant į ikimokyklinės įstaigos iškeltus tikslus ir uždavinius.

Moksliniame kontekste *paslaugų poreikio vertinimo reikšmingumas* grindžiamas argumentais:

1. Poreikio vertinimas užtikrina, kad paslaugos bus suteikiamos tiems, kuriems labiausiai jų reikia.
2. Garantuoja vartotojui tinkamus paslaugų teikėjus ir adekvačias jo būklei paslaugas.
3. Objektyvus poreikio vertinimas užtikrina racionalų išteklių paskirstymą.
4. Išsamus ir daugiapusis vertinimas svarbus sėkmingai socialinei reabilitacijai ar integracijai.

*Skirtingi švietimo paslaugų poreikių vertinimo lygmenys* skiriasi tiek poreikių kriterijais, būdais, tiek vertinimo metodais. Detalizuojant galima išskirti šiuos socialinių ir edukacinių paslaugų poreikių vertinimo lygmenis: šalies (nacionaliniu) lygmeniu, regiono (apskritis, kaimo, miesto) lygmeniu, bendruomenės (savivaldybės, seniūnijos) bei individo, asmens lygmeniu.

*Švietimo paslaugų poreikius vertinti nacionaliniu lygmeniu* reiškia formuoti socialinę ir švietimo politiką. *Savivaldybės lygmeniu* socialinių paslaugų poreikio nustatymas yra svarbi efektyvios socialinių ir švietimo paslaugų sistemos plėtros sąlyga. Tuo tarpu regiono, bendruomenės lygmeniu švietimo paslaugų poreikio nustatymas būtinas tiek vietos socialinės ir švietimo politikos formavimui, tiek bendruomenei ikimokyklinės ugdymo institucijos teikiamų paslaugų plano sudarymui. Šį paslaugų poreikio vertinimą būtų galima įvardinti kaip poreikio masto

nustatymą, kadangi jis nėra tiesiogiai susijęs su konkrečiais vartotojas, tačiau neišvengiamai reikšmingas ir reikalingas dėl keleto priežasčių:

- vertinti esamą situaciją, identifikuoti švietimo ir socialines problemas;
- nustatyti paslaugų prioritetus, pagrįsti finansinių išteklių paskirstymą;
- geresniam paslaugų teikėjų savitarpio supratimui ir bendradarbiavimui atsirasti.

*Vartotojų poreikių nustatymo būdai bendruomenės lygmeniu.* Bendruomenei teikiamų paslaugų socialinis efektyvumas – tai paslaugų atitikimas bendruomenės poreikius, paslaugų taiklumas, bendruomenės mikroklimatas. Socialinių paslaugų efektyvumas siejasi ir su paslaugų taiklumu (ar plėtojamų paslaugų rūšys ir tipai atitinka bendruomenės poreikius, struktūrą, t. y. teikiamos tiems gyventojams, kuriems jos yra reikalingos ir tokios kokios reikalingos), socialinių problemų sumažėjimu, visuomenės aktyvumo didėjimu ir panašiai. Remiantis 2004 m. KU tyrėjų grupės atlikto „Ikimokyklinio ugdymo pasirinkimo galimybės Lietuvoje“ tyrimo duomenimis, ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovai reikalingas paslaugas dažniausiai identifikuoja vadovaudamiesi Vyriausybės, įvairių tarnybų rekomendacijomis, vykdydami vidinį auditą, tėvų bei pedagogų apklausą. Tai atskleidžia, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovai turi galimybę rinktis vartotojų pageidaujamų paslaugų identifikavimo būdus, kurių įvairovė pateikiama ir moksliniame kontekste. Mokslinės literatūros analizė (Lewis, Judith, Michael, 1983; Žalimienė, 2003; Išoraitė, 2007) leido išskirti keletą bendriausių vartotojų poreikio nustatymo būdų bendruomenės lygmeniu:

- socialiniai rodikliai – tai kiekybinis įvairių bendruomenės gyvenimo sričių vertinimas, kuris nėra tiesiogiai paslaugų poreikis, tačiau rodo poreikio mastą. Tokie rodikliai yra: demografiniai bendruomenės ypatumai, socialiniai - ekonominiai rodikliai, sveikatos, išsilavinimo lygis, apsirūpinimas būstu, šeimos struktūra, saugumas ir pan. Galima daryti prielaidą, jog tai yra socialinių ir švietimo paslaugų poreikio mastas, o realus tam tikrų vartotojų grupių poreikis gali būti nustatytas tik naudojant asmens paslaugų poreikio nustatymo metodiką;
- bendruomenės narių sociologinė apklausa, naudojant anketas, apklausą telefonu, asmeninius interviu siekiant išsiaiškinti bendruomenės gyventojų charakteristikas, poreikius, troškimus;
- paslaugų tiekėjų apklausa, kuri įgalina nustatyti, kokios paslaugos teikiamos bendruomenei ir kokios galimybės plėsti paslaugų spektrą, atsižvelgiant į vartotojų poreikius;
- atviri švietimo įstaigos bendruomenės susirinkimai, kurie padeda nustatyti švietimo ir socialinių paslaugų poreikį, jų plėtojimo prioritetus;
- ekspertų apklausa, kuri įgalina surinkti pradinę informaciją, suteikiamą vietos bendruomenės lyderių, specialistų, logopedų, pedagogų, psichologų ir pan. Minėti

specialistai yra šios srities žinovai, todėl jų teikiama informacija leidžia numatyti ne tik tam tikrų paslaugų poreikį, bet ir identifikuoti rodiklius.

*Individo paslaugų poreikio vertinimas.* Individo paslaugų poreikio vertinimo metodikos gali būti labai skirtingos, tačiau visų jų tikslas – įvertinti asmens savarankiškumą plačiuoju (fizinio, psichologinio, socialinio) požiūriu. Vadinasi, vertinant individo socialinių ir švietimo paslaugų poreikį, turi būti vertinama visa aplinka: būstas, šeima, intelektinis lygis, edukaciniai gebėjimai, nes, anot Johnson (2001), individualus poreikių nustatymas – tai individualiai pagalbą teikiančių specialistų veiklos kryptis, naudojama vaikams, jų šeimoms sprendžiant psichologines, socialines problemas, palaikančias individualų ryšį su jais. Dirbant individualiai su vaiku ar šeima susipažįstama su konkrečia situacija, identifikuojamos kliūtys, nustatomi poreikiai, numatoma individualios paramos eiga.

Individualus švietimo ir socialinių paslaugų poreikio nustatymas galimas ir konsultuojant, kai tikslas, anot Sutton (1999), yra asmeniui suteikti progą iširti, atrasti ir išsiaiškinti jo individualius poreikius ir būdus juos tenkinti.

*Švietimo ir socialinių paslaugų sistema ikimokyklinio ugdymo įstaigoje turi užtikrinti ne tik žemesniųjų (fiziologinių, saugumo) poreikių tenkinimą, bet daugiausia dėmesio skirti aukščiausių (saviraiškos, savirealizacijos, pasiekimų, priklausomybės ir meilės) poreikių tenkinimui.* 2008 m. atlikto „Ikimokyklinio ugdymo įvairovė: esama situacija ir visuomenės lūkesčiai“ tyrimo rezultatai atskleidė, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigų parengtos programos orientuotos į svarbiausių vaikų poreikių (fiziologinių, saugumo, priklausomybės ir meilės, pripažinimo, savęs aktualizavimo, specialiųjų) tenkinimą. Visgi duomenys rodo, jog minėtose programose daugiausia dėmesio skiriama vaikų aukštesniesiems poreikiams – 43 proc. pedagogų nurodė pirmenybę teikiantys priklausomybės ir meilės, 44 proc. – pripažinimo, o 26 proc. – savęs aktualizavimo poreikiui. Vaikų fiziologinių poreikių tenkinimui prioritetą nurodė 30 proc. apklaustų pedagogų, saugumo poreikių – 28 proc. ir tik 10 proc. pedagogų teigė, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigų parengtose programose dėmesys skiriamas ir specialiesiems vaikų poreikiams. Be to, remiantis tyrimo metu apklaustų pedagogų teigimu, apie 45 proc. ikimokyklinių įstaigų parengtų programų orientuotos į vaikų kompetencijų ugdymą, 6 proc. programų – į vaiko poreikius, 5 proc. – į vaiko veiklos sritis ir tik 3 proc. programų sandara yra projektinė.

Atlikto tyrimo rezultatų aptartis atskleidžia, jog *šiuolaikinė ikimokyklinio ugdymo institucija tampa holistiška, proteguojanti visuminį asmenybės ugdymą ir teikianti kompleksiškas, daugiafunkcines socialines ir švietimo paslaugas ne tik mažamečiams vaikams, bet ir jų šeimoms.* Organizuojant Lietuvos ikimokyklinį ugdymą, siekiama atsiliiepti į ES švietimo politikos prioritetus: teikti vaikui ir šeimai lanksčias, įvairias, prieinamas edukacines ir socialines paslaugas, prioritetu laikant edukacines paslaugas. Tai leidžia daryti prielaidą, jog ikimokyklinio ugdymo institucijos teikiamos paslaugos tampa bendros švietimo paslaugų rinkos dalimi, kurioje galioja išlaidų

padengimo ir pelno siekimo tikslai.

Švietimo paslaugų apmokėjimo sistema Lietuvoje numato paslaugų proceso suskaidymą į tam tikrus elementus, paslaugų krepšelio išlaidų apskaičiavimą pagal numatytus elementus ir susitarimą, kokius elementus (ar jų dalį ir kodėl) dengia vartotojas. Ikimokyklinis ugdymas finansuojamas iš savivaldybių biudžeto ir tėvų lėšų. Ikimokyklinio ugdymo įstaigoms savivaldybė dengia didžiąją dalį išlaidų, tačiau už vaikų maitinimą moka paslaugos vartotojas – vaikų tėvai, kurie papildomai perka vaikams ir kanceliarijos, higienos ir kt. prekių. Taigi Lietuvoje galioja „pinigai paskui vaiką“ finansavimo principas – lėšų, specialiosios paskirties paslaugų ar kapitalo paskirstymo asmenims būdas, kurio svarbiausias požymis – čekis – yra grynujų pinigų ekvivalentas tik tada, kai paslaugų vartotojas, kuriam tas čekis skirtas, jį naudoja pagal tiesioginę paskirtį (Zabulionis, 2003). Taip čekio teikėjas gali kontroliuoti jo gavėjo vartojimo prioritetus, užtikrinti, kad skirtos lėšos būtų panaudotos pagal iš anksto nustatytą paskirtį, o čekio gavėjas, vartotojas, turi keletą galimybių pasirinkti, kioje ugdymo įstaigoje panaudoti tam skirtas lėšas.

Socialiniai ir edukaciniai čekio panaudojimo švietimo sistemoje tikslai paprastai aiškinami keturiais pagrindiniais principais:

- įgyvendinama teisė vartotojui pasirinkti švietimo įstaigą;
- tėvai aktyviai įtraukiami į vaikų ugdymą;
- skatinama švietimo įstaigų konkurencija;
- didesnei daliai gyventojų tampa prieinamos ikimokyklinio švietimo paslaugos.

Orientuojantis į pastaruosius principus, aiškinama kylanti Lietuvos švietimo paslaugų kokybė, racionalesnis lėšų panaudojimas ir socialinių problemų (lygių galimybių, paslaugų prieinamumo) sprendimas. Kai tuo tarpu daugelyje Europos šalių ikimokyklinis ugdymas finansuojamas iš trijų šaltinių: centrinės valdžios lėšų, kurios paskiriamos ir pervedamos savivaldybei, pačios savivaldybės papildomų lėšų ir tėvų indėlio. Trečiajam šaltiniui sąlyginai galima priskirti ir tėvų asociacijų lėšas bei įvairių fondų paramą, privačių institucijų lėšas. Įvairiose Europos šalyse skiriasi centrinės valdžios ir vietinės valdžios indėlius į ikimokyklinėms ugdymo įstaigoms skiriamą biudžetą (žr. 1 lentelę).

**1 lentelė .** Ikimokyklinio įstaigų finansavimo sistema skirtingose Europos šalyse (www.euredice.org)

Norvegija	Centrinė valdžia dengia 34 proc. ikimokyklinių įstaigų metinių išlaidų
Suomija	Centrinė valdžia dengia 85 proc. vieno vaiko išlaikymo ikimokyklinėje įstaigoje metinių kaštų
Liuksemburgas	Centrinė valdžia dengia 2/3 pedagogų atlyginimo išlaidų, o savivaldybei reikia apmokėti vieną trečdalį
Estija, Vokietija	Centrinė valdžia skiria lėšas pedagogų atlyginimams, jų kvalifikacijos tobulinimui
Portugalija	Centrinė valdžia skiria lėšas ne tik pedagogų atlyginimams, bet ir ugdymo procesui reikalingoms medžiagoms, priemonėms įsigyti bei papildomos ugdomosios veiklos išlaidoms padengti, o kaštų apmokėjimas tenka savivaldybei ir tėvams
Islandija	Naujų ikimokyklinio ugdymo įstaigų statybas finansuoja valstybė, o atlyginimai ir pastatų eksploatacijos išlaidos yra savivaldybės atsakomybės sritis
Italija	Ikimokyklinio ugdymo administravimo ir valdymo išlaidas apmoka centrinė valdžia, o kitus kaštus turi padengti vietos valdžia
Lichtenšteinas	Pagrindinius ikimokyklinio ugdymo kaštus apmoka savivaldybė, o centrinė valdžia skiria lėšas pedagogų atlyginimams ir reikiamai įrangai įsigyti

1 lentelėje pateikti duomenys leidžia daryti išvadą, jog trečdalį ikimokyklinio ugdymo finansavimo skirtingose Europos šalyse dengia vartotojas ir tik keliose šalyse tėvai nemoka už savo vaikų ikimokyklinį ugdymą, nes jose visas išlaidas apmoka centrinė valdžia.

Kaip teigia Mačerinskienė (1998), ikimokyklinio ugdymo finansavimas neretai suvokiamas kaip investicija į žmogiškąjį kapitalą, ir tai yra dabartinio meto išlaidos, siekiant ateityje sudaryti galimybes individui gauti didesnes pajamas ir/arba išplėsti būsimos veiklos pasirinkimo alternatyvas. Tokia švietimo ekonomikos samprata investicijų požiūriu reiškia, kad individo įgytas išsilavinimas suprantamas kaip vartotojo gėrybė, todėl sudėtinga išskirti švietimo išlaidas, sukuriančias individo pajamas ir švietimo išlaidas, skirtas vartojimui (Eckhardt, 1978). Siekiant racionaliai naudoti visuomenines lėšas švietimui finansuoti, reikia kuo tiksliau nustatyti, kokią naudą duoda švietimas, palyginti švietimo kaštus ir naudą. Švietimo kaštų – naudos analizė individo ir visuomenės požiūriu, pasak Mačerinskienės (1998), leidžia nustatyti švietimo finansavimo alternatyvas, tačiau pirmiausia reikalauja aptarti švietimo kaštų komponentus bei palyginti juos su švietimo paslaugos teikiama nauda.

Pasaulyje seniai vyksta diskusijos, kaip turėtų būti finansuojamas švietimas, ar švietimas ir ugdymas yra tik valstybinių įstaigų prerogatyva, kokią vietą šioje srityje gali ir turi užimti privačios švietimo paslaugų teikimo įstaigos, kaip įvairiais svertais būtų galima skatinti švietimo įstaigų teikiamą ugdymo kokybę ir sveiką konkurenciją, paremtą švietimo kokybe, kaip įtraukti vartotojus į ugdymo organizavimą. Daugelį metų švietimo reformų buvo imamasi siekiant pagerinti kokybę taip, kaip ji suprantama dabar, tai yra siekiant teikti geresnes paslaugas. Šis procesas priklauso nuo realių pokyčių, nes visos švietimo sistemos nuolat susiduria su naujais sunkumais, verčiančiais mokyklas evoliucionuoti (Bindé, Mayor, 1999).

Lietuvoje vykstantys ekonominiai ir socialiniai procesai, socialinė diferenciacija, migracija atsispindi ir šeimose. Tačiau niekas nekvestionuoja, kad vaikui turi būti sudarytos galimybės gauti visapusišką ugdymą, padedantį puoselėti vaiko prigimtines galias bei tobulinti specialiuosius gebėjimus. Ši teisė suprantama kaip vaiko visuminio ugdymo(-si) sąlygų sudarymas, saugios, stimuliuojančios ir ugdymui turtingos aplinkos sukūrimas, švietimo prieinamumas, kokybiškų paslaugų pasiūla, aukštos kompetencijos pedagogų parengimas ir kt.

### **1.3. Švietimo organizacijų ir ikimokyklinių įstaigų orientavimasis į vartotojo elgseną**

Kaita, kaip vienas iš esminių postmodernistinės visuomenės bruožų (Fullan, 1993), neišvengiamai veikia politinius pokyčius švietimo srityje, o nė vienas svarbesnis pokytis viršutiniojoje švietimo grandyje neaplenkia ir ikimokyklinio ugdymo, kuris yra nuolatinės kaitos būsenos (Hargreaves, Reynolds, 1989). Todėl šiandieniniame pasaulyje kaita tampa įprastu ir nuolatiniu reiškiniu, kurio sklaidoje švietimas siejamas su atvira pokyčiams, dinamiška, mobilia, prisitaikančia ikimokyklinio ugdymo sistema.

Lietuvoje ikimokyklinis ugdymas kiekvienam vaikui, augančiam skirtingomis ekonominėmis, socialinėmis bei kultūrinėmis sąlygomis siekia užtikrinti vienodas ugdymo galimybes, todėl didėja ikimokyklinio ugdymo grandžiai priklausančių įstaigų bei ugdymo modelių įvairovė. *Ikimokyklinio ugdymo įstaigos įvardijamos kaip paslaugų teikėjos, o tėvai, kurie naudojami įstaigos teikiamomis paslaugomis – vartotojais.* Verslo terminais kalbant, švietimo organizacijos yra platintojai, vartotojams teikiantys savo paslaugas kartu su įvairių gamintojų tiekiamą produkciją. Tai leidžia daryti prielaidą, kad už švietimo kokybę atsako ne tik švietimo paslaugų teikėjai, bet ir švietimo produkcijos gamintojai, nors įtakos turi ir švietimo paslaugų vartotojai.

Terminas „vartotojai“ arba „klientai“ teoriniame kontekste apibrėžiamas plačiaja ir siaurąja prasme. Plačiaja prasme, remiantis darbo rinkos terminų ir sąvokų žodynu, vartotojas suprantamas kaip fizinis ar juridinis asmuo, kuris perka prekes ar paslaugas (Darbo ir socialinių tyrimų institutas, 1998). Šiame darbe vartojamas „vartotojo“ terminas, nes jis labiau atspindi ikimokyklinio ugdymo paslaugų gavėją.

*Šiuolaikinė Lietuvos ikimokyklinio amžiaus vaikų ankstyvojo ugdymo politika reikalauja garantuoti vaikui galimybę pasinaudoti valstybės teikiamomis paslaugomis, teikti didesnę paramą dirbančioms šeimoms, kurti įvairesnes, tėvų ir vaikų poreikius atliepiančias ugdymo ir socialinių paslaugų formas, nedideles pajamas turinčioms šeimoms ieškoti įvairių finansinės paramos modelių ir kt.* Ikimokyklinės ugdymo įstaigos, kaip ir kitų organizacijų, veiklos tikslas – vartotojų poreikių tenkinimas, todėl svarbu įsisąmoninti, kad vartotojai yra svarbiausi asmenys, nes ne vartotojai priklauso nuo įstaigos, bet įstaiga priklauso nuo jų. Kitaip tariant, Išoraitės (2007) nuomone, ne organizacija teikia paslaugą besikreipiantiems, bet jie suteikia paslaugą įstaigai, kai ji juos aptarnauja.

Kaip teigia Carlson Hoy, Miskel, (1987), vartotojų atranka, tai yra laipsnis, pagal kurį vartotojai ir organizacijos gali rinktis narystę, suponuoją švietimo paslaugų organizacijų tipologiją. Autorius tvirtina, kad vartotojų atrinkimo metodai gali veikti vidinį paslaugų organizacijų funkcionavimą, nes yra atvejų, kai vartotojas renkasi, kur dalyvauti, o kai kada jis neturi pasirinkimo. Kalbant apie organizaciją, ji taip pat kai kada gali rinktis vartotojus, tačiau kitos organizacijos turi aptarnauti likusius vartotojus. Šis dviejų būdų vartotojų atrinkimas remiasi pastarųjų „taip ir ne“ apsisprendimu (žr. 3 pav.).

Taip	Ne
I tipas	II tipas
III tipas	IV tipas

**3 pav.** Paslaugų organizacijos tipologijos, pagrįstos vartotojų atrinkimo proceso kontrole  
(Hoy, Miskel, 1987)

Anot Carlson (Hoy, Miskel, 1987), vartotojų pasirinkimas eina horizontalia ašimi,

organizacijos – vertikalia, o, remiantis paslaugų organizacijos tipologija, pagrįsta vartotojų atrinkimo proceso kontrole, galima išskirti 4 organizacijų pasirinkimus:

I tipas – organizacija ir vartotojas apsisprendžia nepriklausomai nuo vartotojo dalyvavimo. Ši grupė daugiausia sujungia paslaugų organizacijas, įtraukiant privačias mokyklas, universitetus, ikimokyklinio ugdymo įstaigas, kurios vadinamos „laukinėmis“, nes turi kovoti dėl išlikimo.

II tipas – organizacijos nesirenka vartotojo, vartotojas renka organizacijas.

III tipas prilyginamas daugiau teoriniam pavyzdžiui, nes praktikoje jis pasireiškia gan retai. Carlson (Hoy, Miskel, 1987) požiūriu, praktiškai neegzistuoja tokios paslaugų organizacijos, kur organizacija turi pasirinkimą, o vartotojas – ne.

IV tipas. Į šią grupę įeina valstybiniai darželiai, valstybinės mokyklos, kuriose nei vartotojas, nei organizacija neturi pasirinkimo, t.y. pagal teisinį, įstatyminių reglamentų švietimo organizacija turi priimti, o vartotojas – dalyvauti. Šios grupės vadinamos „įprastinėmis“, nes jų egzistavimą ir funkcionalumą garantuoja įstatymas, o, lyginant su „laukinėmis“ organizacijomis, jos nėra linkusios net konkuruoti.

*Vertinant švietimo paslaugas, vartotojų požiūriai ir lūkesčiai skiriasi, nes kiekvienas vartotojas savitas, todėl jo poreikiai, žinios, vertybės ir naudotini įgūdžiai taip pat nėra identiški. Ikimokyklinės ugdymo įstaigos vartotojai yra vaikai, lankantys darželį, ir jų tėvai, todėl, teikdama švietimo ir socialines paslaugas, švietimo institucija turi atsižvelgti būtent į jų poreikius. Tinkamas vartotojų poreikių identifikavimas ir jų įtraukimas į ugdomosios veiklos bei ikimokyklinės įstaigos strateginius planus, įgalina efektyviau bendradarbiauti su paslaugos gavėjais. Ikimokyklinio ugdymo įstaiga, siekdama identifikuoti savo paslaugų vartotojų poreikius, turi įvertinti jų lūkesčius, siekius, reikalingas skirtingą amžių atitinkančias kompetencijas. Pastebėtina, kad moksliniame kontekste minima daugybė kompetencijos rūšių: socialinė (Bendrosios programos, 1994; Pikūnas, 1994; Stulpinas, 1996), komunikacinė, lingvistinė (Hymes, 1977; Allright, 1982; Moirand, 1982; Gez, 1985), sociolingvistinė (Hymes, 1997), kultūrinė, intelektualinė, fizinė, emocinė, moralinė (Pikūnas, 1994). Taigi ikimokyklinio ugdymo įstaigos turi gebėti sudaryti palankias ir tinkamas sąlygas ne tik vaikų socializacijai, bet ir minėtų vartotojų kompetencijų ugdymuisi (Chreptavičienė, 1998), nes švietimo paslaugų poreikis – tai objektyvių sąlygų, aplinkybių nulemta vartotojų būklė, situacija, kai jiems reikia tokių socialinių/edukacinių paslaugų, kurios padėtų spręsti kylančias problemas (užtikrinti socialinės integracijos prielaidas, efektyvų socialinį funkcionavimą ir pan.).*

Ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje vartotojo poreikių tenkinimo lygį lemia tiek objektyvūs, tiek subjektyvūs veiksniai. Ekonominio augimo laikotarpiu išsivysčiusiose šalyse susiformavusi nuostata „paslaugų lygis pagal vartotojų poreikius“ pastaruoju metu yra transformuojama į „kaštų ribojamo paslaugų lygio“ nuostatą. Netgi Skandinavijos šalyse kuriami barjerai socialinės pagalbos garantijoms. Valstybės atsakomybė už priklausomus gyventojus skiriasi ir išsivysčiusiose šalyse (JAV, Didžiojoje Britanijoje – mažiausia, Skandinavijos šalyse – didžiausia), tačiau bendra



tendencija, kurią įvardija Europos šalių socialinės politikos lyginamųjų tyrimų autoriai Kraanas, Baldockas (1993) – išsivysčiusių šalių socialinėje ir švietimo politikoje pastebima tendencija iš dalies dalytis atsakomybe už socialinį saugumą tarp valstybės, šeimos ir savanorių. Taigi galima daryti prielaidą, kad poreikių tenkinimas šalies socialinių ir edukacinių paslaugų politikoje formuojamas kaip minimalių paslaugų standartų garantijos.

Ikimokyklinių ugdymo įstaigų praktika rodo, kad tinkamas paslaugų vartotojų poreikių tyrimas tiesiogiai turi įtakos jos kokybės valdymo sistemai ir ugdymui. Todėl, vertinant ikimokyklinio ugdymo įstaigų teikiamų paslaugų kokybę, dažniausiai remiamasi paslaugų gavėjo, kaip vartotojo, kokybės vertinimu. Žalimienė (2003) išskiria tokius paslaugų kokybės vertinimo vartotojo požiūriu aspektus:

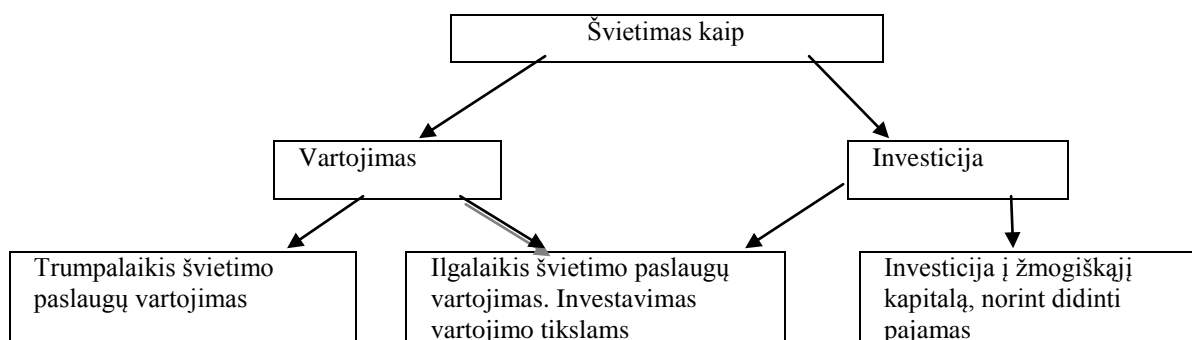
1. Paslaugų gavėjas kaip vartotojas. Svarbu užtikrinti teikiamos paslaugos individualumą, kadangi visų paslaugų vartojimas yra individualus procesas.

2. Paslaugų gavėjas kaip pilietis, tam tikros tautybės žmogus. Svarbu nepažeisti vartotojo , kaip piliečio, tam tikros tautybės atstovo, interesų, teisių, orumo.

3. Paslaugų gavėjas kaip konkrečios bendruomenės narys. Svarbu nepamiršti, kad kiekvienas vartotojas yra tam tikros bendruomenės narys, tad svarbūs ir jo interesai, ir poreikiai. Be to, tai susiję su paslaugų tinklo teritorinio išdėstymo klausimais ir principais, nes kiekviena paslaugos sritis turi savo paslaugų įstaigų teritorinio išdėstymo principus, kuriuos lemia tos paslaugos specifika, teritorijų planavimas, plėtojimas ir t. t.

4. Paslaugų kokybę gali būti vertinama kiekybiniais ir kokybiniais rodikliais, kurie ypač svarbūs ikimokyklinių įstaigų teikiamų paslaugų vertinimui. Dažniausiai vartojami tokie socialinių ir švietimo paslaugų kokybės vertinimo būdai: pagal nustatytas ir patvirtintas paslaugų charakteristikas, standartus; pagal klientų vertinimus: ką jie mano apie gaunamas paslaugas, ar patenkinami jų lūkesčiai, ko jie tikėjosi gauti ir ką gavo; pagal kitų šalių paslaugų teikėjų patirtį.

Visapusiška paslaugų kokybė vertinama visais trimis minėtais metodais, tačiau *švietimo kontekste tiek teikiamų paslaugų kokybės vertinimas, tiek šios kokybės užtikrinimas turi būti suvokiamas ir kaip vartojimas, ir kaip investavimas*. Mačerinskienė (1998), remdamasi Schultz, pabrėžia būtent tokį požiūrį į švietimą (žr. 4 pav.)



4 pav. Švietimas kaip vartojimas ir kaip investicija (Mačerinskienė, 1998, p. 69 )

Kaip teigia Mačerinskienė (1998), vartojimo komponentai gali būti *trumpalaikio ir ilgalaikio vartojimo*. Ilgalaikiam vartojimui priklauso investicijos, kurios tarnauja būsimam vartotojui ateityje, o investicijos siaurąja prasme apima tik tas investicijas, kurios per švietimo efektą veikia ateities pajamų augimą.

Anot Machlup (Mačerinskienė, 1998), švietimas veikia keturiomis kryptimis:

- didina produktyvumą tolesnėje ateityje;
- didina produktyvumą artimiausioje ateityje;
- kuria pasitenkinimą ateityje;
- kuria pasitenkinimą dabartyje.

Kai švietimas tarnauja pirmai, antrai ir trečiai kryptimis, aiškiai matyti investicijos, o ketvirtuoju atveju švietimas pasireiškia iš vartojimo pusės. Švietimo sąlygotas vartojimo efektas ir gamybos efektas yra būtina socialinių vertybių požiūriu, nes tai yra visuomenės augimo pagrindas plačiąja prasme (Mačerinskienė, 1998). Kitaip tariant, švietimo paslaugų sukuriama nauda tenka ne tik atskiram vartotojui, besinaudojančiam ta paslauga, bet ir visuomenei. Ši nauda, pasak Eckhardt (1978), gali būti socialinė ir ekonominė.

Visgi švietimo organizacijų interesai turi pakilti virš finansinės ar ekonominės naudos, nes jų veiklos rezultatas yra ne prekė ir ne vienkartinė paslauga, o išsilavinęs žmogus ir pagrindinio *paslaugų vartotojo – vaiko ir jo tėvų – interesų patenkinimas bei tinkamas poreikių nustatymas*. Todėl anot Želvio (2002), per pastarąjį dešimtmetį vis labiau atsižvelgiama į konkrečias besimokančiųjų – specialiųjų poreikių vaikų, gabių vaikų ir kt. – reikmes, idant geriau galėtų tenkinti vaikų individualius poreikius, nors bene mažiausiai praktikuojamas tėvų, bendruomenės, darbdavių ir kitų suinteresuotų grupių susitarimas. Tai atskleidžia, kad pagal tai, kuriam vartotojui teikiama pirmenybė, švietimo paslaugų teikėjų požiūris į kokybę gali gerokai skirtis. Kaip teigia Rado (2001), švietimo kokybė gali būti apibrėžiama trejopai:

- Ekspertų nustatytu kokybės standartu;
- Sutikimu su susitarimo nustatytais kriterijais (pvz., tėvų komiteto ir įstaigos susitarimas dėl teikiamų paslaugų);
- Individualaus vartotojo poreikių patenkinimu, t. y. atsižvelgimu į konkrečias kiekvieno besimokančiojo reikmes.

Pirmu atveju svarbiausiu vartotoju švietimo paslaugų teikėjai laiko valstybę, antru – bendruomenės ir tėvų asociacijas, o kartais profesines grupes ir darbdavius, trečiu – besimokančiuosius ir jų tėvus. *Kol kas švietimo paslaugų teikėjai labiausiai linkę paisyti ekspertų nustatytą kokybės standartą, todėl kokybiškas ugdymas dažniausiai suprantamas kaip toks, kuris atitinka švietimo standartus*.

Pasak Seteny (Želvys, 2002), tokia organizacija, kuri pagrindiniu švietimo paslaugų vartotoju laiko valstybę, vadinama didelių rezultatų siekiančia ugdymo įstaiga, o kokybiška ugdymo

įstaiga yra ta, kuri vartotojais visų pirma laiko vaikus ir jų tėvus. Be abejo, įtakingiausia vartotoja valstybinio švietimo sektoriuje išlieka valstybė, nes ji gali panaudoti tokius galingus svetus kaip, darbuotojų atlyginimų diferencijavimas pagal pasiektus rezultatus, inspektavimas, darbuotojų atestavimas, įstaigų akreditavimas ir kt. Tačiau ikimokyklinio ugdymo įstaiga, kaip ir bet kuri kita kokybiška organizacija, siekia gerų, t. y. atitinkančių vartotojų poreikius, tikslų.

*Ikimokyklinio ugdymo įstaiga, siekdama teikti kokybiškas paslaugas ir patenkinti vartotojus, turi žinoti ir jų elgseną*, nes tai yra viena reikšmingiausių kiekvieno individo veiklų, įsigyjant, vartojant produktą, paslaugą, apimanti sprendimų priėmimo procesus, kurie atliekami iki paslaugų suteikimo ir po jų.

Vartotojo elgsenos modeliavimas, kaip ištiso rinkodaros mokslo dedamoji, yra grindžiama bihevizizmu, o teorijos apie žmogaus požiūrio formavimąsi ir jo kitimą remiasi socialinės filosofijos sritimis. Kiekvieno individo apmąstymas, jausmai arba veiksmas yra žmogiškojo elgesio dalis, tuo tarpu vartotojo elgsena apima specifines žmogaus sritis, susijusias su rinkos elementais. Pasak Urbanskaitės, Clottey, Jakščio (2000), vartotojo elgsena apima protinius sprendimus bei fizinius veiksmus, kylančius iš šių veiksmų, todėl vartotojas, kaip asmenybė, yra sudėtingas subjektas, kurio elgesį nelengva prognozuoti.

Norėdami geriau patenkinti vartotojų poreikius, rinkodaros specialistai (Kotler, Armstrong, 1998; Virvilaitė, Banytė, 2000; Urbanskaitė, Clottey, Jakštas, 2000 ir kt.) siekia suvokti vartotoją, nuodugniai atskleisti jo savybes, nors kyla daugybė problemų: kaip apžvelgti visas vartotojo vartojimo savybes, jei kiekvienas žmogus skirtingo amžiaus, socialinės grupės, auga skirtingose šeimose. Dažniausiai vartotojo savybės, remiantis Urbanskaite, Clottey, Jakščiu (2000), nagrinėjamos pagal keturis esminius faktorius: kultūrinį, socialinį, asmeninio pobūdžio bei psichologinį. Pagal Kotler, Armstrong (1998) faktorių, atskleidžiančių vartotojo savybes, sistemą sudaro:

- Kultūriniai: kultūra, subkultūra, socialinė padėtis;
- Asmeniniai faktoriai: šeimos gyvenimo ciklas, ekonominė padėtis, gyvenimo stilius, asmenybės tipas;
- Faktoriai: įtakos grupės, šeima, statusas ir vaidmuo;
- Psichologiniai faktoriai: poreikis, patyrimas, suvokimas, nuomonė.

*Ikimokyklinės įstaigos vartotojas yra vaikas, jo tėvai* arba, kitaip tariant, – šeima, kuri gali orientuoti vaiko pirkimo elgseną, remdamiesi religija, politika, ekonomika, asmeninėmis ambicijomis, meile ir t.t. Šeima suformuoja vertybių sistemą, kultūrą, joje vaikai sužino savo socialinę klasę, išmoksta sukurti mokymosi, pažinimo aplinką, susiformuoti savo vaidmenį visuomeniniame gyvenime. Vadinasi, jau šeimoje susiformuoja tam tikras vaiko, kaip vartotojo, elgsensys, todėl pastaruoju metu šeima vis dažniau įvardijama kaip atskiras vartotojo elgsenos formavimo ir vartojimo vienetas. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų praktika atskleidžia, kad daugelis

sprendimų šeimoje priimama konsensu (pvz., kokį darželį lankys vaikas, – valstybinį ar privatų, kokių papildomų paslaugų jam reikia, maisto parinkimas, atskiras fizinis krūvis ir t.t.), todėl švietimo įstaigoms bendraujant su vartotojais svarbu gerai pažinti šeimos tipus, šeimos struktūrą, šeimos ir namų ūkio gyvenimo ciklus bei jų įtaką paslaugų pirkimui.

Anot Urbanskaitės, Clottey, Jakšto (2000), rinkos tyrėjus domina kiekvieno šeimos nario – vyro, žmonos, vaikų vaidmuo, pasirenkant paslaugas, nes jų, kaip vartotojų, pasirinkimui įtakos turi įvairūs šeimos, namų ūkio veiksniai bei sociologiniai rodikliai:

- Šeimos susitelkimas (dar vadinama tarpusavio jėga, priklausomybė), kuris atskleidžia kokie šeimos narių emociniai ryšiai: ar jie dvasiškai artimi, ar vieningi priimant sprendimus, pasikeitimus šeimoje.
- Sugebėjimas adaptuotis, prisitaikyti prie kintančių aplinkybių, kuris rodo, kaip šeimoje kintant išsipareigojimams, kinta vaidmenys ir tarpusavio elgesio taisyklės. Šis rodiklis leidžia įvertinti, ar šeima pasirengusi vartojimo pokyčiams.
- Bendravimas taip pat veikia šeimos narius, nes teigiami bendravimo įgūdžiai įgalina šeimos narius dalytis naujai susiformavusiais poreikiais ir atsiradusiais naujais prioritetais. Bendravimo šeimoje rodiklis susijęs su sugebėjimu adaptuotis ir šeimos susitelkimu.

*Gausiausia ir įtakingiausia tiesiogiai su švietimo institucija susijus vidinė interesų grupė arba vartotojai yra tėvai* (Želvys, 2003), todėl švietimo įstaigos veiklos veiksmingumas labai priklauso nuo tėvų dalyvavimo jos veikloje. Hansen, Kaufmann, Saifer (1997), Caughlin, Heller, Stolberg, Walsh (1997), Walsh (1998) ir kt. nurodo, kad sėkmingas pedagoginis bendradarbiavimas gali vykti tik vykstant dialogui, kai tėvai ir vaikai yra kaip nedalomas vienetas, o ugdymas švietimo įstaigoje neatsiejamas nuo ugdymo namuose. Kaip rašo Stoll, Fink (1998), sėkmingas mokytojų ir tėvų bendradarbiavimas daro teigiamą įtaką vaiko ugdymo rezultatams, tačiau, pasak Hoppkins, Ainscow (1998), šią sąveiką turi nuolat stiprinti tėvai. Hargreaves (1992) išskiria pagrindinius pedagoginio bendradarbiavimo su tėvais principus: pasitikėjimas, optimizmas, pagarba, sąmoningumas. Redding (2000) atkreipia dėmesį į galimas klaidas ir problemas, kurių reikėtų vengti norint laiduoti sėkmingą tėvų įtraukimą į mokyklos veiklą: pernelyg siauriai suprantamas tėvų įtraukimas – tai tiesiog oficialių susirinkimų ar kitų švietimo įstaigos renginių lankymas; pernelyg maži mokyklos lūkesčiai.

Payne, Townsend, Williams (Gerulaitis, 2007) siūlo partnerystės terminą, kuris, anot autorių, būtinai reiškia dvipusį pasikeitimą. Partnerystė kasdienei tėvų ir specialistų sąveikai suteikia prasmę, sudaro galimybes bendram sprendimų priėmimo konsensusui, siūlo realias pasirinkimo galimybes, informacijos pasidalijimą ir bendrą atsakomybę (Erchul, 1993; Turnbull, 1997; Thomlison, 2002). Partnerystė ikimokyklinio ugdymo įstaigoje gali būti tiek formali, tiek neformali (Cook, Friend, 1991), tačiau neformalus bendravimas suteikia didesnes galimybes

išsiaiškinti tėvų, kaip vartotojų, poreikius pasitelkiant išvykas, bendras šventes, sporto renginius ir kitą veiklą. Be to, remiantis Gevorgianienės (1999) nuomone, šis pedagogų ir tėvų bendravimas reikšmingas tuo, kad mažiau struktūruotoje veikloje labiau išryškėja tėvų santykiai su vaiku, reikalavimų jam pagrįstumas, pagalbos pobūdis ir tinkamumas.

Lietuvos mokslininkai (Gražienė, Rimkienė, 1993; Kalvaitis, 1995; Juodaitytė, 1999; Mockevičienė, 1999; Kontautienė, 2000; Litvinienė, 2000; Ušeckienė, 2000; Andriekienė, Ruzgienė, 2001; Dapkienė, 2002 ir kt.) taip pat pripažįsta didžiulį tėvų vaidmenį kuriant efektyvią ugdymo įstaigos vadybos sistemą. Tėvai skatinami įsitraukti į vaikų darželio bendruomenės veiklą, nes būdami aktyvūs jos nariai jie ne tik prisideda prie vaikų darželio vadybos, bet patys įgyja veiklos planavimo, koordinavimo, organizavimo ir vertinimo kompetencijų (Jorutytė, Budreikaitė, 2005). Tėvus ir pedagogus jungia vienas bendras tikslas – vaiko gerovė, o vaikas kryptingai ugdomas tada, kai darniai sutaria šeima ir vaikų darželis, kai vaikų ugdymas šeimoje ir darželyje vienas kitą papildo (Litvinienė, 2000).

Programos, siekiant tėvus įtraukti į mokyklos bendruomenės gyvenimą ir vaiko ugdymosi procesus, tikslai turėtų atspindėti paramos šeimai principu (Dunst, Trivette, Deal, 1996). Pastarieji leidžia sustiprinti pačios šeimos kompetencijas. Šeimos palaikymas remiasi unikalios šeimos situacija, atspindi vertybes, kultūros specifiką ir bendruomenės socialines charakteristikas, kuriose šeima gyvena (Dunst, 1995). Aktyviai bendraujant ir bendradarbiaujant visiems ugdymo proceso dalyviams, svarbu organizuoti darbą, kad visi jaustųsi esą lygiaverčiai komandos nariai, kartu siekiantys numatytų tikslų.

Šeima, kaip institucija, lemia vaikų ugdymo ikimokyklinėje įstaigoje sudėtingumą. Plėtojantis tėvų teisėms ir pareigoms, atsiranda būtinumas jiems gauti kvalifikuotą edukacinę pagalbą vaikų ugdymo srityje. Todėl ikimokyklinėse įstaigose sprendžiami ir tėvų švietimo klausimai, plėtojami neformalaus mikromokymosi modeliai. Taip tėvams sudaroma galimybė mokytis toje pačioje aplinkoje, kurioje ugdomi jų vaikai. Tai atitinka tėvų poreikius, padeda jiems kartu su pedagogais spręsti vaikų ugdymo tobulinimo klausimus. Tuo pačiu ikimokyklinėse įstaigose stiprinamas tiek tėvų, kaip suaugusių žmonių grupės, asmeninis suinteresuotumas švietimu apskritai, tiek orientacija į ikimokyklinio ugdymo modernizavimą. Tačiau mokslininkai (Turnbull, Ervin, Soodak, 1997; Garriott, Wandry, Snyder, 2000) teigia, jog, nepaisant palankaus teisinio konteksto, tėvai vis dar jaučiasi atitolę ir beteisiai ugdymo sistemoje, teikiančioje pagalbą jų vaikui: pedagogai dažnai nelinkę išklausti jų aktualijų, tėvai dažnai užima pasyvaus stebėtojo ir klausytojo vaidmenį.

*Vaiko, kaip pagrindinio švietimo paslaugų vartotojo, auklėjimo ir lavinimo sėkmė ugdymo procese priklauso nuo ugdymo turinio: kaip jis atitinka ekonomikos, kultūros išsivystymo lygį, kaip siejasi su gyvenimu, su asmenine vaikų patirtimi. Vadinasi, svarbus tampa ugdymo proceso organizavimas, veiklos pobūdis bei pedagogo ir vaiko sąveika šiame procese, o tai iš esmės lemia*

ugdymo metodai. Remiantis atliktais *švietimo būklės tyrimais Lietuvoje* (2003, 2004, 2005, 2006), dažniausiai pasitaikantys ir naudojami ugdymo metodai yra: projektinis metodas, konstrukciniai žaidimai, diskusijos, minčių lietus. Tačiau, siekdamas gerinti teikiamas paslaugas ir orientuotis į vartotoją, ugdymo įstaigos įsitraukia į naujus vaikų ugdymo projektus, naudoja alternatyvius ugdymo ir lavinimo metodus.

Pastaruoju metu ikimokyklinėje pedagogikoje funkcionuoja ugdymo metodų įvairovė, įteisinta dviem valstybinėmis programomis „Gairės“ ir „Vėrinėlis“, siekiančiomis tų pačių tikslų, tačiau naudojančiomis skirtingus ugdymo metodus (integruoto ir kūrybinio – kompleksinio), kurie išryškina dvi ikimokyklinio ugdymo tendencijas. Skiriamieji šių tendencijų požymiai apibūdinami kaip vaiko veiklos savarankiškumo ir pasirinkimo laisvės, pedagogo vaidmens ugdymo procese, ugdymo turinio detalumo, ugdymo formų tradiciškumo, ugdymo aplinkos struktūriškumo, ugdymo kokybės ir kitų sampratų paradigmose bei jų realizavimo būduose.

Švietimo sistema sudėtinga – be mokomojo turinio ir ugdymo proceso, joje yra nemažai politikos ir ekonomikos elementų (Zabulionis, 2003), tačiau galima daryti prielaidą, kad švietimo organizacijų ir ikimokyklinių įstaigų efektyvumas dažniausiai priklauso nuo jų teikiamų paslaugų vartotojams patenkinimo. Kokybės, orientavimosi į vartotoją, ekonomiškumo ir efektyvumo klausimai tampa vieni svarbiausių, siekiant patenkinti švietimo vartotojų – ikimokyklinio ugdymo įstaigų vaikų ir jų tėvų – poreikius ir pageidavimus, nes pastarieji yra pagrindiniai šių institucijų paslaugų vertintojai ir veiksniai.

Kokybiškų paslaugų teikimas ypač akcentuojamas ikimokyklinių įstaigų vartotojui, tačiau sąlyginai galima išskirti veiksnius, turinčius įtakos švietimo institucijų apsisprendimui siekti teikiamų paslaugų kokybės:

- Moralinis veiksnys, susijęs su vartotojais, slypi idėjoje, kad *švietimo paslaugų vartotojai verti gauti geriausios kokybės švietimo paslaugas*. Tai – švietimo moralinis uždavinys, dėl kurio neturėtų vykti diskusijos, o šios srities atstovams pirmiausia turėtų rūpėti sudaryti kuo geresnes mokymo sąlygas.
- Profesionalumo veiksnys, susijęs su švietimo srities specialistų, kaip profesionalų, veikla, koreliuoja su pirmuoju, nes akcentuoja visų jų švietimo paslaugas teikiančiųjų pareigą užtikrinti aukštos kokybės mokymą. Švietimo srities specialistai privalo gerinti paslaugų kokybę ir tai yra didžiulis iššūkis pedagoginiam ir administraciniam personalui.
- Konkuravimo veiksnys kaip švietimo srities kasdienybė, susijęs su konkurentų pasiekimais. Sumažėjus vaikų skaičiui švietimo organizacijose, tarp jų ir ikimokyklinėse įstaigose, mažinamas ir pedagogų skaičius, kurio rezultatu gali tapti institucijos likvidavimas. Todėl į švietimo rinką neišvengiamai integruojasi

konkurencija, skatinanti nuolat tobulinti ir gerinti paslaugų kokybę, kuri patenkintų šiuolaikinių švietimo paslaugų vartotojų poreikius.

Švietimo institucijos, kaip paslaugų organizacijos, ir jos vartotojų samprata Lietuvoje gana nauja, nors užsienio šalyse tokia praktika jau turi savo istoriją, o toks švietimo organizacijos suvokimas įgalina gerokai išplėsti švietimo sistemos ir joje veikiančių interesų grupių sampratą.

## 2. TYRIMO METODOLOGIJA IR METODAI

### 2.1. Empirinio tyrimo strategijos metodologinis pagrindimas

*Ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo modeliavimas tiriant tėvų – vartotojų poreikius* empirinis tyrimas grindžiamas filosofijos ir vadybos koncepcijomis, paeadigminiu požiūriu į paslaugos kokybės valdymo modeliavimą kaip procesą, nuolat apeliuojant į tėvų / vartotojų poreikių tenkinimą bei jį atitinkančiomis teorinėmis nuostatomis:

*Socialinio interakcionizmo samprata* leidžia suprasti ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikėjų (vadovų, pedagogų) bei paslaugų vartotojų (vaikų, tėvų) tarpusavio santykius kaip nuolatinę sąveiką, į kurią jie įsijungia per bendrą tikslą ir komunikaciją. Pedagogai per verbalinius ar neverbalinius signalus, komunikaciją perduoda informaciją vaikams ir jų tėvams, todėl, kad svarbią vietą socialinėje interakcijoje užima simbolių susidarymo procesai, kai komunikacijos metu vyksta keitimasis simboliais, tarp kurių yra ir neverbalinių: žvilgsnis, gestai, balso tonas. Tyrimas grindžiamas nuostata, jog socialiniais veiksmais įsitraukiama į komunikaciją, keičiamasi produktais, vertybėmis, sąveikaujama ir kuriamas socialinis naujumas. (Britannica interaction), ([http://distance.ktu.lt/marijampole/kursai\\_demo/Dal\\_soc\\_komunikacija/resources/documents/2937.pdf](http://distance.ktu.lt/marijampole/kursai_demo/Dal_soc_komunikacija/resources/documents/2937.pdf)).

*Socialinio dalyvavimo* teorija reiškia, kad kiekvienas žmogus turi teisę ir gali dalyvauti kasdienėje visuomenės veikloje ir *plėtoti individualius jausmus, būdą, elgesį*. Darbe vadovautasi samprata, jog asmens dalyvavimas reiškiasi socialiniu aktyvumu (Kar, Colman ir kt. 1988). Pabrėžiamas individualizuotas, į skirtingus asmens poreikius orientuotas edukacinis požiūris, vaiko, tėvų, pedagogų santykių lygiavertiškumas. Socialinio dalyvavimo paradigmos nuostatos vaikus, kaip ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojus, vertina kaip aktyvius proceso dalyvius. Ši samprata grindžiama nuostata (Loubat, 2003; Ebersold, 2003; Makauskienė, 2008), jog kooperacinių ryšių kūrimas, asmens įtraukimas į visuomeninį gyvenimą reikšmingas, svarbus ir ikimokykliniame ugdyme, ir įvairiose komunikacinėse situacijose. Teik vartotojų, tiek paslaugų teikėjų socialinis suinteresuotumas paslaugos kokybe, valdymu turi būti lygiavertės reikšmės vaiklos, nes yra deleguotos visuomenės, todėl ir socialiai reikšmingos.

*Socialinio konstruktyvizmo teorija* nagrinėja žinių tarp socialinių santykių dalyvių (ikimokyklinio ugdymo pedagogo, vaiko ir tėvų) formavimąsi. Vadovautasi (Saraga, 1998; Taylor, 2000; Hrugy, 2001) samprata, kad realybė yra interaktyvaus socialinio konstravimo rezultatas.

Žmonės, interpretuodami socialinio gyvenimo reiškinius ar situacijas, nuolat kuria, konstruoja žinias, susiedami realias gyvenimiškas situacijas su turima patirtimi. Socialinis konstruktyvizmas (Makauskienė, 2008) numato socialinių vaizdinių bei nuostatų, neatsiejamų nuo žmogaus elgsenos ir veiklos, svarbą. Ikimokyklinio ugdymo teikėjai (pedagogai ir vadovai) bei vartotojai (vaikai ir tėvai) nuolat kuria subjektyvius konstruktus, konstruoja suvokimą, supratimą, turėdami konkrečius tikslus bei atsižvelgdami į situacijas ir į kontekstą. Tik turėdami aiškų tikslą bei atsižvelgdami į ikimokyklinio ugdymo situaciją bei ją sąlygojančius išorinius, vidinius veiksnius paslaugų teikėjai (pedagogai ir vadovai) bei paslaugų vartotojai (vaikai ir tėvai) gali ieškoti bendro susitarimo dėl ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės modeliavimo.

*Visuotinės kokybės vadyba* teorija yra viena iš svarbiausių teorijų, leidžiančių pagrįsti ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės vadybos modeliavimo proceso sistemingumą organizacijų veikloje. Tyrimas grindžiamas mokslininkų (Kanji, 1996; Anjard'o, 1998; Gunasekaran, 1998; Walsh, 2002; Ewans, 2003; Ruževičius, 2005) teorine samprata, kuri formuoja visuotinę sisteminių požiūrį į kokybę. Vadovaujantis šia visuotinės kokybės vadybos teorija ir modeliuojama ikimokyklinio ugdymo teikiamų paslaugų kokybė. Vadovautasi teorinėmis nuostatomis (Ruževičius, 2006; Zink, 2007; Klefsj, Bergquist, Garvar, 2008), jog organizacija (tarp jų ir ikimokyklinė įstaiga), pasirinkusi visuotinės kokybės vadybos priemonių sistemą, nuolat tobulėja, siekia tenkinti vartotojų poreikius, kuria tobulumo modelius bei įtraukia organizacijos atsakomybės sąvoką. Kokybės teorija grindžia, jog kiekviena organizacija, tarp jų ir ikimokyklinė įstaiga, suinteresuota turėti „teisingą vadybos sistemą“, į kurią nusprendus būtų galima integruoti papildomas ateityje pasirodysiančias bei organizacijai naudingas ir tikslingas vadybos sistemas (Karapetrovic, 2002; Rocha, Searchy, Karapetrovic, 2007; Searchy, Karapetrovic, Mc Cartney, 2008; Bagdonienė, Galbuogienė, Paulavičienė, 2008).

*Organizacijos vadybos sistemos teorija grindžiama* organizacijos politikos ir tikslų pasiekimo sistema, tai yra organizacijos valdymo būdais, tikslais, kurie kyla iš organizacijos misijos. Tyrime vadovautasi mokslininkų nuomone (Vilkas, 2005; Bagdonienė, Galbuogienė, Paulavičienė, 2009), jog misija reiškia visos veiklos patirtį, ji atspindi organizacijos egzistavimo esmę. Tyrimas grindžiamas tuo, kad ikimokyklinė įstaiga, įgyvendindamos sisteminių ir procesinių požiūrį, identifikuoja reikalingus veiksmingus procesus ir nustato jų taikymą organizacijoje, apibrėžia procesų, veiklos metodų seką ir jų sąveiką su vartotoju bei užtikrina, kad bus gaunami procesų valdymui, kokybei ir monitoringui būtini ištekliai, informacija ir kad bus tenkinami paslaugų vartotojo poreikiai.

*Paslaugų kokybės valdymo teorijos* metodologiniai pagrindai remiasi socialines paslaugas teikiančių organizacijų teorijomis, todėl leidžia grįsti ikimokyklinio ugdymo paslaugas kaip procesą, kurio turinį veikiama įtakoja vartotojo poreikiai, lūkesčiai bei susitarimo tarp teikėjo ir vartotojo galimybės dėl paslaigos kokybės. Mokslininkų (Albrecht, Zenke, 1987; Lehtinen, 1983;



Nollet, Haywod-Farmer, 1992; Gadrey, 1996) pateikta paslaugų samprata grindžiamas tyrimas todėl, kad ikimokyklinės įstaigos yra *į vartotoją orientuotos paslaugos teikėjos*, vartotojas yra pagrindinis darbuotojo veiklos vertintojas, joms svarbu nustatyti veiksnius ir būdus, galinčius turėti įtakos ikimokyklinių įstaigų kokybės valdymo sėkmei bei kokybiškų paslaugų teikimui.

*Vartotojų poreikių teorijos* metodologiniai pagrindai remiasi nuostata (Virvilaitė, Banytė, 2000), jog individai veikia tam tikromis su vartojimu susijusiomis sąlygomis ir vidiniai bei išoriniai veiksniai apibrėžia tokią jų elgseną. Socialiniuose moksluose charakteringas tvirtinimas, jog esamos būklės tyrimai leidžia nustatyti ateitį, t.y. *prognozuoti vartotojų elgseną*. Interpretyvizmo tyrimo metodologijai būdinga samprata, kad skirtingoms vartotojų grupėms būdinga nevienoda reakcija į tuos pačius reiškinius (Virvilaitė, Banytė, 2000). Tokiu būdu galima prielaida, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigų vartotojų elgsena keičiasi, modernėja ir jiems būdinga nevienoda reakcija į tuos pačius reiškinius.

*Sistemų teorija* ikimokyklinę įstaigą leidžia pristatyti kaip kryptingą sistemą, susidedančią iš tarpusavyje susijusių elementų. Vadovautasi nuostata, jog sistemų teorija pabrėžia, kad bet kurio sistemos segmento veikla veikia visos sistemos veiklą, o šiai sąveikai būdingas abipusis poveikis ir priklausomybė (Bertalanffy, 1969; Klir, 1991).

*Ikimokyklinių ugdymo paslaugų kokybės valdymo modeliavimas tiriant tėvų, kaip vartotojų, poreikius* empirinis tyrimas grindžiamas dviem filosofinėmis socialinių reiškinių aiškinimo *paradigmomis* – *normatyvine (pozityvistine) ir interpretacine (fenomenologine)*. *Pozityvistinė paradigma* socialinę realybę apibūdina objektyviu požiūriu ir teigia, kad žmogaus elgesys valdomas taisyklių, todėl turi būti tiriamas remiantis tikslųjų mokslų metodais. *Normatyviniu požiūriu* ieškoma universalios teorijos, kuri pagrįstų individų elgesį, o mokslo siekis yra stebimų reiškinių atpažinimas, jų priešastingumo suvokimas, kaip realybė atitinka tam tikras formas ir kaip galima būtų kuo efektyviau pasiekti. Todėl pozityvizmas remiasi stebėjimu, aiškinimu, numatymu (Baranauskienė, 2003; Bitinas, 2005; Coheu, Manion, Morrison, 2007).

Disertaciniame darbe empirinis *kiekybinis tyrimas grindžiamas normatyvine paradigma* leido nustatyti ikimokyklinių įstaigų vadovų, pedagogų, tėvų, kurių vaikai lanko ikimokyklinio ugdymo įstaigas, požiūrį į teikiamų ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybę ir identifikuoti tėvų kaip paslaugų vartotojų, poreikius ir įtaką ugdymo paslaugų kokybės valdymui.

Kokybinio tyrimo metodologija, grindžiama *interpretacine paradigma*, leidžia gilintis į žmogų kaip asmenybę, bando suprasti žmogiškosios būties pasaulį ir išsako subjektyvų požiūrį į tai, kas vyksta. Kokybiniuose tyrimuose, grindžiamose fenomenologine nuostata, pabrėžiamas suvokimas, besiremiantis individualiomis metodologinėmis žmonių socialinių problemų tyrimo tradicijomis, gautomis tekstų ir dokumentų turinio analizės, interviu ir jų transkripcijos būdais. Remiantis *fenomenologine prieiga atliktas kokybinis tyrimas*, kuris sudarė galimybę išsamiai pagrįsti teikiamų paslaugų kokybę ir paslaugos gerinimo modeliavimo galimybes.

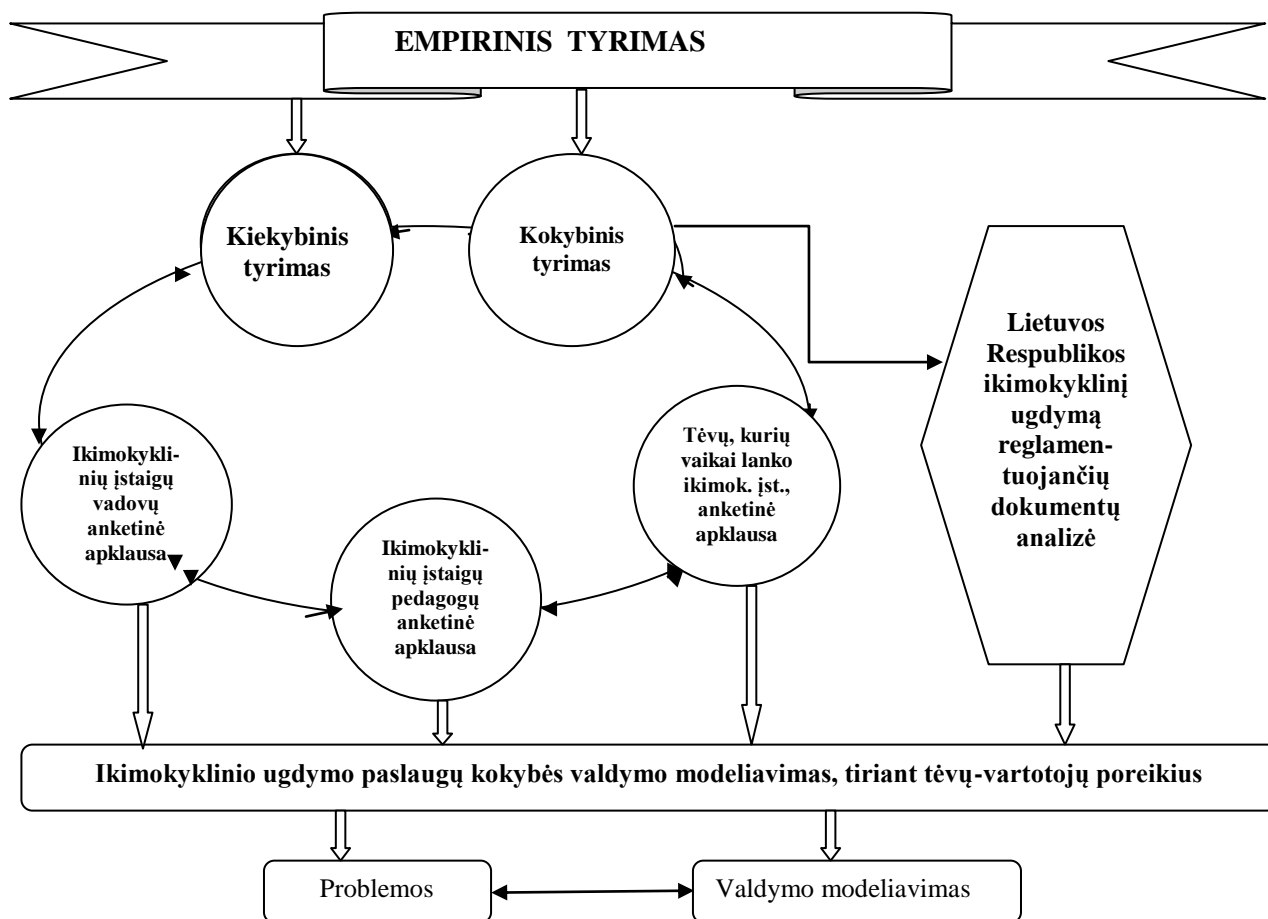
*Rengiant tyrimą, jo instrumentus, metodus bei atliekant tyrimo procedūras remtasi Kvale (2003), Bitino (1998, 2002), Charles (1999), Merkio (1999), Kardelio (1998, 2002, 2005), Baranauskienės (2003), Čekavičiaus, Murausko (2002), Cohen, Manion, Morrison (2007), Žydžiūnaitės (2007), Bitino, Rupšienės, Žydžiūnaitės (2008) ir kt. tyrimų metodologijos studijomis ir rekomendacijomis.*

## **2.2. Bendroji tyrimo proceso logika ir etika**

Disertaciniame tyrime naudoti kiekybinio ir kokybinio tyrimo metodai. Tyrimo metodų pagrindu siekta išsiaiškinti ir ištirti tėvų, kaip paslaugų vartotojų, poreikius ir pagrįsti ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo modeliavimo galimybes. Tai sisteminė procedūra, susidedanti iš nuosekliai pasikartojančių operacijų, kurių taikymas kiekvienu konkrečiu atveju leidžia pasiekti norimų rezultatų (Kardelis, 2002). Todėl, siekiant efektyvių tyrimo metodų ir objektyvių informacijos gavimo būdų, jie turi būti informatyvūs ir patikimi.

Disertacijoje realizuota mišraus tyrimo strategija apima kiekybinio ir kokybinio tyrimo metodų derinimą ir skirtingų tipų duomenų kombinavimą (Greene, Caracelle, 1997; Greswel, 2003).

Galima prielaida, kad skirtingų duomenų rinkimo metodų taikymas padeda suformuoti geresnę problemos supratimą, todėl duomenų rinkimas apėmė Lietuvos Respublikos ikimokyklinį ugdymą reglamentuojančių dokumentų analizę bei ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų, pedagogų ir vaikų tėvų, kurių vaikai lanko ikimokyklines įstaigas, anketinę apklausą. Anketinė apklausa išanalizuota kiekybiniu ir kokybiniu metodu. Disertacijoje pirmenybė teikiama kiekybiniam požiūriui. Tyrimo procesas vykdytas vadovaujantis nuoseklių procedūrų strategijos etapais: tyrimas pradedamas taikant kiekybinį metodą didelėje srityje ir tęsiamas taikant kokybinį metodą (dokumentų analizė; atviro tipo tyrimo anketų klausimai), siekiant pateikti ir praplėsti rezultatus apie tiriamą reiškinių (Žydžiūnaitė, 2007). Vizuali tyrimo proceso logikos schema pateikta paveiksle (žr. 5 pav.)



5 pav. Vizuali tyrimo proceso logikos schema

Tyrimo metodika sudaryta derinant kiekybinio ir kokybinio tyrimo metodus. Tyrimo metodai pasirinkti atsižvelgiant į tyrimui skirtą laiką trukmę ir galimybę atlikti patikimą tyrimą. Metodai skirti įvairių respondentų grupių nuomonei išsiaiškinti.

*Pirmasis tyrimo etapas – kiekybinis tyrimas* – realizuotas siekiant išsiaiškinti ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų, pedagogų ir tėvų, kurių vaikai lanko ikimokyklinio ugdymo įstaigas, požiūrį į teikiamų ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybę bei tiriant tėvų, kaip vartotojų, poreikius pagrįsti ikimokyklinio ugdymo paslaugų valdymo modeliavimo galimybes.

Kiekybinio tyrimo metu siekta patvirtinti arba paneigti iš anksto iškeltą hipotezę – siekiant modeliuoti ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymą, būtina tirti tėvų, kaip paslaugų, vartotojų poreikius. Tyrimo kintamųjų vidinei struktūrai tirti panaudotas faktorinės analizės metodas. Faktorinė analizė sudarė sąlygas atskleisti tiriamo reiškinių – paslaugų kokybės – latentinę struktūrą, t.y. atskleistos pagrindinės tiriamo objekto dimensijos bei siekta sumažinti tyrimo pirminių kintamųjų kiekį ir sudaryti naujas skales bei išryškinti kokybinių požymių stiprumą. Pastarųjų identifikavimas teikia galimybių modeliuoti teikiamų ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybę, atsižvelgiant į išreikštą požiūrį ir jų turinį.

*Antrasis tyrimo etapas – kokybinis tyrimas* – sudarė galimybes papildyti kiekybinį tyrimą bei papildomai išsiaiškinti tėvų, pedagogų ir vadovų požiūrį į atsakomybę už teikiamų paslaugų

kokybę, teikiamos kokybės sistemos veiksmingumą, papildomų paslaugų teikimą ir į tėvų poreikius bei lūkesčius. Siekiant, kad tyrimo technika būtų įkomponuota į anketavimo metodą, taikyti atviro tipo klausimai. Informantų nuomonės analizuotos keletą kartų, jos kontekstualizuotos pagal kategorijas ir subkategorijas, išryškinant subkategorijų skaičius bei pateikiant išsakytas nuomones.

*LR ikimokyklinį ugdymą reglamentuojančių dokumentų analizė* praplėtė kokybinį tyrimą, kurio metu siekta išsiaiškinti ikimokyklinio ugdymo paslaugų politikos pagrindus švietimo dokumentuose. Lietuvos ikimokyklinį ugdymą reglamentuojantys dokumentai sugrupuoti į kontekstualizuojančias kategorijas ir subkategorijas, išryškinant kokybinius apibrėžimus, sąvokas, terminus. Ši dokumentų analizė leido susidaryti platesnį vaizdą apie kokybines sąvokas, naudojamas švietimo dokumentuose ir palyginti su kiekybinio ir kokybinio tyrimo metu gautomis išvadomis bei daryti prielaidas, kiek LR ikimokykliniam ugdymui įtakos turinčiuose dokumentuose reglamentuota ir apibrėžta teikiamų paslaugų kokybė.

*Mokslinės literatūros analizė* apima kokybinį ir kiekybinį tyrimą. Išanalizuota mokslo literatūra suteikė galimybių duomenų interpretacijoms, pagilino ir praplėtė supratimą apie tiriamą objektą, t.y. teikiamų paslaugų kokybę ir valdymo modeliavimą.

*Tyrimo etikos principai.* Vykdamas ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų, pedagogų ir tėvų anketinę apklausą, laikytasi socialiniuose tyrimuose išskiriamų etinių principų: geranoriškumo, privatumo, teisingumo, informacijos tikslumo, anonimiškumo ir kt. (Kardelis, 2002; Žydžiūnaitė, 2007).

Disertaciniame tyrime, remiantis metodologinėje literatūroje įvardintu etikos kodeksu, buvo laikomasi pagrindinių etikos principų.

Rengiant klausimyną ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams, pedagogams, tėvams, buvo pateikta informacija apie tyrimą, jo tikslus, nurodoma jo nauda, užtikrinamas konfidencialumas ir anonimiškumas. Taip pat nurodytas tyrimo autorius, jo vardas, pavardė, institucija, pareigos, pateikti paaiškinimai, kaip pildyti anketą, bei pareikšta padėka už bendradarbiavimą ir atvirumą. Vaikų įstaigai, sutikusiai dalyvauti tyrime, buvo pateiktas vokas/paketas su klausimynais. Disertacinio tyrimo autorius įsipareigojo skelbti tik statistiškai apibendrintus tyrimo duomenis, neskelbiant konkrečios įstaigos.

Atliekant kokybinį tyrimą, duomenys buvo renkami tiriamuosius apsaugant nuo psichologinio pažeidžiamumo, todėl atviruose struktūrizuotuose raštu pateiktuose klausimuose tiksliai parinktos sąvokos, užtikrintas anonimiškumas, nesiejant tiriamojo pateiktos informacijos su jo asmenybe. Kokybinio tyrimo metu užtikrintas anonimiškumas ir privatumas, kadangi tiriamieji, atsakydami į atviro tipo klausimus, galėjo patys pasirinkti, apie ką rašyti. Paaiškinta, kad atviro klausimo rašymas – savanoriškas, todėl galima atsakyti dalyvauti tyrime.

### 2.3. Kiekybinio tyrimo metodai

Pirmojoje tyrimo dalyje, siekiant tirti tėvų, kaip paslaugų vartotojų, poreikius ir pagrįsti ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo modeliavimo galimybes, pasirinktas duomenų rinkimo metodas – *anketinė apklausa*.

Apklauso instrumentas – klausimynas – ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams, pedagogams ir tėvams, kurių vaikai lanko ikimokyklinio ugdymo įstaigas, buvo konstruojamas remiantis mokslinės literatūros analize bei teorinėmis išvadomis (žr. priedai, Nr. 1-3).

Klausimyną ikimokyklinių įstaigų vadovams, pedagogams, tėvams (žr. priedus) sudarė šios *struktūrinės dalys*:

- Laiškas vadovams, pedagogams, tėvams;
- Instrukcijos;
- 2 (pedagogams ir vadovams) ir 3 (tėvams) diagnostiniai blokai;
- Demografinių klausimų blokas.

*Anketoje pateikti uždari ir atviri klausimai.*

*Laišku pedagogams, vadovams, tėvams, kaip motyvacijos priemone, siekta respondentus sudominti vykdoma apklausa ir paskatinti prisidėti prie tyrimo, pasidalijant turima patirtimi, atskleidžiant savo požiūrį į teikiamų ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybę bei išreiškiant tiek pozityvias, tiek negatyvias mintis apie valdymo sampratą ir kokybę, vartotojų poreikius bei teikiamų paslaugų kokybę.*

*Instrukcijoje trumpai pristatoma tyrimo tema, tikslas, nusakytas tyrimo reikšmingumas tyrimo dalyviams, apibudintas tyrėjas bei akcentuotas vykdomos apklausos konfidencialumas.*

Klausimyną tėvams sudaro *4 diagnostiniai blokai*: kokybės valdymo samprata ir įtaka ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybei; vaiko ugdymo(si) proceso sėkmė ikimokyklinėje įstaigoje; ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybė bei žinios apie tėvus. Klausimyną ikimokyklinių įstaigų vadovams, pedagogams sudaro *3 diagnostiniai blokai*: kokybės valdymo samprata ir įtaka ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybei; vaiko ugdymo(si) proceso rezultatas ikimokyklinėje įstaigoje bei duomenys apie pedagogus, vadovus (žr. 2 lentelę).

**2 lentelė.** Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų, pedagogų, tėvų apklausos diagnostiniai blokai

Diagn. bloko Nr.	Diagnostinio bloko pavadinimas	Diagnostinio bloko kriterijai	Požymių skaičius	Tikslinė grupė
1	Kokybės valdymo samprata ir įtaka ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybei	Kokybės samprata; valdymo samprata; sėkmingo kokybės valdymo veiksniai; tėvų, kaip ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojų samprata; ikimokyklinio ugdymo įstaigai būdingi kokybės požymiai; atsakingumas už ikimokyklinėje įstaigoje teikiamų paslaugų kokybę; pasiūlymai dėl ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės sistemos tobulinimo bei dalyvavimo būdai	60	Vadovai, pedagogai, tėvai

2	Vaiko ugdymo(si) proceso sėkmė ikimokyklinėje įstaigoje	Svarbiausi ikimokyklinio ugdymo tikslai ir uždaviniai; pedagogų, vadovų veiklos kokybė; pedagogų ir tėvų bendradarbiavimo kokybė; tėvų gaunamos informacijos šaltiniai ir asmenys;	67	Vadovai, pedagogai, tėvai
3	Ikimokyklinio ugdymo paslaugos, kokybės buvimas ir vertinimas	Vaikų darželyje teikiamų paslaugų kokybė; vaikų ugdymo paslaugų kokybės nustatymo būdai; ikimokyklinės įstaigos finansavimo kokybiškumas, jo atitikimas tėvų lūkesčius; ugdomosios aplinkos, teritorijos kokybė; tėvų pasirinkimo ikimokyklinę įstaigą priežastys; lūkesčių pateisinimas.	84	Tėvai
4	Duomenys apie pedagogus, vadovus, tėvus	Amžius; išsilavinimas; gyvenamoji vieta; pedagoginis darbo stažas; šeimyninė ir socialinė padėtis.	21	Vadovai, pedagogai, tėvai
Iš viso:			232	

*Demografinių duomenų blokas* vadovams, pedagogams sudarytas iš 4 klausimų (amžius, gyvenamoji vieta, išsilavinimas, pedagoginis darbo stažas). Blokas vaikų tėvams sudarytas iš 5 klausimų (amžius, gyvenamoji vieta, išsilavinimas, šeimyninė padėtis, socialinė padėtis).

*Tyrimo imtis.* Empiriniam tyrimui svarbu tinkamai nustatyti imtį, skirti daug dėmesio metodologiniam pagrindimui ir jos sudarymo parametrams. Imties sudarymo klausimas dažnai diskutuotinas socialinių tyrimų metodologinėje literatūroje (Merkys, 1999; Kardelis, 2002).

Tiriamųjų grupės ir imtis suformuotos atsižvelgiant į tyrimo problemą, tikslą, uždavinius. Siekiant ištirti ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybę tėvų požiūriu, buvo pasirinkta ikimokyklinį ugdymą teikiančių įstaigų vadovai ir pedagogai bei ikimokyklinio amžiaus vaikai, kurie lanko vaikų darželius, tėvai, globėjai.

Imties patikimumą nusako „imties tūris“ (Bitinas, 1998). Jis turi būti pakankamas, kad tyrimo rezultatai mažai priklausytų nuo atsitiktinių aplinkybių. Pavyzdžiui, tūkstančio stebėjimo vienetų generalinei aibei patikimai atstovauja 290 vienetų imtis (Bitinas, 1998). Disertaciniame tyrime, nustatant imties tūrį, vadovautasi Jadov (1987) statistine lentele (žr.3 lentelę), kurioje nurodomas reprezentatyvios imties atvejų skaičius. Imties tūris, kai generalinė aibė 10000, yra 385 (paklaidos dydis 5 proc.) (Kardelis, 2002).

**3 lentelė.** Representatyvios imties atvejų skaičius (Kardelis, 2002)

Generalinės visumos dydis	500	1000	2000	3000	4000	5000	10000	100000
Imties tūris	222	286	333	350	360	370	385	398

Imties reprezentatyvumas reiškia, kad joje proporcingai atstovaujama tiriamųjų vienetų grupėms, kurių ypatybės gali daryti įtaką tiriamiesiems požymiams (B.Bitinas, 1998; R. Tidikis, 2003). Sociologiniuose tyrimuose reprezentatyvumas (išorinis valdumas) rodo, ar konkretaus tyrimo išvados galima statiškai generalizuoti, t.y. priskirti visai tyrimo generalinei aibei. Tai iš esmės susiję su tinkamu tyrimo imties sudarymu (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė 2008).

Imties tūris patikrintas naudojantis Kardelio (2002) rekomenduojama imties tūrio nustatymo formulė, kur  $N$  – generalinė aibė;  $\Delta$  – paklaidos dydis (5 proc.);  $n$  – imtis:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

Tyrimo imtis buvo sudaryta įvertinus bendrą Klaipėdos, Tauragės ir Telšių apskričių ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų, pedagogų ir vaikų skaičių. Remiantis Klaipėdos, Tauragės, Telšių apskričių miestų ir rajonų švietimo skyrių duomenimis (laikotarpis 2008 – 2009 mokslo metai), nurodytu laikotarpiu šių apskričių miestuose ir rajonuose veikė 104 ikimokyklinės įstaigos, dirbo 174 vadovai bei 1926 pedagogai, buvo ugdomi 16075 vaikai (pagal vaikų skaičių buvo tyrimui nustatyta tėvų imtis).

Remiantis formule, imtį turėtų sudaryti 122 ikimokyklinių įstaigų vadovai, 332 pedagogai bei 391 tėvas, kurių vaikai lanko ikimokyklinio ugdymo įstaigas. *Tyrimo dalyvių imtį sudarė 130 vadovų, 340 pedagogų ir 400 tėvų. Iš viso atsitiktiniu atrankos būdu apklausta 870 tiriamųjų.* Todėl galima teigti, remiantis Jadov imties atvejų statistine lentele bei Kardelio (2002) rekomenduojama imties tūrio nustatymo formule, imties tūris yra reprezentatyvus.

*Tyrimo dalyvių demografinės charakteristikos.* Klaipėdos, Tauragės ir Telšių apskričių miestų ir rajonų ikimokyklinių įstaigų vadovų, pedagogų, tėvų demografinės charakteristikas atskleidžia jų amžius, išsilavinimas, gyvenamoji vieta, pedagoginio darbo stažas, šeimninė padėtis, socialinė padėtis (žr. 4 lentelę).

**4 lentelė.** Tyrimo dalyvių demografiniai duomenys (proc.)

Pedagogai (Iš viso 340 tiriamųjų)					Vadovai (Iš viso 130 tiriamųjų)					Tėvai (Iš viso 400 tiriamųjų)					
Amžius					Amžius					Amžius					
19-25 m.	26-35 m.	36-45 m.	46-55 m.	56 ir daugiau	19-25 m.	26-35 m.	36-45 m.	46-55 m.	56 ir daugiau	Iki 18 m.	19-25 m.	26-35 m.	36-45 m.	46-55 m.	56 ir daugiau
5,4	10,8	35,0	38,8	10,0	5,1	12,7	55,7	26,6	0,0	0,0	8,2	56,7	30,6	4,2	0,3
Išsilavinimas					Išsilavinimas					Išsilavinimas					
Aukštesnysis		Bakalauro laipsnis	Magistro laipsnis		Aukštesnysis		Bakalauro laipsnis	Magistro laipsnis		Vidurinis	Aukštesnysis		Aukštasis		
27,9		64,2	7,9		1,3		74,7	24,1		9,7	21,2		69,1		
Gyvenamoji vieta					Gyvenamoji vieta					Gyvenamoji vieta					
miestas		rajonas		kaimas	miestas		rajonas		kaimas	miestas		rajonas		kaimas	
89,6		7,9		2,5	88,6		11,4		0,0	88,5		7,6		3,9	
Pedagoginio darbo stažas					Pedagoginio darbo stažas					Šeimninė padėtis					
0-4 m.	5-10 m.	11-15 m.	16-20 m.	per 21 m.	0-4 m.	5-10 m.	11-15 m.	16-20 m.	per 21 m.	vedęs (ištekėjusi)	nevedęs (neištekėjusi)		našlys (našlė)		Išsiskyręs (išsiskyrusi)
7,5	5,4	8,8	14,2	64,2	1,3	5,1	3,8	5,1	84,8	89,7	4,8		0,6		4,8
										Socialinė padėtis					
										bedarbis	darbininkas	tarnautojas	verslininkas	kita	
										5,8	17,0	62,4	3,6	11,2	

Tyrimo dalyvių demografiniai amžiaus duomenys parodė, kad dauguma apklausoje dalyvavusių pedagogų priklauso 46-55 metų amžiaus grupei, ir tai sudaro (38,8 proc.), daugiau kaip pusės vadovų amžius nuo 36 – 45 metų, ir tai sudaro (55,7 proc.), daugiau kaip pusės tėvų amžius 26 – 35 metai (56,7 proc.).

Didžioji dauguma tyrime dalyvavusiųjų yra įgiję bakalauro laipsnį. Pedagogų – 64,2 proc., vadovų – 74,7 proc., tėvų – 69,1 proc.

Daugiausia dalyvavusiųjų tyrime gyvena mieste. Pedagogų – 89,6 proc., vadovų – 88,6 proc., tėvų 88,5 proc.

Daugumos ikimokyklinių įstaigų pedagogų ir vadovų pedagoginė patirtis didelė – net 64,2 proc. pedagogų ir 84,8 proc. vadovų pedagoginis darbo stažas didesnis nei 21 - eri metai.

Didžioji dauguma tėvų (89,7 proc.) gyvena santuokoje bei dirba tarnautojais (62,4 proc.).

*Kiekybinė anketinės apklausos duomenų matematinė statistinė analizė* atlikta SPSS 16 for Windows (Statistical Package for Social Sciences) programine įranga. Grafiniam duomenų vaizdavimui pasitelkta MS Excel programa, leidžianti sugrupuoti ir palyginti duomenis viename paveiksle

Kiekybiniame tyrime buvo taikyti *aprašomieji ir daugiamačiai statistikos metodai* – faktorinė ir koreliacinė analizės.

*Aprašomosios statistikos pagrindu* atliktas pirminis kiekybinių duomenų apdorojimas, apskaičiuojant vidurkius, modą, standartinius nuokrypius, procentines išraiškas (Merkys, 1999; Kardelis, 2002; Bitinas, 2002; Charles, 1999).

Tyrimo kintamųjų vidinei struktūrai tirti panaudotas *faktorinės analizės metodas*. Faktorinė analizė naudota norint sumažinti tyrimo pirminių kintamųjų kiekį ir sudaryti naujas skales, leidžiančias „minimaliai prarandant informacijos pakeisti charakterizuojančių požymių aibę kelių faktorių rinkiniu“ (Čekanavičius, Murauskas, 2002). Tyrime naudotas pagrindinių komponentų metodas ir VARIMAX rotacija. Faktorinė analizė ne tik parodo statistinio ryšio tarp kelių požymių stiprumą (koreliacijos koeficientų reikšmes), bet ir leidžia išryškinti požymių tarpusavio priklausomybės dėsningumus (Merkys, 1995).

Kintamųjų tinkamumą faktorinei analizei rodo KMO (Kaizer-Meyer-Olkin) koeficientas. Kuo šio koeficiento reikšmė artimesnė vienetui, tuo labiau matrica tinkama faktorinei analizei (jei  $KMO < 0,5$  - faktorinė analizė nepriimtina). Kitas svarbus rodiklis, pateikiamas faktorinės analizės proceso metu, yra faktorius aprašomoji sklaidą. Šis dydis rodo, kokią dalį visumos (%) paaiškina tiriamasis objektas. Faktorius gali būti interpretuojamas, jei paaiškina ne mažiau kaip 10% sklaidos.

Taikant faktorinę analizę gaunamas ir *Cronbach a* koeficientas, kuris nusako tyrimo kintamųjų psichometrinį tinkamumą, testo vidinę konsistenciją. Testavimo teorijoje nurodomas priimtinas koeficiento kitimo intervalas  $0,5 < a < 1$ ; didelę testo vidinę konsistenciją parodo



aukštos, artėjančios prie vieneto, *Cronbach a* koeficiento reikšmės (Merkys, 1999; Kardelis, 2002).

Atliekant faktorinę analizę Pagrindinių komponentių (Principal Components) modeliu gautas testo užduoties faktorinis svoris  $L$  išreiškiamas koreliacijos koeficientu tarp kintamojo ir ekstrahuoto faktoriaus. Koeficiento reikšmės gali svyruoti nuo  $-1$  iki  $+1$ . Jei kintamieji koreliuoja su juo, tenkindami sąlygą  $L > 0,6$ , tai faktorius statistiškai tinkamas.

*Koreliacinė analizė* naudota tiesiniam statistinio ryšio stiprumui tarp požymių nustatyti. Šio ryšio stiprumas vertinamas pasitelkiant *Pearson tiesinės koreliacijos koeficientą*, kuris kinta nuo  $+1$  (tiesioginis funkcinis ryšys) iki  $-1$  (atvirkštinis funkcinis ryšys) (Čekanavičius, Murauskas, 2002). *Pasirinktas reikšmingumo lygmuo  $p = 0,01$ .*

$0$  rodo kintamųjų nebuvimą,  $+1$  reiškia visišką teigiamą ryšį: didėjant vieno iš kintamųjų reikšmėms vienareikšmiškai ir proporcingai (tiesinio ryšio atveju) didėja kito kintamojo reikšmės, o  $-1$  reiškia visišką neigiamą (priešingos kitimo krypties) ryšį: didėjant vieno iš kintamųjų reikšmėms, kito kintamojo reikšmės vienareikšmiškai ir proporcingai (tiesinio ryšio atveju) mažėja.

*Pearson tiesinės koreliacijos reikšmė apibūdinama taip:*

- nuo  $0,3$  iki  $-0,3$  – labai silpna;
- nuo  $0,3$  iki  $0,5$  (nuo  $-0,3$  iki  $-0,5$ ) – silpna;
- nuo  $0,5$  iki  $0,7$  (nuo  $-0,5$  iki  $-0,7$ ) – vidutinė;
- nuo  $0,7$  iki  $0,9$  (nuo  $-0,7$  iki  $-0,9$ ) – stipri;
- nuo  $0,9$  iki  $1,0$  (nuo  $-0,9$  iki  $-1,0$ ) – labai stipri (Čekanavičius, Murauskas, 2002).

*Taikant statistinius metodus*, svarbu patikrinti diagnostinių instrumentų, taikomų tyrime, tinkamumą (Reliability Analysis). Atliekant šią analizę, gaunamas testo užduoties skiriamosios gebos (diferencinės galios) koeficientas  $r / itt$  (Item Total Correlation), kuris atspindi testo žingsnių vidinę konsistenciją. Tai yra koreliacijos koeficientas, kuris nusako statistinį ryšį tarp pavienio testo žingsnio įverčių ir bendro testo balo; kuo aukštesnė koeficiento reikšmė (artimesnė vienetai), tuo testo žingsnis tiksliau skiria matuojamą savybę turinčius arba neturinčius tiriamuosius (jei  $r / itt < 0,2$ , testo užduotys iš testo šalinamos).

#### **2.4. Kokybinio tyrimo metodai**

*Antroje tyrimo dalyje*, siekiant ištirti tėvų, kaip paslaugų vartotojų, poreikius ir pagrįsti ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo modeliavimo galimybes, taikyti *kokybiniai duomenų rinkimo ir analizės metodai*.

Kokybinis tyrimas grindžiamas *interpretacine paradigma*, kur pabrėžiamas suvokimas, besiremiantis individualiomis metodologinėmis žmonių socialinių problemų tyrimo tradicijomis, gautomis tekstų ir dokumentų turinio analizės, interviu ir jų transkripcijos būdais. Pagal Gadamer (1999), interpretacija – tai svetimo teksto pavertimas pažįstamu ir savu; dviejų kultūros dalyvių

diskusinis/komunikacinis veiksmas interpretacijoje svarbesnis supratimo bei apmąstymo, o ne aiškinimo ir pažinimo metodologinis aspektas.

*Atliekant kokybinį tyrimą, naudota content analizė. Content analizės medžiagą sudaro tekstas, „gautas“ naudojant įvairias technikas. Taikytos tokios content analizės procedūros: 1) teksto turinys analizuojamas nuosekliai, žingsnis po žingsnio, remiantis konkrečios metodologinės procedūros taisyklėmis ir dalijant nagrinėjamą turinį į analitinius vienetus. 2) teksto interpretavimas vyksta remiantis iškeltais tyrimo klausimais, į kuriuos atsakoma pasitelkiant suformuluotas kategorijas ir subkategorijas. Pastarosios yra kokybės ir jos valdymo prasmės atskleidžiantys apibendrinimai, kurie reiškia, jog kiekvienas tyrimo tekstas su kitais yra sujungtas pagal prasmių panašumą.*

*Content analizės matodu išanalizuoti pagrindiniai LR ikimokyklinių ugdymą reglamentuojantys dokumentai ir nustatyti ikimokyklinio ugdymo(si) kokybės prasmių kontekstai, paaiškinantys jos esmę ir valdymo ypatumus. Švietimo politiką reglamentuojančių dokumentų analizės paskirtis, kaip nurodo Bower (2002), leido atskleisti neįgyvendintų vertybių sistemą, kuri gali būti realizuojama viešais veiksmais, nukreiptais į kokybę. Todėl, aiškinantis kokybės sampratą, reikšmingas tiek tekstas, tiek kontekstas, kurių prasminė analizė padeda suvokti pageidaujamų veiksmų sistemą ir logiką, orientuotą į vertybių sistemas. Kokybė gali būti valdoma suprantant jos esmę ir susitarant dėl veiksmų. Todėl siūloma (Cavanagh, 1997) į analizuojamą dokumentą žvelgti kaip į konceptą, kuris savyje turi informaciją apie kokybės esmės bei jų supratimui būtina turinį, įprasminantį ir tam tikras veiklos vertybes.*

LR švietimo dokumentų turinio analizė (*content analysis*) atlikta pasitelkus 8 esminius dokumentus (6 lentelė, psl. 61), iš kurių trys yra bendrojo pobūdžio, o kiti – specializuoti, skirti ikimokyklinio ugdymo grandžiai.

Siekiant papildyti atliktą kiekybinį tyrimą, content analizės metodu buvo išanalizuoti atviri anketų klausimai (žr. 5 lentelę).

**5 lentelė.** Ikimokyklinių įstaigų vadovams, pedagogams ir tėvams pateiktų atvirų klausimų turinys

Informantų grupė	Klausimų turinys
Ikimokyklinių įstaigų pedagogai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagal kokius požymius Jūs sprendžiate apie ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo sistemos veiksmingumą?</li> <li>• Kokiais būdais galima gerinti ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybę?</li> <li>• Kokios dar galėtų būti teikiamos papildomos paslaugos tėvams ir vaikams?</li> </ul>
Ikimokyklinių įstaigų vadovai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaip reiškiasi vadovų atsakomybė už teikiamų ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybę?</li> <li>• Pagal kokius požymius Jūs sprendžiate apie ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo sistemos veiksmingumą?</li> <li>• Nurodykite kaip būtų galima tobulinti ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo sistemą?</li> </ul>
Tėvai, kurių vaikai lanko ikimokyklines įstaigas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokių paslaugų vaikų darželyje pasigendate?</li> <li>• Kokie Jūsų lūkesčiai dėl ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės?</li> </ul>

*Tiriamųjų imtį sudarė: 70 tėvų, 50 ikimokyklinių įstaigų vadovų ir 50 pedagogų. Iš viso kokybiniame tyrime dalyvavo 170 respondentų.*

Tiriamųjų pateikta nuomonė buvo suskirstyta į kategorijas, subkategorijas ir nustatytas subkategorijų bei teiginių skaičius. Plačiau – žiūrėti kokybinio tyrimo dalį.

### **3. IKIMOKYKLINIO UGDYMO PASLAUGŲ TEIKĖJŲ IR VARTOTOJŲ KOKYBĖS VALDYMO VEIKSNIŲ BEI VERTINIMO BŪDŲ EMPIRINIS TYRIMAS**

#### **3.1. Kokybinis tyrimas: Ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo politika ir patirtis, orientuota į vartotojų poreikius**

##### **3.1.1. Ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo kontekstualizavimas LR švietimo dokumentuose**

Ikimokyklinio ugdymo grandžiai priskiriami uždaviniai gana sudėtingi tiek tikslo, tiek proceso prasmėmis. Lietuvos Respublikos ikimokyklinio ugdymo koncepcijoje (1989) nurodoma, jog šis ugdymas sprendžia reikšmingiausias vaiko socializacijos ir ugdymo(si) uždavinius, puoselėja visus vaiko gebėjimus, lemiančius jo asmenybės psichosocialinę ir sociokultūrinę raidą. Be to, šiame dokumente ikimokyklinis ugdymas apibūdinamas kaip pirminė švietimo sistemos grandis, galinti užtikrinti sėkmingą vaiko mokymąsi ateityje. Ikimokyklinio ugdymo rezultatai dažniausiai aiškinami vadovaujantis interpretaciniais būdais. Todėl ikimokyklinio ugdymo teoretikai tiek Lietuvoje, tiek užsienyje (Whitebook, Belm, 1996) formuluoja klausimus, kaip nustatyti ikimokyklinio ugdymo efektyvumą ir koku būdu fiksuoti jo rezultatą? Epstein (1993) nuomone, šie klausimai svarbūs tėvams, pedagogams, vadovams, visuomenei, kurie tiesiogiai ar netiesiogiai dalyvauja vaiko ugdymosi procese ir domisi jo kokybe. Helburn (1995) teigia, jog tėvai yra svarbiausi ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojai, galintys daryti įtaką ugdymo procesui ir rezultatui.

Lietuvoje ikimokyklinio ugdymo kokybę grindžiama normatyviniais švietimo dokumentais (LR Švietimo įstatymas, 2003; LR Lietuvos vaikų ikimokyklinio ugdymo koncepcija, 1989; LR Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatos, 2003 ir kt.). Jie apibrėžia ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų ir pedagogų orientacijas vaikų ugdymo kokybei, rezultatų vertinimui ir įsivertinimui, projektuoja pedagogų veiklą, reprezentuoja tam tikras ugdymo vertybes, reikšmingas kokybės prasmų sampratai. Dokumentų analizė yra viena iš svarbiausių švietimo įstaigų vadovų kompetencijų, leidžiančių valdyti kokybės procesus ir rezultatą (Barvidienė, Kasiulis, 2001; Ruževičius, 2006). Tačiau kokybės ir jos valdymo esmių apibūdinimas, remiantis LR švietimo sistema ir ikimokyklinį ugdymą reglamentuojančiais dokumentais tiek teorine, tiek empirine prasmėmis, gana sudėtingas klausimas. Visų pirma todėl, jog ikimokyklinio ugdymo kokybės klausimams Lietuvoje neparengta specialių dokumentų, išskyrus Ikimokyklinio ugdymo mokyklų vidaus audito metodiką (2005). Priežastis yra ta, jog ikimokyklinio ugdymo grandis Lietuvoje vis dar tebėra suvokiama, kaip neturinti savaiminio reikšmingumo ugdymo kokybės rezultatui. Todėl LR esminiuose švietimo dokumentuose (LR švietimo įstatyme, 2003; LR Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatose, 2003) ji įprasminama, kaip atliekanti vaiko tęstinio ugdymo(si) „šeima ir mokykla“ tarpininkavimo funkcijas.

Kokybės sampratai reikšmingi ir LR švietimo strateginę kryptį įprasminantys dokumentai,

kurie pagrindžia ikimokyklinių įstaigų veiklos kryptingumą į kokybišką procesą ir rezultatą (LR Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatos, 2003). Analizuojamus dokumentus galima suskirstyti į tokias grupes: socialiniai-politiniai vaiko ir jo teisių apsaugos, švietimo raidos strategijos dokumentai bei specializuoti ikimokyklinį ugdymo procesą, rezultatą bei įstaigų veiklą reglamentuojantys dokumentai.

**6 lentelė.** Lietuvos Respublikos švietimą ir ikimokyklinį ugdymą reglamentuojantys dokumentai

Dokumentų grupė	Dokumentų pavadinimas
Socialiniai-politiniai dokumentai	LR Vaiko teisių pagrindų įstatymas (1996)
Švietimo raidos strateginiai dokumentai	LR Švietimo įstatymas (2003); LR Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatos (2003)
Specializuoti ikimokyklinio ugdymo procesą ir rezultatą reglamentuojantys dokumentai	LR Ikimokyklinio ugdymo koncepcija (1989); LR Neformaliojo vaikų švietimo koncepcija (2005); LR Specialiojo ugdymo įstatymas (1989)
Specializuoti ikimokyklinių įstaigų veiklą reglamentuojantys dokumentai	Vaiko minimalios ir vidutinės priežiūros įstatymas (2007); Ikimokyklinio ugdymo mokyklų vidaus audito metodikos (2005)

Analizuojamieji dokumentai apima 1989–2008 m. m. Lietuvos švietimo ir ikimokyklinio ugdymo reformos procesus. Vieni jų nurodo vaikų ugdymo politinę, socialinę bei kultūrinę svarbą (LR Vaiko teisių pagrindų įstatymas, 1996), kiti yra bendrieji, strateginės švietimo raidos dokumentai (LR Švietimo įstatymas, 2003; LR Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatos, 2003). Be to, analizuojami ir specialieji dokumentai, skirti ikimokyklinio ugdymo sričiai, apimantys teorinį-empirinį ugdymo konceptualizavimą (LR Ikimokyklinio ugdymo koncepcija, 1989; LR Neformaliojo vaikų švietimo koncepcija, 2005; LR Specialiojo ugdymo įstatymas, 1998), arba – ikimokyklinių įstaigų veiklos efektyvumo vertinimą ir įsivertinimą (Vaiko minimalios ir vidutinės priežiūros įstatymas, 2007; Ikimokyklinio ugdymo mokyklų vidaus audito metodika, 2005). Visi šie dokumentai orientuoja ikimokyklinių įstaigų vadovus, pedagogus į įvairias socialines, kultūrinės, vadybines Lietuvos švietimo sistemos problemas, tarp jų ir ikimokyklines posistemes funkcijas. Todėl analizuojami dokumentai apima Lietuvos švietimo sistemos paskirtį, tikslus bei ikimokyklinio ugdymo sistemos funkcijas. Be to, dokumentai apsprendžia ir ikimokyklinio ugdymo(si) proceso kryptį, jo rezultatą, atskleidžia reikalavimus ugdymui. Vienas iš analizuojamų dokumentų yra specialiai skirtas kokybės vidiniam vertinimui bei įsivertinimui ir reglamentuoja šiuos procesus (Ikimokyklinio ugdymo mokyklų vidaus audito metodika, 2005).

Analizuosime kokybės prasmių kontekstus LR Vaikų teisių pagrindų įstatyme (lentelė 7).

**7 lentelė.** Ugdymo kokybės kategorijos LR Vaikų teisių pagrindų įstatyme (1996)

Kategorija	Subkategorija	Skaičius	Teiginiai
Vaiko atstovai	Tėvai	3	Teisėti vaiko atstovai yra tėvai, įtėviai, globėjai (1;1)
	Įtėviai		
	Globėjai		
Tėvų ir kitų teisėtų atstovų pareigos	Tinkamos sąlygos vaiko gyvenimui šeimoje	2	Tėvai ir kiti teisėti vaiko atstovai privalo sudaryti tinkamas sąlygas vaikui gyventi ir augti šeimoje, rūpintis juo (1,2;3)

	Rūpinimasis vaiku		
Vaiko socialinės teisės	Teisė į mokslą	4	Teisė į mokslą, žodžio laisvę, naudotis įvairia humanitarine informacija, dalyvauti visuomenės gyvenime (1;1,3,4,5,6).
	Teisė į žodžio laisvę		
	Teisė naudotis humanitariniame informacija		
	Teisė dalyvauti visuomenės gyvenime		

Ugdymo kokybė kontekstualizuojama pagal tris kategorijas: „Vaiko atstovai“, „Tėvų ir kitų teisėtų atstovų pareigos“, „Vaiko socialinės teisės“. Išsamiausias yra kategorijos „Vaiko socialinės teisės“ turinys (4 subkategorijos), nurodantis, jog vaikai „*turi teisę į mokslą*“, „*žodžio laisvę*“, „*įvairią humanitarinę informaciją*“, „*dalyvavimą visuomenės gyvenime*“. Kategorijos „Vaiko atstovai“ prasmės atskleidžiamos subkategorijomis (3): *Tėvai, Įtėviai, Globėjai*. Mažiau dėmesio skiriama kategorijos „Tėvų ir kitų teisėtų atstovų pareigos“ turiniui. Ši kategorija atskleidžiama pagal tokias subkategorijas (2): *Tinkamos sąlygos vaiko gyvenimui šeimoje, Rūpinimasis vaiku*. Tokiu būdu LR vaikų teisių pagrindų įstatyme pabrėžiama, jog ugdymo kokybės procesas ir rezultatas tampa svarbus tam tikroms suaugusiųjų žmonių grupėms (tėvams, įtėviams, globėjams). Be to, prasminiai kontekstai leidžia suvokti, kad ugdymo, kaip kokybiškos paslaugos, tiesioginis vartotojas yra vaikai, netiesioginis – tėvai, įtėviai, globėjai. Akcentuojama, kad šis vartotojas veikia kaip tam tikras neformalusis vaiko ugdymo kokybės priežiūros institutas, kuris turi ir teisinius įpareigojimus: rūpintis ne tik vaiko formaliu ugdymu švietimo įstaigose, bet ir neformaliu – šeimoje. Tėvų, įtėvių, globėjų priežiūros turinys gana platus: vaiko gyvenimo ir augimo sąlygos šeimoje. Šis ugdymo kokybės priežiūros kontekstas papildomas dar vienu, būtent – tėvų pareigos, į kurias įeina rūpinimasis vaiku. Todėl akcentuojamos ne tik ugdymo kokybės priežiūros funkcijos (tėvų, įtėvių, globėjų), bet ir dalyvavimo galimybės vaikų kokybiško ugdymo(si) procesuose.

LR Vaikų teisių pagrindų įstatyme (1996) nurodoma, jog vienas svarbiausių ugdymo kokybės dalyvių yra vaikas. Jo dalyvavimą palaikanti sąlyga: teisių užtikrinimas (mokslą, žodžio laisvę, dalyvavimą visuomenės gyvenime ir kt.) Taigi šiame dokumente yra kontekstualizuojamos vaiko ugdymo (gyvenimo) kokybei reikalingos sąlygos (materialinės, psichosocialinės). Į jas įeina ir vaiko teisės, kurių viena iš pagrindinių yra laisvė ir priėjimas prie humanitarinio pobūdžio informacijos. Taigi LR Vaikų teisių pagrindų įstatyme (1996) kontekstualizuojamos sąlygos sėkmingam vaiko, kaip šiuolaikinės informacinės visuomenės dalyvio, ugdymui(si), nes būtent humanitarinio pobūdžio informaciją turi įtakos jo socialiniam aktyvumui.

Paanalizuosime ugdymo kokybės kategorijas LR Švietimo įstatyme (2003).

**8 lentelė.** Ikimokyklinio ugdymo kokybės kategorijos LR Švietimo įstatyme (2003)

Kategorija	Subkategorija	Skaičius	Teiginiai
Ugdymo paskirtis	Vaiko prigimtiniai poreikiai	3	Padėti vaikui tenkinti prigimtinius, kultūros, taip pat ir etninius, socialinius, pažintinius poreikius (2;1;2)
	Vaikų kultūriniai, etniniai poreikiai		

	Vaikų socialiniai, pažinimo poreikiai		
Ugdymo institucionalizavimas	Ugdymas šeimoje	2	Ikimokyklinis ugdymas vyksta šeimoje, o tėvams (globėjams) pageidavus ar už vaiko teisių apsaugą atsakingoms institucijoms rekomendavus, –pagal ikimokyklinio ugdymo programą (2;3;4)
	Tėvų ir vaikų teisių apsaugos institucijų pageidavimai ir rekomendacijos ugdymui pagal programas		
Informacijos tėvams turinys ir prieinamumas	Informacija apie vaiko būklę	4	Gauti informaciją apie vaiko būklę, ugdymo ir ugdymosi poreikius, pažangą, elgesį (2;4;5;6;7)
	Informacija apie ugdymo poreikius		
	Informacija apie vaiko pažangumą		
	Informacija apie vaiko elgesį		
Bendradarbiavimo su tėvais tikslai	Ugdymo problemų sprendimas	4	Dalyvauti parenkant vaikui ugdymo programą, formą, mokyklą ar kitą švietimo tiekėją (2;7;8;9;10)
	Ugdymo programos parinkimas		
	Ugdymo formų, mokyklos parinkimas		
	Kito švietimo tiekėjo parinkimas		
Dalyviai	Švietimo paslaugų tiekėjai	4	Bendradarbiauti su švietimo tiekėju, mokytojais, kitais specialistais, teikiančiais specialiąją, psichologinę, socialinę, specialiąją pedagoginę pagalbą, sveikatos priežiūrą, sprendžiant vaiko ugdymosi klausimus (2;10;11;12;13).
	Mokytojai,		
	Specialistai, teikiantys specialiąją, psichologinę pagalbą		
	Sveikatos priežiūros specialistai		

Ugdymo kokybę sudaro tokios kategorijos ir subkategorijos: „Ugdymo paskirtis“ (3 subkategorijos), „Ugdymo institucionalizavimasis“ (2 subkategorijos), „Informacijos tėvams turinys ir prieinamumas“ (4 subkategorijos), „Bendradarbiavimo su tėvais tikslai“ (4 subkategorijos), „Dalyviai“ (4 subkategorijos). Taip LR Švietimo įstatyme (2006) skiriamas dėmesys tėvų informavimo, bendradarbiavimo ir dalyvavimo procesams, nurodant tėvams informacijos turinį, bendradarbiavimo tikslus ir dalyvių grupes. Ikimokyklinė įstaiga ir ugdymo kokybė suvokiama kaip tėvams teikiamų (švietimo ir ugdymo) paslaugų sritis. Tačiau paslaugos vartotojas suprantamas vienpusiškai. Akcentuojamas vienas esminis kokybės užtikrinimo principas – į vaiką (vartotoją) orientuoto ugdymosi krypties būtinumas. Tampa neaiški tėvų dalyvavimo, bendradarbiavimo su ugdymo institucija kokybės prasmė. Analizuojamas tik bendradarbiavimas su tėvais ir nurodoma jo paskirtis.

Paanalizuosime ugdymo kokybės ir valdymo kategorijas LR Valstybinės Švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatose, 2003 (9 lentelė).

**9 lentelė.** Ikimokyklinio ugdymo kokybės kategorijos Valstybinės švietimo strategijos (2003–2012 m.) nuostatose (2003)

Kategorija	Teiginiai
Ikimokyklinio ugdymo paslaugų plėtotė	Išplečiamos ikimokyklinio ugdymo paslaugos (10)
Šeimų informavimas, konsultavimas	Sukuriama šeimų pedagoginio informavimo ir konsultavimo sistema (1;2;3).

Ikimokyklinio ugdymo kokybė apibūdinama dvejopo pobūdžio kategorijomis: „Ikimokyklinio ugdymo paslaugų plėtotė“, „Šeimų informavimas, konsultavimas“. Tokiu būdu Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatose (2003) visas dėmesys yra skiriamas ikimokyklinio ugdymo paslaugoms, jų turiniui bei plėtotei, nurodant, jog „išplečiamos ikimokyklinio ugdymo paslaugos“ ir „sukuriama šeimų pedagoginio informavimo ir konsultavimo sistema“. Tačiau stokojama paslaugų kokybės sampratos bei konkrečios paslaugos, su kuria siejama ikimokyklinio ugdymo kokybė. Tai yra šeimų informavimo bei konsultavimo turinį ir šios veiklos kokybę įprasminančių kontekstų.

Pereisime prie dviejų dokumentų – LR Neformaliojo vaikų švietimo koncepcijos (2005) ir LR Specialiojo ugdymo įstatymo (1998) kokybės ir valdymo – kategorijų analizės (10 lentelė).

**10 lentelė.** Ikimokyklinio ugdymo kokybės ir valdymo kategorijos LR Neformaliojo vaikų švietimo koncepcijose (2005) ir LR Specialiojo ugdymo įstatyme (1998)

LR	Kategorija	Subkategorija	Skaičius	Teiginiai
LR Neformaliojo vaikų švietimo koncepcija (2005)	Neformalaus vaikų švietimo esmė	Kryptinga veikla	3	Kryptinga veikla, padedanti vaikui įgyti kompetencijos, tapti sąmoninga asmenybe
		Kompetencijų ugdymas		
		Vaiko tapsmas sąmoninga asmenybe		
	Kompetencijų ugdymosi procesas	Veikla	2	Kompetencijos įgyjamos per pasirinktos krypties veiklą
		Pasirinktos krypties veikla		
Kompetencijų įtaka formaliam vaikų ugdymui	Sėkmingas ugdymas; Formalaus švietimo sistema	2	Įgyjamos kompetencijos turės įtakos sėkmingam vaiko ugdymui(si) formaliojo švietimo sistemoje	
LR Specialiojo ugdymo įstatymas (1998)	Specialios pagalbos teikimo organizavimas	Ikimokyklinių įstaigų bendrosios grupės	2	Specialiųjų poreikių ikimokyklinio amžiaus vaikai ugdomi ikimokyklinio ugdymo įstaigų bendrosiose ir specialiosiose grupėse
		Ikimokyklinių įstaigų specialiosios grupės		
	Pagalbos teikimo namuose gavėjai	Vaikai, negalintys lankyti ikimokyklinių įstaigų	1	Negalintiems lankyti ikimokyklinio ugdymo įstaigų pagalba teikiama namuose.

Abiejuose dokumentuose ypač akcentuojami du institucijų, teikiančių pagalbą vaikams, tipai.



Tai ikimokyklinės įstaigos ir specializuotos pagalbos vaikams tarnybos bei ikimokyklinių įstaigų specialistai. Tačiau specialiosios pagalbos kokybė nekontekstualizuojama. LR Neformaliojo švietimo koncepcijoje (2005) visas dėmesys sutelkiamas į vaikų formaliųjų kompetencijų ugdymosi procesą bei nurodoma, jog įgyjamos kompetencijos turės įtakos sėkmingam vaikų ugdymui(si) formaliojo švietimo sistemoje.

Apibūdinsime ikimokyklinio ugdymo kokybės kategorijų turinį LR Ikimokyklinio ugdymo koncepcijoje, 1989, (11 lentelė).

**11 lentelė.** Kokybės ir valdymo kategorijos LR Ikimokyklinio ugdymo koncepcijoje (1989)

Kategorija	Subkategorija	Skaičius	Teiginiai
Atmosfera vaiko ugdymui šeimoje	Rūpestis, meilė, supratimas šeimoje	2	Tokia atmosfera turi būti šeimose ir šeimai talkinančiose ikimokyklinėse įstaigose
	Rūpestis, meilė, supratimas ikimokyklinėje įstaigoje		
Vaiko ugdymo šeimoje specifikos paisymas	Vaiko patyrimas	3	Atsižvelgti į vaiko ugdymo šeimoje specifiką, vaiko patyrimą, nuostatas, įpročius
	Vaiko nuostatos		
	Vaiko įpročiai		
Tėvų dalyvavimo turinys ir principai	Lankymasis ikimokyklinėje įstaigoje ir problemų sprendimas	2	Tėvai gali lankytis grupėje, dalyvauti veikloje, kartu su auklėtoja spręsti iškilusias pedagogines problemas. Šeimos ir darželio sąveika turi būti grindžiama abipuse pagalba ir supratimu
	Šeimos ir darželio sąveikos principai		
Sąlygos vaiko ugdymui(si) įstaigoje	Natūrali džiugi aplinka	4	Ikimokyklinėje įstaigoje vaikui turi būti sudaryta natūrali džiugi aplinka, užtikrinama jo globa. Be to, turi būti saugoma ir stiprinama fizinė ir psichinė vaiko sveikata
	Globos užtikrinimas		
	Saugumas ir fizinės vaiko sveikatos stiprinimas,		
	Psichinės vaiko sveikatos stiprinimas		
Žinios apie socialinės-pedagoginės pagalbos šeimai būdus	Būdų žinojimas	2	Žinoti pagrindinius paramos šeimai būdus ir paramą teikiančias institucijas
	Institucijų žinojimas		
Žinios apie švietimą	Suaugusiųjų švietimo esmės žinojimas	3	Žinoti pagrindinius suaugusiųjų švietimo principus ir metodus
	Suaugusiųjų švietimo principų žinojimas		
	Suaugusiųjų švietimo metodų žinojimas		
Ryšiai su visuomene	Ryšiai su įvairiomis institucijomis	2	Užmegzti konstruktyvius ryšius su įvairiomis institucijomis bei kryptingai bendradarbiauti
	Kryptingas tarpinstitucinis bendradarbiavimas		
Vaiko ugdymo efektyvumas	Efektyvumo pagrindimas	2	Įrodyti tėvams ir visuomenei kvalifikuoto vaikų ugdymo efektyvumą ir jo reikalingumą.
	Efektyvumo įrodymai		

LR Ikimokyklinio ugdymo koncepcijoje (1989) kokybė kontekstualizuojama pagal šias kategorijas: „Atmosfera vaiko ugdymui šeimoje“, „Vaiko ugdymo šeimoje specifikos paisymas“,

„Tėvų dalyvavimo turinys ir principai“, „Sąlygos vaiko ugdymui(si) įstaigoje“, „Žinios apie socialinės-pedagoginės pagalbos šeimai būdus“, „Žinios apie švietimą“, „Ryšiai su visuomene“, „Vaiko ugdymo efektyvumas“. Išsamiausiai ikimokyklinio ugdymo turinys apibūdinamas pagal kategoriją „Sąlygos vaiko ugdymui(si) įstaigoje“ (4 subkategorijos), nurodant, jog vaikui būtina „natūrali, džiugi aplinka“, „globa“, „saugumas“, „fizinės sveikatos stiprinimas“, „psichinės sveikatos stiprinimas“. Gana išsamus ir kategorijos „Žinios apie socialinės-pedagoginės pagalbos šeimai būdus“ turinys (2 subkategorijos). Nurodoma, jog ikimokyklinių įstaigų darbuotojams būtinos žinios apie „pagrindinius paramos šeimai būdus“ ir „paramą teikiančias institucijas“. Be to, akcentuojama, jog ikimokyklinių įstaigų pedagogai turi žinoti „suaugusiųjų švietimo esmę“ bei „pagrindinius suaugusiųjų švietimo principus ir metodus“.

Siaurai akcentuojamas kategorijos „Vaiko ugdymo efektyvumas“ turinys (2 subkategorijos). Teigiama, jog ugdymo efektyvumą pedagogui būtina argumentuoti ir įrodinėti. Taigi kokybė siejama su tam tikromis jos valdymo kompetencijomis: žiniomis ir informacija apie ugdymo procesą, gebėjimu jas kaupti bei jų pagrindu argumentuotai įrodyti ugdymo kokybę tėvams bei kitoms socialinėms grupėms. Be to, LR Ikimokyklinio ugdymo koncepcijoje skiriamas dėmesys „Tėvų dalyvavimo turiniui ir principams“ (2 subkategorijos), „Ryšiams su visuomene“ (2 subkategorijos). Subkategorijos nusako sąlygas ikimokyklinio ugdymo kokybei, nurodant, jog „tėvai gali lankytis grupėje, dalyvauti veikloje, kartu su auklėtoja spręsti iškilusias pedagogines problemas“. Be to, teigiama, jog „šeimos ir darželio sąveika turi būti grindžiama abipuse pagalba ir supratimu“. Kategorijos „Ryšiai su visuomene“ turinys aiškina, jog ryšiai suprantami kaip sąlyga kokybiškam ikimokyklinio ugdymo funkcionavimui, nes tai padeda „užmegzti konstruktyvius ryšius su įvairiomis institucijomis bei kryptingai bendradarbiauti“.

Taigi LR Ikimokyklinio ugdymo koncepcijoje (1989) ypač daug dėmesio skiriama vaikų ugdymo sąlygoms šeimoje ir ikimokyklinėse įstaigose (tiek išorinėms, tiek vidinėms). Akcentuojamas vaiko prigimtį atitinkančios aplinkos būtinumas (natūrali, džiugi). Teigiama, jog tokioje aplinkoje gali būti „saugoma ir stiprinama fizinė ir psichinė vaiko sveikata“. Koncepcijoje „Ugdymo kokybės“ sąvoka nevertinama, ji pakeičiama sąvoka „ugdymo efektyvumas“. Be to, šiame dokumente ypač pabrėžiami ugdymo įstaigos ryšiai su šeima bei kitomis vaikui ir jo šeimai pagalbą teikiančiomis institucijomis, sprendžiančiomis vaiko socialines problemas. Kontekstualizuojama tokia ikimokyklinio ugdymo įstaigos paskirtis – socialinė-educacinė pagalba šeimai. Tačiau trūksta turinio, atskleidžiančio, jog ikimokyklinė įstaiga yra vaikams ugdymo paslaugas teikianti švietimo institucija. Dokumente taip pat stokojama išplėtos ugdymo kokybės sampratos, turinio, orientuoto į ikimokyklinio amžiaus vaiko poreikius.

Paaiškinsime ikimokyklinio ugdymo kokybės ir valdymo kategorijų prasmes Vaiko minimalios ir vidutinės priežiūros įstatyme, 2007 (12 lentelė).

**12 lentelė.** Ikimokyklinio ugdymo kokybės ir valdymo kategorijos Vaiko minimalios ir vidutinės priežiūros įstatyme (2007)

Kategorija	Subkategorija	Skaičius	Teiginiai
Atstovai	Vaiko tėvai	3	Vaiko tėvai, įtėviai, globėjai ir kiti asmenys
	Vaiko įtėviai Vaiko globėjai		
Atstovų pareigos	Rūpinimasis vaiku Vaiko auklėjimas	4	Privalo rūpintis vaiku, jį auklėti, globoti, jam atstovauti
	Vaiko globojimas Vaiko atstovavimas		
Pagalbos vaikui rūšys	Socialinė Pedagoginė Psichologinė Specialioji pedagoginė Informacinė	5	Vaikui teikiama socialinė pedagoginė, psichologinė, specialioji pedagoginė, informacinė ar kita pagalba.

Vaiko minimalios ir vidutinės priežiūros įstatymo (2007) tikslas – sukurti vaiko minimalios ir vidutinės priežiūros priemonių sistemą, kuri padėtų jam įveikti susiformavusį ydingą elgesį, išsiugdyti prasmingo individualaus ir visuomeninio gyvenimo sampratą. Vaiko atstovai pagal šį įstatymą yra: vaiko tėvai, įtėviai, globėjai, rūpintojai ir kiti asmenys, kurie privalo rūpintis vaiku, jį auklėti, globoti, jam atstovauti, ginti jo teises ir teisėtus interesus.

Ikimokyklinio ugdymo kokybė kontekstualizuojama pagal tokias kategorijas: „Atstovai“ (3 subkategorijos), „Atstovų pareigos“ (4 subkategorijos), „Pagalbos vaikui rūšys“ (5 subkategorijos). Išsamiausiai apibūdinamas dviejų kategorijų turinys: „Atstovų pareigos“ ir „Pagalbos vaikui rūšys“. Nurodomas pareigų turinys rūpinimosi, auklėjimo, globojimo ir atstovavimo srityse. Taigi apibūdinamos visos vaiko gyvenimui ir jo kokybiškam ugdymui(si) svarbiausios suaugusiųjų pareigos. Pagalbos vaikui turinys taip pat atskleidžiamas nusakant egzistuojančias ir pageidaujamas pagalbos rūšis, tokias kaip „socialinė pedagoginė, psichologinė, specialioji pedagoginė, informacinė ar kita pagalba“. Pagalbos rūšių ekstensyvi ir intensyvi plėtotė suprantama kaip sąlyga sėkmingam vaiko socializavimuisi ir ugdymuisi tiek šeimoje, tiek ikimokyklinėse įstaigose. Tačiau pabrėžiant rūpinimosi ir globos funkcijas, kurias teikia įvairūs vaiko atstovai (vaiko tėvai, įtėviai, globėjai ir kiti asmenys), neišskiriama vaiko kokybiškam ugdymuisi itin svarbi sritis – tinkama vaiko priežiūra namuose, apsaugant jį nuo nepageidaujamų socialinės tikrovės reiškinių bei procesų įtakos.

Paanalizuosime ikimokyklinio ugdymo kokybės kategorijų turinį ir prasmes Ikimokyklinio ugdymo mokyklų vidaus audito metodikoje, 2005, (13 lentelė).

**13 lentelė.** Ikimokyklinio ugdymo kokybės ir valdymo kategorijos LR Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodikoje (2005)

Kategorija	Subkategorija	Skaičius	Teiginiai
Vaikų kultūra	Mokyklos kultūros dalis	4	Vaikų kultūra yra svarbi mokyklos kultūros dalis.

	Vaikų kultūros pripažinimas		Bendruomenės nariai pripažįsta vaikų kultūrą kaip vertybę, o vaikus aktyvius savo aplinkos kūrėjus
	Vaikų kultūra -vertybė		
	Vaikai – aplinkos kūrėjai		
Vaikus ugdanti aplinka	Jauki	5	Aplinka jauki, estetiška, saugi, pritaikyta bendruomenės narių poreikiams
	Estetiška		
	Saugi		
	Pritaikyta vaikui		
	Pritaikyta bendruomenės narių poreikiams		
Vaikų darželio mikroklimato bruožai	Bendruomenės narių saugumas	2	Bendruomenės nariai jaučiasi saugūs, pasitiki vienas kitu
	Bendruomenės narių tarpusavio pasitikėjimas		
Šeimos dalyvavimo pobūdis vaiko ugdymo(si) procese	Dalyvavimas aktyvus	2	Tėvai aktyviai ir prasmingai dalyvauja ugdymo procese.
	Dalyvavimas prasmingas		

Dokumente ypač akcentuojama vaikų ugdanti aplinka. Šią kategoriją kontekstualizuoja tokios subkategorijos: *Jauki*, *Saugi*, *Pritaikyta vaikui*, *Pritaikyta bendruomenės poreikiams*. Taigi nurodomi kontekstai svarbūs ne tik vaikų kokybiškam ugdymuisi, bet ir ugdytojų kokybiškai veiklai. Kategorija „Vaikų kultūra“ atskleidžiama tokiomis subkategorijomis: *Mokyklos kultūros dalis*, *Vaikų kultūros pripažinimas*, *Vaikų kultūra –vertybė*, *Vaikai – aplinkos kūrėjai*. Taigi išryškinamas šiuolaikinio kokybiško ugdymo(si) vienas svarbiausias bruožas, – orientavimasis į vaikų kultūrai būdingą aplinką. Nurodoma, jog pedagogai turėtų suvokti vaikų kultūros svarbą ir ne tik ją toleruoti, bet ir ugdyti, kaip vertybinį vaiko kokybiško ugdymo(si) matą. Išryškintas vienas iš svarbiausių vaikų kultūros požymių – vaikas yra kultūrinės aplinkos kūrėjas. Vadinasi, pedagogui atsiranda galimybė ugdomosi procesą orientuoti į vaiką, skatinti jo aktyvų dalyvavimą kultūros kūrimo(si) procesuose. Šiame dokumente daug dėmesio skiriama ikimokyklinio ugdymo kokybės veiksniams, akcentuojant ikimokyklinės įstaigos mikroklimatą kaip bendruomenišką. Išryškinamos tėvų, kaip ugdymosi proceso dalyvių, funkcijos bei nurodomi jų kokybiškos veiklos bruožai (bendravimas, bendradarbiavimas, aktyvus prasmingas dalyvavimas). Plėtojamas vaiko kokybiško ugdymo(si) aksiologinis kontekstas: vaiko pažinimas, jo kultūros pripažinimas. Visa tai kontekstualizuojama kokybiškos ikimokyklinės įstaigos funkcionavimo esmę atskleidžiančiame turinyje. Tačiau šiame dokumente stokojama ugdymo rezultatus kontekstualizuojančių kategorijų, į kurias orientuojantis galima būtų suprasti ikimokyklinio ugdymo kokybės svarbą, jos vertinimo ir įsivertinimo prasmingumą.

Apibendrinsime mūsų atliktos LR švietimą ir ikimokyklinio ugdymo kokybę reglamentuojančių dokumentų analizės rezultatus. Nurodysime, kokie prioritetai teikiami kokybės ir valdymo kategorijoms ir kokio turinio pagrindu atskleidžiamos jų prasmės (14 lentelė).

**14 lentelė.** Švietimo ir ikimokyklinio ugdymo kokybės ir valdymo prasmių kontekstai LR švietimo dokumentuose

Dokumentai	Ugdymo kokybės ir valdymo prasmių kontekstai
LR vaikų teisių pagrindų įstatymas (1996)	Vaiko teisė į kokybišką ugdymą,
LR švietimo įstatymas (2003)	Vaiko poreikių (pagrindinių) tenkinimas, tėvų teisė ir pareigos: galimybė pasirinkti vaiko ugdymo(si) programas, dalyvauti ugdyme ir gauti informaciją apie vaiko ugdymosi procesą, rezultatus,
LR Ikimokyklinio ugdymo koncepcija (1989)	Efektyvaus ugdymo sąlygos: vaiko ugdymas šeimoje, žinios apie socialinės paramos šeimai būdus ir suaugusiųjų švietimą, gebėjimas taikyti žinias, palaikyti ryšį su visuomene, ugdytojams bendradarbiauti tarpusavyje bei su kitomis socialinėmis grupėmis,
LR Valstybinė švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatos (2003)	Ikimokyklinio ugdymo paslaugų plėtotė, prieinamumas Šeimos pedagoginio informavimo ir konsultavimo sistemos sukūrimas,
LR Neformaliojo vaikų švietimo koncepcija (2005); LR Specialiojo ugdymo įstatymas (1998)	Socialinių, kognityvinių, kultūrinių vaiko kompetencijų ugdymas kaip vaiko sėkmingo tolesnio ugdymosi prielaida; vaiko galimybių užtikrinimas pasirenkant pageidaujamos veiklos kryptį, pagalba vaikui įgyjant joje papildomų kompetencijų,
Ikimokyklinio ugdymo mokyklų vidaus audito metodika (2005)	Vaikų kultūra kaip kokybiško ugdymosi (procesu) esminė sąlyga, Vaikų darželio mikroklimato kokybė kaip sąlyga ugdytojų (tėvų ir pedagogų) darniai veiklai. Kokybiško bendradarbiavimo požymiai: aktyvus, prasmingas tėvų dalyvavimas vaiko ugdymo(si) procesuose.

14 lentelė parodo, atskirų dokumentų svarbą apie kokybiško ugdymo procesą, rezultatą ar dalyvių (tėvų ir pedagogų) kokybiškos veiklos bruožus. Pagal juos galima suprasti, kas yra kokybiškas ugdymas ir kokie jo valdymo požymiai. Tačiau nepateikiama kokybės samprata, leidžianti formuoti ugdymo proceso ar rezultato esmės supratimą. Ypač išryškinamas ikimokyklinio ugdymo kokybės kontekstas, orientuotas į tėvus, vartotojus, jų poreikius švietimui, informacijai, žinioms apie pedagoginį procesą ir vaiko pasiekimus jame. Parama tėvams, suteikiant papildomas ugdymo paslaugas vaikams, suprantama kaip ikimokyklinio ugdymo įstaigos kokybiško funkcionavimo sąlyga. Ypač akcentuojamas informacijos sistemos tėvams kūrimosi būtinumas ikimokyklinėse įstaigose, nurodant, jog ši sistema yra kokybiško bendradarbiavimo su tėvais pamatas. Tačiau beveik visuose dokumentuose stokoja orientacijos, į vaiką kaip į pagrindinį ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotoją. Minėtos orientacijos turinys labiausiai išryškėjo dviejuose dokumentuose: LR Vaikų teisių pagrindų įstatyme (1996), Ikimokyklinio ugdymo mokyklų vidaus audito metodikoje (2005).

Analizuojamuose dokumentuose ypač daug dėmesio skiriama galutiniam ikimokyklinio ugdymo tikslui, jį atskleidžiant per vaikui būtinų socialinių, kognityvinių kompetencijų sistemas. Procesas grindžiamas naujos ugdymo(si) kultūros samprata, suvokiant vaiką kaip ugdymo(si) dalyvį, partnerį. Tačiau stokoja sąsajų tarp ugdymo(si) rezultato ir proceso. Nepakankamai išryškinama jų tarpusavio sąveikos svarba kokybei bei akcentuojamas vertybinis ikimokyklinio ugdymo kontekstas. Taigi, kokybė suprantama kaip socialinių, kultūrinių sąlygų įvairovė, būtina ugdymo(si) modernizavimui šiuolaikinėse įstaigose. Vaiko kompetencijos suvokiamos kaip ugdymo(si) rezultatas, kuris pasiekiamas per atitinkamą pedagoginę veiklą, nurodant, jog jos pagrindą sudaro vaiko pasaulio pažinimas bei jo prigimtinių galių sklaidai būtinų sąlygų sudarymas

ugdyme.

Vadinasi, LR švietimo dokumentuose kokybė suprantama kaip siekiamybė ugdymo proceso tobulumo prasme, kurio realizavimui svarbi išorinių sąlygų visuma, tokia kaip vaiko priežiūros, rūpybos realizavimas, prigimtinių bei socialinio-kultūrinio pobūdžio teisių užtikrinimas. Viena tokia sąlyga ikimokyklinėse įstaigose, kaip organizacijos, efektyvi vadyba, orientuota į ryšius su tėvais, visuomene. Kokybė nėra kontekstualizuojama kaip šiuolaikinė ikimokyklinė ugdymo vertybė, kurios raiška realybėje suprantama kaip sąlyga vaiko sėkmingam ugdymui

### 3.1.2. Ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikėjų (pedagogų ir vadovų) patirtis vertinant ugdymo paslaugų kokybę, orientuotą į tėvų poreikius

Ikimokyklinio ugdymo pedagogams buvo pateiktas klausimas: „Pagal kokius požymius Jūs sprendžiate apie ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo sistemos veiksmingumą?“ Pedagogų atsakymai apibendrinti išskiriant ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo kategorijas ir subkategorijas ( žr. 15 lentelę).

**15 lentelė.** Ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės požymiai ( kategorijos ir subkategorijos)

Eil. Nr.	Kategorija	Subkategorija	Skaičius	Teiginiai	Skaičius
1.	Pedagogų veiklos kokybė	Pedagogų kvalifikacija	4	Įstaigoje dirba pedagogai, turintys atitinkamą kvalifikaciją, išsilavinimą (2,1,2) Aukšta darbuotojų kvalifikacija (12,3) Visi pedagogai profesionaliai atlieka savo darbą(15,1) Dirba kompetentingos auklėtojos ir specialistai (7,1)	5
		Pedagogų ir specialistų kompetencija		Dirba kvalifikuoti specialistai (27) Dirba kompetetingi pedagogai, turintys ilgametę darbo patirtį (32,1,2) Dirba geri pedagogai (50,1)	4
		Pedagogų žinios apie vaikų ir tėvų poreikius		Žino, ko reikia vaikams, jų tėvams (30,1,3)	2
		Pedagogų patirtis		Dirba pedagogai, turintys ilgametę darbo patirtį (30,1,2)	2
2.	Bendruomenės veiklos kokybė	Bendruomenės dalyvavimas strateginiame planavime	4	Visa bendruomenė dalyvauja rengiant ir įgyvendinant strateginį metinį įstaigos planą (3,1,2)	2
		Bendruomenės atsakomybė		Atsakingai dirba visa bendruomenė (1)	1
		Darbuotojų veiklos kokybė		Nepriekaištingas darbuotojų darbo atlikimas (33,1) Nepriekaištingas darbuotojų darbas (34,1)	2
		Atitikimas bendruomenės poreikius		Atitinka bendruomenės poreikius (31,1)	1
3.	Vaiko ugdymo kokybė	Pagalbos teikimas vaikui	4	Vaikui suteikiamas visapusiškas ugdymas ir reikiama pagalba (5,1,2)	2

		Vaikų poreikių tenkinimas		Ugdymo tikslai atitinka vaikų poreikius (8,1, 10,1; 18,2) Tenkina vaikų poreikius (20,1) Atsižvelgiama į vaikų poreikius(35,2) Tikslai atitinka vaikų poreikius, programą (9,1,2)	7
		Vaiko pasiekimai		Vaikas išmoksta bendrauti, įgyja žinių (20,1,2) Vaikas įgyja reikiamų kompetencijų (41,3) Vaikai yra lavinami, tobulinami (47,1,2)	5
		Ugdymo proceso kokybė		Vaikų ugdymosi proceso gerinimas (48,3) Tobulinamas vaikų ugdymas (12,2)	2
4.	Tėvų lūkesčių ir poreikių tenkinimas	Lūkesčių atitikimas	2	Atitinka tėvų lūkesčius (9,2;10,2;18,1;28,3;35,3;40,1;8,2;20,2)	8
		Poreikių tenkinimas		Tenkinami tėvų poreikiai (12,1) Atsižvelgiama į norus, tėvų poreikius, pageidavimus (28,1,2,3) Paisoma tėvų poreikių (37,11)	5
5.	Ikimokyklinio ugdymo veiklos valdymo kokybė	Veiklos planavimas	2	Aptariami strateginiai veiklos planai (17;21) Yra planingumas (18,2) Yra planuojama (25,1) Veikla vyksta planingai (37,2) Įgyvendinami tikslai (41,2) Darbas planuojamas (11,1)	6
		Tikslų kėlimas ir realizavimas		Iškeliami tikslai, numatomi būdai (26,1,2,3) Kryptingai veikiama (42,1)	4
6.	Paslaugų teikimo kokybė	Atitikimas reikalavimams	2	Paslaugos atitinka reikalavimus (28,1) Teikiamos paslaugos nuolat gerinamos (28,2)	2
		Nuolatinis paslaugos kokybės gerinimas		Kiekvienas, teikiantis paslaugą, stengiasi ją atlikti sąžiningai, gerai (22,1,2) Kiekvienas, teikiantis paslaugą, stengiasi ją atlikti veiksmingai (23)	3
7.	Ugdymo programos realizavimas		1	Taikoma ugdymo programa (41,1) Dirbama pagal programą (35,1; 18,2)	3
8.	Vadybinių funkcijų raiška		1	Įstaigoje organizuojama, koordinuojama, motyvuojama ir kontroliuojama (25,1;2,3,4)	4

Ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo galimybes pedagogai apibūdina pagal tokias kategorijas: *Pedagogų veiklos kokybė, Bendruomenės veiklos kokybė, Vaiko ugdymo kokybė, Tėvų lūkesčių ir poreikių tenkinimas, Darželio veiklos kokybė, Paslaugų teikimo kokybė, Ugdymo programos realizavimas ir Vadybinių funkcijų raiška*. Kategorijos apima pedagogų, bendruomenės, vaiko ugdymo veiklos kokybę. Pedagogai išskiria tėvų lūkesčių ir poreikių tenkinimo būtinumą, ugdymo programų realizavimo efektyvumą bei vadybinių funkcijų raišką. Pedagogų buvo klausta apie teikiamų paslaugų kokybę, jie akcentuoja ikimokyklinės įstaigos veiklos kokybę, ugdymo

kokybę, bendruomenės veiklos kokybę. Paslaugų teikimo kategorijų tyrinys yra siauras, jis apibūdinamas pagal kategorijas: *Tėvų lūkesčių ir poreikių tenkinimas bei Paslaugų teikimo kokybė*. Išsamiausiai atskleistas kategorijų turinys: *Pedagogų veiklos kokybė, Bendruomenės veiklos kokybė* bei *Vaiko ugdymo kokybė* (po 4 subkategorijas). Itin siauras kategorijų: *Ugdymo programos realizavimas* ir *Vadybinių funkcijų raiška* turinys (1 subkategorija).

„Pedagogų veiklos kokybės“ kategorijos turinys atskleidžiamas pagal šias subkategorijas: *Pedagogų kvalifikacija, Pedagogų ir specialistų kompetencija, Pedagogų žinios apie vaikų ir tėvų poreikius* bei *Pedagogų patirtis*. Išsamiausiai atskleista subkategorija „Pedagogų kvalifikacija“. Pedagogai akcentuoja, kad kvalifikacijos svarbiausias požymis yra išsilavinimas, ir garantuoja profesionalų darbą (*Pedagogai profesionaliai atlieka savo darbą*, (25,1). Kvalifikacija yra tapatinama su pedagogų kompetencija. Pedagogai kompetenciją įgyja su ilgamete darbo patirtimi. Pavyzdžiui, *dirba kompetentingi pedagogai, turintys ilgametę darbo patirtį*, (32,1,2). Ypač siaurai pedagogai suvokia subkategoriją „Pedagogų žinios apie vaikų ir tėvų poreikius“. Jų nuomone, pedagogai „žino, ko reikia vaikams, jų tėvams“ (30,1,3).

Kategorijos „Bendruomenės veiklos kokybė“ turinys atskleidžiamas pagal tokias subkategorijas: *Bendruomenės dalyvavimas strateginiame planavime, Bendruomenės atsakomybė, Darbuotojų veiklos kokybė* bei *Atitikimas bendruomenės poreikius*. Pedagogai išskiria subkategoriją „Bendruomenės dalyvavimas strateginiame planavime“. Jie suvokia, kad bendruomenės veiklos kokybė ypač priklauso nuo „*nepriekaištingo darbuotojų darbo*“ (34,1; 2 teiginiai). Kitų subkategorijų turinys neišplėtotas.

Kategorijos „Vaiko ugdymo kokybė“ prasmė atskleidžiama ypač plačiai. Subkategorijoje „Vaiko poreikių tenkinimas“, pedagogų nuomone, svarbu, kad ugdymo tikslai atitiktų vaikų poreikius arba būtų atsižvelgta į vaiko poreikius bei į vaikų ugdymo programą („*Ugdymo tikslai atitinka vaikų poreikius, tenkina ir atsižvelgiama į vaikų poreikius*“ (8,1; 35,2). Ryški ir kita subkategorija „Vaiko pasiekimai“ (5 teiginiai). Pedagogai samprottauja, jog vaiko pasiekimai atsiskleidžia tuomet, kai „*vaikas įgyja reikiamų kompetencijų, yra lavinami, tobulinami, visi kartu išmoksta bendrauti*“ ( 20,1,2; 41,3). Kitos 2 subkategorijos siauros ir neišplėtos. Galutiniam ugdymo rezultatui (tikslui) skiriamas didelis dėmesys, tačiau ugdymo proceso kokybė pedagogams nėra tokia svarbi (2 teiginiai). Ne itin akcentuojamas subkategorijos „Pagalbos teikimas vaikui“ esmė. Pedagogų nuomone, vaikui turi būti suteikiama pagalba, kada reikia. Vaiko poreikių tenkinimas akcentuojamas labiau negu pasiekimai.

Kategorija „Tėvų lūkesčių ir poreikių tenkinimas“ atskleidžiama plačiau ir labiau akcentuojamas lūkesčių atitikimas negu poreikių tenkinimas. Pedagogų nuomone, svarbu, kad vaikų darželis atitiktų tėvų lūkesčius (8 teiginiai). Mažiau akcentuojamas poreikių tenkinimas. Pedagogai pastebi, jog tėvams svarbu, kad būtų tenkinami tėvų poreikiai, būtų atsižvelgta į tėvų norus, pageidavimus ir jų būtų paisoma.



Kategorijoje „Ikimokyklinės įstaigos veiklos kokybė“ pedagogų ypač yra akcentuojamas veiklos planavimas, tai yra, „*veikla vyksta planingai, darbas planuojamas, aptariami strateginiai veiklos planai*“ (37,2;41,2) ir ne taip svarbus tikslų kėlimas ir realizavimas („*Iškeliami tikslai, numatomi būdai, kryptingai veikiama,*“ (26,1,2,3;42,1).

Neplėtojamas kategorijos „Ugdymo programų realizavimas“ turinys. Teigiama, jog ugdymo programa realizuojama tuomet, kai „*dirbama pagal programą*“ (35,1; 3 teiginiai).

Kategorijos „Vadybinių funkcijų raiška“ turinys neišplėtotas. Pedagogų nuomone, ryškiausios 4 vadybinės funkcijos: organizavimas, koordinavimas, motyvavimas ir kontroliavimas (4 teiginiai). Nors pedagogai akcentuoja tik šias keturias vadybines funkcijas, tačiau aiškindami apie ikimokyklinės įstaigos veiklos kokybę, pabrėžia, kad svarbi ir kita vadybinė funkcija – planavimas (6 teiginiai).

Atlikus pateikto klausimo content analizę galima teigti, jog pedagogai ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymą apibūdina pagal šias kategorijas: *Pedagogų veiklos kokybė, Bendruomenės veiklos kokybė, Vaiko ugdymo kokybė*. Mažesnę reikšmę teikia tokioms kategorijoms, kaip *Tėvų lūkesčių ir poreikių tenkinimas, Ugdymo programos realizavimas, Vadybinių funkcijų raiška*. Ikimokyklinių įstaigų pedagogai neakcentuoja teikiamų paslaugų kokybės ir jos valdymo, o visą dėmesį skiria ikimokyklinės įstaigos veiklos kokybei.

Ikimokyklinio ugdymo pedagogams buvo pateiktas klausimas: „*Kokiais būdais būtų galima gerinti ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybę?*“ Pedagogų teiginiai išanalizuoti, apibendrinti content analizės metodu išskiriant ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikimo kokybės gerinimo kategorijas ir subkategorijas. Apibendrinimas pateiktas 16 lentelėje.

**16 lentelė.** Ikimokyklinio ugdymo pedagogių pasiūlymai dėl paslaugos teikimo kokybės gerinimas (kategorijos ir subkategorijos)

Eil. Nr.	Kategorija	Subkategorija	Skaičius	Teiginiai	Skaičius
1.	Materialinių išteklių gerinimas	Dėmesys materialinės bazės gerinimui	2	Gerinti materialinę įstaigos bazę, aprūpinti kompiuteriais (4,1,2) Tinkama materialinė bazė (5,1) Materialinės bazės stiprinimas (7,3)	4
		Aprūpinimas mokymo(si) priemonėmis		Geresnis aprūpinimas mokomosiomis ir žaidimui skirtomis priemonėmis (12,2,3) Tobulinti ugdymo inventorių (47,2)	3
2.	Finansavimo didinimas	Valstybinio finansavimo didinimas	2	Skirti didesnę finansavimą įstaigai (15,1;24,1) Trūksta reikiamo finansavimo(21,1)	3
		Finansavimo principų keitimas		Pakeisti finansavimo principą (35,1,2) Įdiegti darželinuko krepšelį (44,1)	3
3.	Naujų etatų steigimas	Pagalbos specialistų etatų steigimas	2	Įsteigti naujus etatus – psichologo, socialinio pedagogo, (20,1,2,3) Logopedo etato steigimas (31,1)	4
		Meninio ir fizinio ugdymo specialistų etatų steigimas		Fizinio lavinimo pedagogo etato steigimas (21,1,2,3) Dailės, šokių, teatro mokytojų etatų steigimas (40,2,3)	5

4.	Vaikų skaičiaus grupėse ribojimas	Vaikų skaičiaus mažinimas	2	Mažinti vaikų skaičių grupėse (11,1;12,1;42,3)	3
		Vaikų skaičiaus normų numatymas		Per didelis vaikų skaičius grupėse (21,2) Nedidinti vaikų skaičiaus grupėse (29,1)	2
5.	Tėvų aktyvumo didinimas	Aktyvumo skatinimas	2	Siekti tėvų aktyvumo (33,2) Skatinti tėvų aktyvumą (34,1)	2
		Ryšių su tėvais stiprinimas		Įtraukti tėvus į bendruomenės veiklą (37,2) Palaikyti glaudesnius ryšius su tėvais (11,2)	2
6.	Paslaugų teikimas dirbantiems tėvams		1	Paslaugos būtų teikiamos dirbantiems tėvams (8,1) Ugdymo paslaugos būtų teikiamos dirbantiems tėvams (9,1)	2
8.	Vaikų maitinimo kokybės gerinimas		1	Gerinti vaikų maitinimą (46,1) Maitinimas turi būti geresnis (48,1)	2

Pedagogai ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikimo gerinimo galimybes nurodo tokiais būdais, kuriuos apibūdina tokios kategorijos: *Materialinių išteklių gerinimas*, *Finansavimo didinimas*, *Naujų etatų steigimas*, *Vaikų skaičiaus grupėse ribojimas*, *Tėvų aktyvumo didinimas*, *Paslaugų teikimas dirbantiems tėvams*, *Vaikų maitinimo kokybės gerinimas*. Kategorijų turinys orientuotas į ikimokyklinių įstaigų materialinę, finansinę, fizinę gerovę. Pedagogai neakcentuoja tokių paslaugų kokybės gerinimo galimybių kaip ugdymo kokybės gerinimo, kvalifikacijos tobulinimo, vadybinių funkcijų plėtojimo bei inovacijų diegimo. Pedagogai kategorijų (*Materialinių išteklių gerinimas*, *Finansavimo didinimas*, *Naujų etatų steigimas*, *Vaikų skaičiaus grupėje ribojimas*, *Tėvų aktyvumo didinimas*) turinį atskleidžia teiginiais, kuriuos sudaro po 2 subkategorijas. Mažiausiai išplėtotas kategorijų *Paslaugų teikimas dirbantiems tėvams* ir *Vaikų maitinimo kokybė* turinys.

Kategorijos „Materialinių išteklių gerinimas“ turinys atskleidžiamas pagal šias subkategorijas: *Materialinės bazės gerinimas ir Aprūpinimas mokymo(si) priemonėmis*. Materialinės bazės gerinimas, pedagogų nuomone, yra *įstaigos aprūpinimas kompiuteriais* (4,1,2) bei *visos ikimokyklinės įstaigos materialinės bazės stiprinimas* (3 teiginiai). Pedagogai subkategorijoje „Aprūpinimas mokymo priemonėmis“ siūlo tokias priemonių rūšis, kaip mokomosios ir žaidimui skirtos priemonės. Pedagogai nurodytais teiginiais nusako materialinės bazės gerinimo būtinumą, tačiau nekonkretina, kokių priemonių, naujų ar modernesnių reikėtų.

Kategorijos „Finansavimo didinimas“ turinys labai siauras, subkategorijas sudaro tik po 3 teiginius. Subkategorijoje „Valstybinio finansavimo didinimas“ pedagogai akcentuoja, jog trūksta tinkamo finansavimo ir dėmesio įstaigai. Subkategorijoje „Finansavimo principų keitimas“ siūloma „iš esmės keisti finansavimo principą“ (35,1,2) bei įvesti darželinuko krepšelį. Teigiama tai, kad pedagogai domisi finansavimo principais ir dalyvauja ikimokyklinės įstaigos valdyme. Jie siūlo „skirti didesnę ir reikiamą finansavimą“ (15,1; 21,1).

Analizuojant kitos kategorijos „Naujų etatų steigimas“ turinį pastebima, kad pedagogai didelį dėmesį skiria pagalbos vaikui specialistų etatų steigimui. Jie mato, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigose reikėtų papildomai steigti etatus: psichologo, socialinio pedagogo bei papildomai logopedo etatus. Teiginiai parodo, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigose itin trūksta pagalbos vaikams specialistų teikiamos, o logopedo etatą, (yra kiekvienoje ikimokyklinio ugdymo įstaigoje) pedagogai siūlo skirti dar papildomai. Subkategorijoje „Meninio ir fizinio ugdymo specialistų etatų steigimas“ akcentuojama, kad reikėtų steigti tokius, kaip „*dailės, šokių, teatro, fizinio ugdymo pedagogo etatus*“ (40,2,3). Taigi pedagogai orientuojasi į ikimokyklinio ugdymo kokybės gerinimą diegiant pagalbos vaikui specialistų etatus bei plėtojant meninio ugdymo paslaugas.

Kategorijos „Vaikų skaičiaus grupėse ribojimas“ turinys atskleidžia pedagogų norą mažinti ar bent nedidinti esamo vaikų skaičiaus grupėse. Vadinas, ne visada ikimokyklinėse įstaigose yra paisoma higienos normų ir vaikų skaičius viršija leistinus normatyvus.

Kitų kategorijų, tokių, kaip *Paslaugų teikimas dirbantiems tėvams* ir *Vaikų maitinimo kokybės gerinimas* turinį parodo deklaratyvūs teiginiai, subkategorijų neturi. Pedagogai siūlo, kad „*paslaugos turėtų būti teikiamos dirbantiems tėvams*“ ( 8,1), ir šio teiginio neišplėtoja. Kategorijos „Vaikų maitinimo kokybės gerinimas“ turinys nekonkretus, akcentuojama tai, kad „*maitinimas turi būti geresnis*“, neteikiant konkrečių siūlymų, kaip reikėtų gerinti vaikų maitinimą.

Taigi atlikus pateiktų teiginių analizę galima teigti, jog pedagogai ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės gerinimą supranta, kaip materialinių resursų gerinimą, tai yra, aprūpinimas mokymo priemonėmis ir pakankamas valstybės finansavimo užtikrinimas. Taip pat didelį dėmesį skiria papildomų darbuotojų etatų steigimui, kuris taip pat yra susijęs su valstybiniu ar savivaldybės finansavimu. Kadangi ikimokyklinio ugdymo pedagogai nesuvokia, jog paslaugos yra tiesiogiai susijusios ne tik su valstybės finansavimu, bet ir su vartotoju, todėl orientuojasi į valstybės ar savivaldybės teikiamas subsidijas ikimokyklinio ugdymo sričiai. Tačiau pedagogai nesiūlo gerinti ikimokyklinės įstaigos valdymo kokybės, ugdymo proceso gerinimo. Šie reiškiniai yra susiję ir su pedagogų kvalifikacijos tobulinimu, naujų kompetencijų plėtojimu.

Ikimokyklinio ugdymo pedagogams buvo pateiktas klausimas: „*Kokios dar galėtų būti teikiamos papildomos paslaugos tėvams ir vaikams?*“ Pedagogų atsakymai apibendrinti ir pateiktos papildomų paslaugų teikimo kategorijos bei subkategorijos (17 lentelė).

**17 lentelė.** Papildomos paslaugos tėvams ir vaikams (kategorijos ir subkategorijos)

Eil. Nr.	Kategorija	Subkategorija	Skaičius	Teiginiai	Skaičius
1.	Meninio ugdymo paslaugos	Šokių mokymas	4	Ggalėtų būti papildomi šokių vaikam užsiėmimai (1,1) Nnorėtume , kad veiktų šokių būrelis (36,1,2) Ppageidautina šokių mokymo paslaugų (44,1)	4
		Apmokamos paslaugos vaikams		Apmokamos meninio ugdymo paslaugos (8;9)	2

		Vaidybos ir dramos mokymas		Vaidybos būrelis (36,1,2) Dramos būrelis (43,3)	3
		Dailės mokymas		Galėtų būti dailės mokymai (1,1;50.2)	2
2.	Pagalbos specialistų paslaugos vaikui	Psichologo pagalba	3	Pageidautina psichologo paslaugos (29;32) Psichologo pagalba reikalinga (37;37;44,3;46,1,2;16,2;20,1,2;39)	11
		Spec. pedagogo pagalba		Spec. pedagogo pagalba (20,1,2;28;29;43,2;44,3;46,1,2)	8
		Logopedo pagalba		R reikia logopedo pagalba (29;30,1,2,3;31,2)	7
3.	Užsienio kalbų mokymo paslauga			Užsienio kalbų mokymas (6,3;7;10;16,1;18,2;44,3;43,1)	7
5.	Papildomos vaikų priežiūros ir ugdymo paslaugos	Savaitgalio grupės	2	Savaitgalio grupės steigimas (3;27;47,1;49,1,2)	6
		Vakarinės grupės		Vakarinės grupės (49,1,2)	2
6.	Sportinės veiklos paslaugos			Papildomų sportinės veiklos užsiėmimų (21,1) Daugiau sportinės veiklos (50,1)	2
7.	Informavimo paslaugos tėvams	Vizualinė informacija	2	Skelbti informaciją stenduose, rašyti skrajutes, dalinti (41,1,3)	2
		Elektroninė informacija		Laiškus tėvams dalinti (41,1,3)	2

Ikimokyklinio ugdymo pedagogai siūlymus dėl papildomų paslaugų tėvams ir vaikams plėtojimo pateikia pagal tokias kategorijas: *Meninio ugdymo paslaugos, Pagalbos specialistų paslaugos vaikui, Užsienio kalbų mokymas, Papildoma vaikų priežiūra ir ugdymas, Sportinės veiklos paslauga, Informavimo paslaugos tėvams*. Kategorijų turinys ekstrapoliuojasi į dvi temas: *Paslaugos vaikams* ir *Paslaugos tėvams*. Vaikams siūlomos tokios paslaugos: meninio ugdymo, pagalbos specialistų, užsienio kalbų mokymo, sportinės veiklos. Tėvams siūlomos paslaugos: vaikų priežiūra ir ugdymas bei informavimo paslauga. Vaikų priežiūra ir ugdymas orientuotas ir į tėvus, ir į vaikus. Plačiausiai pateikiamas *Meninio ugdymo paslaugos* kategorijos turinys (4 subkategorijos). Pakankamai plačiai nurodytas *Pagalbos specialistų paslaugos vaikui* kategorijos turinys (3 subkategorijos), kitų kategorijų turinys siauras, neišplėtotas kategorijos *Sportinės veiklos paslaugos* turinys.

Kategorijos „Meninio ugdymo paslauga“ turinys atskleidžiamas pagal tokias subkategorijas: *Šokių mokymas, Vaidybos mokymas, Dailės mokymas, Apmokamos paslaugos vaikams*. Išsamiausiai nurodomas subkategorijos „Šokių mokymas“ turinys. Pedagogų nuomone, „galėtų veikti šokių būrelis vaikams“ (36,1,2; 4 teiginiai). Pedagogai taip pat siūlo vaidybos mokymą (3 teiginiai) bei dailės mokymą (2 teiginiai), tačiau nekonkretizuoja, ar už šias paslaugas mokėtų tėvai ar savivaldybė.

Antros kategorijos „Pagalbos specialistų paslaugos vaikui“ turinį sudaro tokios subkategorijos: *Psichologo pagalba, Spec. pedagogo pagalba, Logopedo pagalba*. Daugiausiai išplėtotą subkategorijos „Psichologo pagalba“ turinys (9 teiginiai), todėl galima teigti, jog

pedagogai suvokia pagalbą vaikui, kaip paslaugą, ir nurodo kokie, specialistai ją turi teikti, taip pat ir psichologo paslaugą. Nors visose ikimokyklinio ugdymo įstaigose yra logopedų etatai, tačiau pedagogų nuomone jų reikėtų daugiau. „*Reikalinga logopedo pagalba*“ (29;30,1,2,3;31,2), - teigia pedagogai (7 teiginiai). Taip pat pedagogai akcentuoja, jog be logopedo paslaugos vaikams turėtų pagalbą teikti ir specialiujų poreikių pedagogai (8 teiginiai). Ikimokyklinio ugdymo pedagogų netenkina esanti situacija teikiant vaikams logopedo paslaugas, todėl jie nurodo, jog reikėtų plėsti logopedinių paslaugų tinklą, nes logopedo paslauga yra numatyta LR Švietimo dokumentuose ir savivaldybių norminiuose aktuose. Pagalbos specialistų kategorijos turinys leidžia teigti, jog dar nepakankamai ikimokyklinio ugdymo įstaigose yra išplėta pagalboms vaikui tinklas ir sistema. Pedagogai taip pat siūlo plėtoti vaikų užsienio kalbų mokymą (7 teiginiai) bei teikti sportinės veiklos paslaugą (2 teiginiai). Pedagogų nuomone, kita paslaugų sritis turėtų būti orientuota į tėvus.

Kategorijos „Papildoma vaikų priežiūra ir ugdymas“ turinys parodo, jog pedagogai supranta, kad užimtiems tėvams savaitgaliais būtų reikalingos savaitgalio grupės vaikams (6 teiginiai), o dirbantiems vakarais būtų reikalinga ir vakarinė vaikų grupė.

Itin siauras kategorijos „Informavimo paslauga tėvams“ turinys. Pedagogai šią sritį suskirsto į 2 subkategorijas: *Vizualinė informacija* ir *Elektroninė informacija*. Nors tėvams ikimokyklinio ugdymo įstaigose teikiama verbalinė, vizualinė ir kita informacija, tačiau dar yra siūlymų didinti tėvų informavimo paslaugą. Pedagogai siūlo „*rašyti ir dalinti skrajutes, skelbti informaciją stenduose bei rašyti elektroninius laiškus tėvams*“ (41,1,3).

Apibendrinant pedagogų nuomonę dėl papildomų paslaugų teikimo tėvams ir vaikams galimybių, galima teigti, jog paslaugų ypač vaikams ikimokyklinio ugdymo įstaigose, yra per mažai. Pedagogai įvardija esamą situaciją ir ją analizuoja bei analizės pagrindu siūlo papildomas paslaugas. Pedagogai išanalizavę vartotojų (tėvų ir vaikų) poreikius ypač akcentuoja tėvų pageidaujamas papildomas paslaugas vaikams: meninio ugdymo, pagalbos specialistų vaikui, užsienio kalbų mokymo bei vaikų sportinę veiklą. Tačiau pedagogai šių paslaugų nesieja su finansavimo galimybėmis ar finansavimo šaltiniais. Pedagogai siūlo ikimokyklinių įstaigų vadovams, steigėjams orientuotis į tėvų užimtumą ir atitinkamai spręsti vaikų priežiūros ir ugdymo paslaugas, tai yra, steigti vakarines, savaitgalines veiklos grupes. Savivaldybės ir ikimokyklinio ugdymo įstaigos, išsiaiškinę tėvų poreikį ir nusprendę dėl finansavimo galimybių, galėtų teikti aukščiau išvardintas paslaugas vaikui.

Toliau aptariama ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų pateiktų atsakymų į klausimus content analizė. Ikimokyklinių įstaigų vadovams buvo pateikti 3 klausimai. Jų tikslas išsiaiškinti, kaip matoma vadovų atsakomybė už ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybę; pagal kokius požymius vadovai sprendžia apie ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybę bei kokiais būdais tobulinti ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo sistemą. Atlikę surinktų teiginių turinio analizę išskyrėme jų kategorijas ir subkategorijas.

Klausimo „Kaip pasireiškia vadovų atsakomybė už teikiamų ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybę?“ atsakymus apibendrinome ir nustatėme vadovų atsakomybės už ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybę raiškos kategorijas ir subkategorijas (žr. 18 lentelė).

**18 lentelė.** Vadovų atsakomybės už ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybę raiška (kategorijos ir subkategorijos)

Eil. Nr.	Kategorija	Subkategorija	Skaičius	Teiginiai	Skaičius
1.	Pareigybinė įstaigos vadovo atsakomybė	Atsakomybė už įstaigos veiklą	3	Direktorė atsakinga už visą įstaigos veiklą (3,1) Vadovas atsako už visą įstaigos veiklą (7,1) Direktorė atsako už įstaigos vaiką (13;14;16;17;18;20;23;25;28;29;32;33;38;43;45;48;54;56;41;40;49)	23
		Atsakomybė už įstaigos veiklos kokybę		Įstaigos vadovas atsakingas už kokybę (5,2) Nuo valdymo priklauso įstaigos kokybę (4,1)	2
		Atsakomybė pagal pareigybės aprašą		Vadovas tiesiogiai atsako pagal pareigybės aprašą (11,1) Vadovas atsako pagal pareigybės aprašą (12,1)	2
2.	Direktorės pavaduotojos atsakomybė už įstaigos veiklos kokybę	Atsakomybė už įstaigos veiklos kokybę	3	Pavaduotoja tiesiogiai atsako už įstaigos veiklą (52,1,2)	2
		Atsakomybė už ugdymo kokybę		Pavaduotojos pareiga atsakyti už ugdymo kokybę (57,1; 9,1;24,1,20;35,1) Direktorės pavaduotoja kuruoja ir atsako už ugdymo kokybę (2,1,2)	7
		Atsakomybė už paslaugų kokybę		Pavaduotoja atsakinga už kokybiškų paslaugų teikimą (30,1)	1
3.	Funkcinė vadovo veiklos atsakomybė			Viena iš vadovo veiklos funkcijų - atsakomybė už įstaigos veiklą (8,1) Tiesioginės funkcijos reiškia atsakomybę Vadovo veiklos funkcija – atsakyti už įstaigos veiklą (31) Vadovavimas įstaigai yra vienos iš funkcijų vykdymas (36,1,2) Atsakomybė yra vadovo veiklos funkcija (50,1)	5
4.	Atsakomybė kaip bendruomenės nario	Kiekvieno bendruomenės nario atsakomybė Vadovas yra įstaigos bendruomenės narys	2	Bendruomenės narys yra atsakingas už įstaigos veiklą (34,1) Yra įstaigos bendruomenės narys (46;59,1)	3

Vadovų atsakomybės už ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės raišką apibūdinama tokiomis (4) kategorijomis: *Pareigybinė įstaigos vadovo atsakomybė*, *Direktorės pavaduotojos atsakomybė už įstaigos veiklos kokybę*, *Funkcinė vadovo veiklos atsakomybė*, *Atsakomybė kaip bendruomenės nario*. Išsamiausiai pristatomas kategorijų: „Pareigybinė įstaigos vadovo

atsakomybė“ ir „Direktorės pavaduotojos atsakomybė už įstaigos veiklos kokybę“ turinys (3 subkategorijos). Vadinasi, ikimokyklinės įstaigos direktoriai ir direktoriaus pavaduotojai suvokia, jog jie pagal savo pareigybės aprašą yra atsakingi už visą įstaigos veiklą bei jos kokybę, ir šią atsakomybę prisiima kaip pareigą. Vadovai atsakomybę skirsto į tris rūšis: atsakomybė už įstaigos veiklą, atsakomybė už įstaigos veiklos kokybę ir atsakomybė pagal pareigybės aprašą. Neišplėstas yra kategorijos „Funkcinė vadovo veiklos atsakomybė“ turinys ir itin siauras kitos kategorijos „Atsakomybė kaip bendruomenės nario“ turinys. Šios dvi kategorijos neturi subkategorijų.

Kategorijos „Pareiginė įstaigos vadovo atsakomybė“ turinys atskleidžiamas pagal tokias subkategorijas: *Atsakomybė už įstaigos veiklą*, *Atsakomybė už įstaigos veiklos kokybę* ir *Atsakomybė pagal pareigybės aprašą*. Įstaigų vadovai suvokia, kad yra atsakingi už įstaigos veiklą, tačiau jie mažiau suvokia, kad atsakingi yra ir už įstaigos veiklos kokybę (2 teiginiai). Subkategorijos „Atsakomybė už įstaigos veiklą“ turinys labai platus (23 teiginiai), kuriame akcentuojama, jog „*direktorė atsako už visą įstaigos veiklą*“ (13;14;16). Kitos subkategorijos „Atsakomybė už įstaigos veiklos kokybę“ turinys siauresnis. Vadovai teigia, jog jie yra atsakingi ne tik už įstaigos veiklą, bet ir už jos kokybišką veiklą, pavyzdžiui „*vadovas atsakingas už įstaigos veiklos kokybę*“ (7,1). Jų nuomone, būtent „*nuo vadovo valdymo priklauso įstaigos veiklos kokybė*“ (4,1). Nors kategorijos turinys „Atsakomybė kaip bendruomenės nario“ turinys yra neišplėtotas, dalis vadovų mano, jog kiekvienas „*bendruomenės narys yra atsakingas už įstaigos veiklą*“ (34,1; 3 teiginiai). Vadovai taip pat neišskiria savęs iš kitų, jie „*yra įstaigos bendruomenės nariai*“ (46; 59,1) ir prisiima atsakomybę, būdingą kiekvienam bendruomenės nariui.

Kategorijos „Direktorės pavaduotojo atsakomybė už įstaigos veiklos kokybę“ turinys išplėstas pagal tokias subkategorijas: *Atsakomybė už veiklos kokybę*, *Atsakomybė už ugdymo kokybę*, *Atsakomybė už paslaugų kokybę*. Plačiausiai aptariamą subkategorijos „Atsakomybė už ugdymo kokybę“ turinys. Galima teigti, kad direktoriaus pavaduotojas supranta, kad jis atsako už ugdymo kokybę (7 teiginiai), nes „*pavaduotojo pareiga atsakyti už ugdymo kokybę*“ ( 57,1) bei „*tai yra jo pareiga kuruoti ir atsakyti už ugdymo kokybę*“ (2,1,2). Itin siaurai atskleidžiamas subkategorijos „Atsakomybė už įstaigos veiklos kokybę“ (2 teiginiai). Taigi pavaduotojai suvokia, jog jie vieni negali atsakyti už visos įstaigos veiklos kokybę, nes jie atsako už ugdymo kokybę.

Kategorijos „Funkcinė vadovo veiklos atsakomybė“ turinys neišplėstas. Vadovų nuomone, „*atsakomybė už įstaigos veiklą yra viena iš vadovų funkcijų*“ (8,1; 5 teiginiai). Ši nuostata yra įrašyta ir Lietuvos Respublikos Švietimo įstatyme, o vadovai dažnai skaito jį, todėl galima teigti, jog sampratą įtakoja dokumentas.

Atlikus ikimokyklinių įstaigų vadovų atsakymų dėl atsakomybės už ikimokyklinės įstaigos paslaugų kokybę content analizę galima teigti, jog ryškiausiai išplėtotą direktorių sampratą, tai atsakomybė už visą įstaigos veiklą. Taigi galima prielaida, jog vadovai mažiausiai turi patirties kokybės valdyme, o taip pat paslaugų valdyme, kuri dar yra nauja sritis. Ši situacija leidžia teigti,

jog vadovai ir toliau skiria visą dėmesį vadovo funkcijai - atsakomybei už visą įstaigos veiklą, ir nepakankamai gilinausi į savo patirtį veiklos ir paslaugų kokybės valdyme.

Ikimokyklinio ugdymo vadovams buvo pateiktas klausimas: „Pagal kokius požymius Jūs sprendžiate apie ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo sistemos veiksmingumą?“ Vadovų teiginiai išanalizuoti, apibendrinti išskiriant ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės požymių kategorijas ir subkategorijas. Apibendrinimas pateiktas 19 lentelėje.

**19 lentelė.** Ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės požymiai (kategorijos ir subkategorijos)

Eil. Nr.	Kategorija	Subkategorija	Skaičius	Teiginiai	Skaičius
1.	Vaiko žinios ir įgūdžiai	Vaiko žinios	2	Vaiko žinios (2,1;3,1;19,1;43,2,3;47,1;56,1;60,1,2)	9
		Vaiko įgūdžiai		Įgūdžiai (2,1;3,1;43,2,3;49; 60,1,2)	7
2.	Vaiko emocinė būsena ir savijauta	Emocinė būsena	2	Vaikų emocinė būsena (1,2,3;23) Vaiko emocinė savijauta (11,3) Orientavimasis į vaiko emocinę būseną (12,1)	5
		Emocinė savijauta		Kaip jaučiasi įstaigoje (26,2) Kai vaikas jaučiasi gerai (42,1) Gera savijauta (50,1,2) Kai puikiai jaučias (62,3)	5
3.	Vaiko pažanga ir pasiekimai	Vaiko pažanga	2	Pažangos rodikliai (4,1,2) Vaiko daroma pažanga (8,11,2;43,1;55,1,2) Informacija apie vaiko pažangą (12,3)	5
		Vaiko pasiekimai		Ugdymosi pasiekimai (30,2) Vaiko pasiekimai (20,2;55,1,2;11,1;14,1;15,1;42,3;44,3) Ugdymosi pasiekimai (7,1)	10
4.	Meilė vaikams ir saugumas	Meilė vaikams	2	Vaikas jaučiasi mylimas (21,2)	1
		Vaiko saugumas		Pagal vaiko saugumą (4,2) Vaikas jaučiasi saugus (21,2; 38,3;62,4) Vaikų gera savijauta ir saugumas (22,1) Kaip jaučiasi (26,3) Vaiko savijauta (30,1) Tėvai patenkinti, kad vaikas saugus (41,2)	8
5.	Vaiko branda ir pasirengimas mokyklai	Vaiko branda	2	Vaiko brandumas mokyklai (36) Adaptacija mokykloje (14,2) Sėkminga adaptacija (22,2)	3
		Vaiko pasirengimas mokyklai		Pasirengimas mokyklai (5,5;9,2;53,3) Puikiai parengiami mokyklai (47,3)	4
6.	Pedagogo bendravimas su vaiku			Pedagogo bendravimas su vaiku (6,2;16,3) Pagal bendravimo su vaiku lygį (7,2)	3
7.	Vaiko kompetencijų ugdymas	Socialinė komunikacinė kompetencija	3	Socialinių, komunikacinių kompetencijų ugdymas (5,1,2) Komunikacinių kompetencijų ugdymas (47,2) Socialiniai įgūdžiai (11,2)	4
		Meninė pažintinė kompetencija		Pažintinių, meninių kompetencijų ugdymas (5,1,2) Meniniai gebėjimai (47,2)	3
		Kūrybiškumas-saviraiška		Vaikų kūrybiškumas ir saviraiška (5,7)	2



				Saviraiškos situacijos (6,4)	
8.	Vaiko socialinių ir emocinių poreikių tenkinimas	Socialiniai poreikiai	2	Socialinių poreikių tenkinimas (4,4) Savarankiškumo poreikio tenkinimas (5,6) Bendravimo poreikio tenkinimas (6,4)	3
		Emociniai poreikiai		Emocinių poreikių tenkinimas (4,3)	1
9.	Vaiko atsiliepimai	Auklėtojos veiklos kokybė	2	Vaikų atsiliepimai apie auklėtojos darbą (51,3) Paties vaiko atsiliepimai apie auklėtojos veiklą (52,3)	2
		Žaidybinės veiklos turinys		Atsiliepimai apie tai, ką žaidė (23,4)	1
10.	Tėvų įtraukimas ir dalyvavimas	Tėvų įtraukimas	2	Kuo daugiau tėvai įtraukiami į ugdymo veiklą (29)	1
		Tėvų dalyvavimas		Tėvų dalyvavimas veikloje (34,2; 42,3;44,4) Kuo tėvai dažniau dalyvauja vaiko ugdyme, tuo daugiau sužino apie vaiką (29)	4
11.	Renginių įvairovė	Edukaciniai renginiai	2	Edukaciniai renginiai vyksta darželyje (9,3;15,2,3) Edukacinių renginių įvairovė (21,3)	4
		Šventės		Šventės darželyje (15,2,3;42,2)	3

Ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo galimybes vadovai apibūdina tokiomis kategorijomis (11): *Vaiko žinios ir įgūdžiai, Vaiko emocinė būseną ir savijauta, Vaiko pažanga ir pasiekimai, Meilė vaikams ir saugumas, Vaiko branda ir pasirengimas mokyklai, Pedagogas bendravimas su vaiku, Vaiko kompetencijų ugdymas, Vaiko socialinių ir emocinių poreikių tenkinimas, Vaikų atsiliepimai, Tėvų įtraukimas ir dalyvavimas, Renginių įvairovė*. Įstaigų vadovai ugdymo paslaugų kokybės valdymo galimybes suvokia per ugdymo rezultatą, nes vadovui yra svarbios vaiko kompetencijos, žinios ir įgūdžiai, o taip pat subrendimas bei pasirengimas mokyklai. Be to, paslaugų valdymo kokybę vadovai grindžia į vaiką orientuota proceso kokybe, nes jiems yra svarbi vaiko emocinė būseną, savijauta, poreikių tenkinimas (socialiniai ir emociniai), meilė vaikams bei pedagogo bendravimas su vaiku. Vadovai skiria dėmesį ir grįžtamajai informacijai apie ugdymo paslaugų kokybės valdymą. Jiems svarbūs vaikų atsiliepimai, o tėvų įtraukimas ir dalyvavimas taip pat yra kaip paslaugų kokybės valdymo galimybė. Vadovai taip pat išvelgia galimybę renginių įvairovei. Informantai paslaugų valdymo galimybes išvelgia orientuodamiesi į vaiką, kaip į pagrindinį ugdymo proceso dalyvį, į jo, o ne į tėvų poreikius. Tėvams suteikdami galimybę įsitraukti ir dalyvauti kokybės valdyme. Vadovai suvokia, kad jie turi užtikrinti ugdymo proceso kokybę ir gauti grįžtamąją informaciją, kurią jiems gali suteikti vaikas. Jie pasitiki vaiku, kaip vartotoju.

Labiausiai akcentuojamas kategorijos „Vaiko kompetencijų ugdymas“ turinys. Jis atskleidžiamas pagal tokias subkategorijas: *Socialinė komunikacinė kompetencija, Meninė pažintinė kompetencija, Kūrybiškumas - saviraiška*. Tai rodo, jog vadovai orientuojasi į

pagrindines vaiko kompetencijas (socialinę, komunikacinę, pažintinę, meninę, kūrybinės raiškos) ir jų ugdymą (3 subkategorijos). Vadovai ypatingai akcentuoja socialinę komunikacinę kompetenciją, tai suvokia kaip vaiko kūrybiškumo ir saviraiškos svarbą. Kompetencijas suvokia kaip integruotus darinius. Tokiu būdu orientuojasi į naujus ikimokyklinio ugdymo uždavinius, apie vaiko kompetenciją.

Svarbus kategorijos turinys „Vaiko žinios ir įgūdžiai“. Ši kategorija susideda iš dviejų subkategorijų: *Vaiko žinios* ir *Vaiko įgūdžiai*. Tai vadovai supranta kaip vieną iš ugdymo paslaugos kokybės požymių. Dauguma vadovų vieną iš svarbiausių ugdymo paslaugos kokybės požymių įvardija žinias (9 teiginiai), o kiti įgūdžius (7 teiginiai).

Kategorijos „Vaiko emocinė būsena ir savijauta“ turinys pateikiamas pagal šias subkategorijas: *Emocinė būsena* ir *Emocinė savijauta*. Subkategorijoje „Emocinė būsena“ vadovai pabrėžia, jog svarbu yra atsižvelgti ir orientuotis į „*vaiko emocinę būseną*“ (1,2,3;23; 5 teiginiai). Taip pat vadovai mano, jog be emocinės vaiko būsenos labai svarbu yra ir vaiko „*emocinė savijauta*“. Subkategorijoje „Emocinė savijauta“ vadovai teigia, jog svarbu, „*kaip vaikas jaučiasi įstaigoje*“ (26,2;42,1; 5 teiginiai).

Kitos kategorijos „Vaiko pažanga ir pasiekimai“ turinys išplėtotas pagal šias sugkategorijas: *Vaiko pažanga* ir *Vaiko pasiekimai*. Subkategorijoje „Vaiko pažanga“ vadovai teigia, jog tiek vadovui, tiek pedagogui yra svarbu analizuoti, stebėti bei rinkti informaciją ir rodiklius apie daromą vaiko pažangą. Kitos subkategorijos „Vaiko pasiekimai“ turinys taip pat išplėtotas. Vadovai vienu iš ugdymo kokybės požymių įvardija vaiko pasiekimus, kuriuos sieja su vaiko daroma pažanga.

Kategorijos „Vaiko branda ir pasirengimas mokyklai“ turinys įprasminamas šiomis subkategorijomis: *Vaiko branda* ir *Vaiko pasirengimas mokyklai*. Vadinasi, vadovai suvokia, kad vaikui pasiekus fizinę brandą mokyklai, jis turi pasiekti ir akademinę brandą, kuri glaudžiai susijusi su sėkminga adaptacija mokykloje (3 teiginiai). Subkategorijos „Vaiko pasirengimas mokyklai“ turinys nukreiptas į galutinį ikimokyklinio ugdymo tikslą (rezultatą) („*puikiai parengti*“ (47,3) ir „*pasirengti mokyklai*“ (5,5;9,2; 4 teiginiai). Tokiu būdu vadovai skiria dėmesį vaiko pasirengimui, kuris reiškia, jog vaikas šiame procese turi būti aktyvus pats, tačiau jie taip pat orientuojasi į vaiko parengimą ir į pedagogą, kurio veiklos tikslas - parengti vaiką mokyklai.

Kita kategorija „Pedagogo bendravimas su vaiku“ atskleidžiama teiginiais, kurie sisisiję su „*pedagogo bendravimu su vaiku*“ (6,2). Vadovai suvokia, jog labai svarbu yra pedagogo komunikacija su vaiku, todėl gali spręsti apie pedagogo kompetencijas.

Kategorijos „Vaiko socialinių ir emocinių poreikių tenkinimas“ turinyje akcentuojama emocinė ir socialinė vaiko būsena. Subkategorijoje „Socialiniai poreikiai“ vadovai atskleidžia, jog svarbu tenkinti vaiko socialinius, savarankiškumo bei bendravimo poreikius. Kita subkategorija „Emociniai poreikiai“ neišplėsta, ją sudaro tik vienas teiginys.

Kitos kategorijos „Meilė vaikams ir saugumas“ turinys atskleidžiamas pagal dvi subkategorijas: *Meilė vaikams* ir *Vaiko saugumas*. Taigi ikimokyklinės įstaigos vadovams svarbu, kad būtų ne tik tenkinami vaiko socialiniai, fiziniai, emociniai, akademiniai poreikiai, bet ir vaiko saugumo poreikiai („*kai vaikas jaučiasi saugus*“ 21,2). Su vaiko saugumu susieta ir vaiko savijauta, nes vadovai teigia, jog vienas iš kokybės požymių yra „*gera vaiko savijauta*“ (30,1). Galima teigti, jog vadovai supranta, kad viena iš kokybiškos ikimokyklinio ugdymo paslaugos teikimo sričių yra gebėjimas sudaryti tinkamas, komfortabilias, saugias sąlygas vaikui, kaip vartotojui.

Kategorijos „Tėvų įtraukimas ir dalyvavimas“ turinį sudaro dvi subkategorijos: *Tėvų įtraukimas* ir *Tėvų dalyvavimas*. Subkategorijoje „Tėvų įtraukimas“ akcentuojama, kad vienas iš kokybiškos veiklos požymių yra ikimokyklinio ugdymo vadovų bei pedagogų gebėjimas įtraukti tėvus į edukacinę, kultūrinę, socialinę ikimokyklinės įstaigos veiklą. Vadovų nuomone, „*kuo dažniau tėvai dalyvauja vaiko ugdyme, tuo daugiau sužino apie vaiką*“ (29). Jie taip pat nurodo, jog svarbu „*kviesti tėvus dalyvauti grupės veikloje*“ (42,3;44,4).

Paskutinės kategorijos „Renginių įvairovė“ turinys išplėtotas mažai. Jį sudaro subkategorijas: *Edukaciniai renginiai* ir *Šventės*. Vadovai pastebi, jog vienas iš kokybiškos veiklos požymių yra renginių tėvams ir vaikams organizavimas. Vadovai teigia, jog svarbu ir tai, kad renginiai „*vyksta darželyje*“ (9,3) ir kad jie yra įvairūs. Subkategorijos „Šventės“ turinys siauras (3 teiginiai), kuriame nurodoma, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigoje „*turi vykti šventės*“ (15,2,3;42,2).

Taigi, atlikus pateiktų teiginių analizę, galima teigti, jog vadovai svarbiausiais kriterijais, apibūdinančiais ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybę, įvardija: vaiko žinios ir įgūdžiai, vaiko kompetencijų ugdymas, vaiko pažanga ir pasiekimai, vaiko branda mokyklai, vaiko emocinė būsena, vaiko socialinių ir emocinių poreikių tenkinimas bei tėvų įtraukimas ir dalyvavimas. Siekiant tenkinti vartotojo (tėvo ir vaiko) poreikius, ikimokyklinių įstaigų vadovai suvokia, kad vaikas, lankydamas ikimokyklinio ugdymo įstaigą, turi įgyti naujų, būtinų kompetencijų (žinių, įgūdžių), būdingų požymių ugdymui, grįžamosios informacijos gavimo galimybes ir tėvų įtraukimo į vaiko ugdymo procesą. O visa tai turėtų būti susieta su gera emocine aplinka, su patrauklia socialine aplinka. Taigi vadovai ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės požymių nesieja su materialiniais, finansiniais resursais, o orientuojasi į žmogiškuosius išteklius, į ugdymo proceso kokybę ir į vaiko kompetencijų ugdymą.

Ikimokyklinio ugdymo vadovams buvo pateiktas klausimas: „*Nurodykite, kaip būtų galima tobulinti ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo sistemą?*“ Vadovų teiginiai išanalizuoti, apibendrinti išskiriant ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės požymių kategorijas ir subkategorijas (žr. 20 lentelę).

**20 lentelė.** Ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo sistemos tobulinimo požymiai (kategorijos ir subkategorijos)

Eil. Nr.	Kategorija	Subkategorija	Skaičius	Teiginiai	Skaičius
1.	Papildomų paslaugų vaikui teikimas	Meninio ugdymo paslaugų teikimas	2	Dailės studijos kūrimas (2,1) Folklorinio ansamblio įkūrimas (2,2)	2
		Pagalbos vaikui specialistų paslaugų teikimas		Spec. pedagogo, psichologo, kineziterapeuto paslaugų teikimas (42,2)	1
2.	Vadovų ir pedagogų mokymas, kvalifikacija	Pedagogų mokymas	3	Praktiniai mokymai pedagogams (19,1,2) Aauklėtojų mokymai (4,2;21,3) Jaunų pedagogų mokymai (54;1)	5
		Vadovų mokymas		Mokymai įstaigų vadovams (4,1;19,1,2)	3
		Kvalifikacija		Pedagogų kvalifikacinis tobulinimas (28,1) Kvalifikacijos tobulinimas (47,2)	2
3.	Materialinės bazės gerinimas	Materialinės bazės stiprinimas	3	Stiprinti įstaigos materialinę bazę (5,3;28,2;45,2)	3
		Materialinės bazės gerinimas		Gerinti materialinę bazę (47,3;49;18)	3
		Ugdomosios aplinkos turinimas		Ugdomas aplinkos turinimas (21,1)	1
4.	Valstybinio finansavimo stabilumas ir didinimas	Pakankamo finansavimo užtikrinimas	2	Užtikrinti stabilų finansavimą (10,1) Finansavimo gerinimas (22,4;54,3) Tinkamo finansavimo palaikymas (48,3)	4
		Finansavimo didinimas		Finansavimo didinimas (6,1;24,2;31,2;50,1;58,1)	5
5.	Dokumentavimo apimčių mažinimas	Popierizmo mažinimas	2	Mažinti popierizmą (24,1;25,2;38,2)	3
		Dokumentavimo mažinimas		Dokumentacijos mažinimas (33,3) Mažinti dokumentacijos pildymą (57,1)	2
6.	Švietimo skyriaus specialistų pagalbos didinimas	Pagalba	2	Kuruojančių švietimo skyriaus specialistų pagalba (5,5) Švietimo skyriaus specialistų pagalba (19,2)	2
		Patarimai		Patarimai iš švietimo skyriaus (15,1)	1
7.	Tėvų poreikių ir teisių realizavimas	Poreikių tenkinimas ikimokykliniam ugdymui	2	Tenkinti tėvų institucinį poreikį vaiko ugdymui įstaigoje (7,2) Tenkinti tėvų poreikį, leisti vaiką į darželį (12,3;13,1)	3
		Tėvų teisių realizavimas		Siekti, kad tėvai realizuotų teisę į vaiko ugdymą darželyje (23,2)	1
8.	Vaikų skaičiaus grupėse mažinimas			Mažinti vaikų skaičių grupėse (21,2;33,1,4)	3
9.	Mokesčio už paslaugas didinimas ir privačių ugdymo paslaugų plėtojimas	Mokesčio didinimas	2	Didinti mokesť už paslaugų teikimą“ (32,1)	1
		Privačių paslaugų plėtojimas		Sudaryti galimybes privačiam sektoriui plėsti ikimokyklinio ugdymo paslaugas (42,1,4)	2
10.	Pedagogų amžiaus trukmės ribojimas			Pedagogų profesinės veiklos trukmės ribojimas amžiumi (57,2)	1

Vadovų siūlymus dėl ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo sistemos tobulinimo apibūdina tokios (10) kategorijos: *Papildomų paslaugų vaikui teikimas, Vadovų ir pedagogų mokymas, kvalifikacija, Materialinės bazės gerinimas, Valstybinio finansavimo stabilumas ir didinimas, Dokumentavimo apimčių mažinimas, Švietimo skyriaus specialistų pagalbos didinimas, Tėvų poreikių ir teisių realizavimas, Vaikų skaičiaus grupėse mažinimas, Mokesčių už paslaugas didinimas ir privačių ugdymo įstaigų plėtojimas, Pedagogų amžiaus ribojimas*. Analizuojant vadovų teiginių kategorijas galima teigti, jog jos apima tokias ugdymo paslaugų kokybės valdymo sistemos tobulinimo galimybes: materialinės bazės gerinimą ir finansavimą, biurokratiniams darbams (dokumentavimui) sąnaudų mažinimą. Taigi, ieškoma tiek išorinių, tiek vidinių resursų. Taip pat vadovai numato ir mokesčių už ikimokyklinio ugdymo paslaugas didinimą tėvams ir tai sieja su galimybėmis privačių paslaugų šeimai ir vaikui plėtojimą. Tačiau ieškodami paslaugų plėtojimui vaikams (kategorija „Papildomų paslaugų vaikams teikimas“), siūlo mažinti vaikų skaičių grupėse ir tai supranta kaip paslaugų kokybės gerinimo būdą. Be to, vadovai atkreipia dėmesį į pedagogų mokymų būtinumą ir naujų kvalifikacijų įgijimą, tačiau visa tai sieja su leistinu amžiaus ribojimu („Pedagogų amžiaus trukmės ribojimas“). Taigi vadovai išvelgia ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo sistemos galimybes tiek išorinėje, tiek vidinėje aplinkoje ir plečiant privačią paslaugą. Dar jie paslaugas sieja su tėvų poreikių ir teisių realizavimu. Šiuos kokybės gerinimo būdus jie sieja ir su švietimo skyrių specialistų pagalbos didinimu (kategorija „Švietimo skyriaus specialistų pagalbos didinimas“). Vadovai nesiūlo tobulinti vaikų ugdymo kokybės proceso, neformalaus vaikų ugdymo kokybės, ikimokyklinio ugdymo įstaigos bendruomenės tarpusavio santykių bei mikroklimato gerinimo, taip pat jie nenumato tobulinti tų veiklos sričių, kurios susietos su vaikų ugdymu bei etosu. Išsamiausiai atskleistas turinys šių kategorijų: *Vadovų ir pedagogų mokymai ir kvalifikavimas* bei *Materialinės bazės gerinimas* (3 subkategorijos). Tai rodo, jog dėmesį skiria tiek materialiesiems, tiek žmogiškiesiems ištekliams. Išplėstas ir kategorijos „Valstybinio finansavimo stabilumo didinimas“ turinys. Taip pat vadovai nenurodo papildomų paslaugų kokybės būtinumo, o orientuojasi į paslaugų tinklo plėtimą ir tai sieja su tėvų poreikių ir teisių realizavimo galimybėmis esant stabiliam valstybės finansavimui. Tokie prasminiai akcentai liudija, jog vadovai ugdymo paslaugų kokybės valdymo galimybių nesieja su konsumeriniais santykiais, o supranta, jog tėvai yra paslaugų vartotojai. Pakankamai plačiai nurodytas turinys šių kategorijų: *Papildomų paslaugų teikimas, Valstybės finansavimo ir stabilumo didinimas, Tėvų poreikių ir teisių realizavimas*. Ypač siaurai apibūdintas kategorijų: *Vaikų skaičiaus grupėse mažinimas* ir *Pedagogų amžiaus trukmės ribojimas* turinys. Šių kategorijų turinys yra deklaratyvus, prasmų atžvilgiu neišplėtotas.

Kategorijos „Vadovų ir pedagogų mokymas, kvalifikacija“ turinys pateiktas išsamiai. Kategorija apibūdinama tokiomis (3) subkategorijomis: *Pedagogų mokymas, Vadovų mokymas, Kvalifikacija*. Taigi vadovai mano, jog reikalingi ne tik pedagogų ir vadovų mokymai, bet ir

kvalifikacijos tobulinimas ir naujos kompetencijos. Vadovai atkreipia dėmesį į praktinius pedagogų mokymus ir į jaunų pedagogų mokymus. Tokiu būdu ugdymo paslaugos kokybės tobulinimo galimybes sieja su mokymais įvairia forma (praktiniu turiniu). Be to, šios kokybės valdymo sistemos tobulinimo galimybes sieja su jaunais specialistais, o ne vyresnio amžiaus pedagogais. Subkategorijoje „Vadovų mokymai“ taip pat siūlo tokias formas, kaip praktinius mokymus. Galima teigti, jog vadovai, siekdami teikti kokybiškas paslaugas vaikui, šeimai suvokia pedagogų ir vadovų mokymų, kvalifikacijos tobulinimo svarbą. Mokydamiesi, keldami savo kvalifikaciją, vadovai, pedagogai galės įgytas žinias ir kompetencijas pritaikyti plėtojant vaikų ugdymo turinį, ugdymo procesą, modernizuojant ugdymo paslaugos valdymo sistemą.

Kategorijos „Materialinės bazės gerinimas“ turinį įrodo šios subkategorijos: *Materialinės bazės stiprinimas*, *Materialinės bazės gerinimas* ir *Ugdomosios palinkos turtinimas*. Subkategorijos „Materialinės bazės stiprinimas“ turinio prasmė išplėtotą labiausiai. Vadovai, teigdami siūlymus dėl ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo sistemos tobulinimo, mano, jog kokybiškos ugdymo paslaugos turi būti teikiamos ir šiuolaikinius reikalavimus atitinkančioje ugdomojoje aplinkoje. Vadovai siūlo „stiprinti įstaigos materialinę bazę“ (3 teiginiai) ir orientuojasi į ikimokyklinės įstaigos materialinės gerovės kėlimą bei į naujų ugdomųjų aplinkų kūrimą vaikams (3 teiginiai).

Kategorijos „Valstybinio finansavimo stabilumas ir didinimas“ turinys orientuotas į dvi sritis, tai yra finansavimo stabilumas ir finansavimo didinimas (2 subkategorijos). Vadovai teigia, jog norint gerinti įstaigos materialinę bazę reikia ne tik atitinkamo finansavimo, bet ir jo stabilumo. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos yra išlaikomos iš savivaldybių biudžeto, todėl kiekviena savivaldybė ikimokyklinio ugdymo įstaigoms skiria nevienodas lėšas, o tai įtakoja ikimokyklinių ugdymo įstaigų ugdomąją aplinką. Todėl silpnėja ugdymo paslaugų kokybė bei jos valdymo sritys. Rodo, jog vaikai skirtingose įstaigose yra ugdomi skirtingos kokybės ugdomojoje aplinkoje, kartais net neatitinkančiose higienos reikalavimų. Todėl reikėtų užbaigti norminių dokumentų rengimo procesą dėl ikimokyklinuko krepšelio įvedimo, nes stabilizuotų ugdymo paslaugų kokybės finansavimo galimybes.

Kitoje kategorijoje „Mokesčio už paslaugas didinimas ir privačių ugdymo paslaugų plėtojimas“ teigiama, jog reikėtų „sudaryti galimybes privačiam sektoriui plėsti ikimokyklinio ugdymo paslaugas“ (42,1) bei didinti mokesčių už paslaugų teikimą“ (32,1). Taigi vadovai išvelgia ir kitokias, ne tik valstybinio, finansavimo galimybes, suvokia, jog tėvai yra paslaugos vartotojai ir ikimokyklinio ugdymo paslaugos kokybės gerinimą sieja su konsumeriniais santykiais (teikėjas – vartotojas), todėl siūlo didinti mokesčių tėvams už paslaugų teikimą.

Kategorijos „Dokumentavimo apimčių mažinimas“ (2 subkategorijos) turinys nurodo šiandien labai aktualią problemą, būtent „mažinti popierizmą“ (24,1;25,2) ir dokumentavimą ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Vadovai suvokia, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigose yra per

daug rengiama įvairių tvarkų, aprašų, planų, todėl reikėtų, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigose būtų peržiūrimas patvirtintas Švietimo ir mokslo ministerijos dokumentacijos planas ir paliekami pildyti tik tie dokumentai, kurie susiję su ugdymo procesu ir kurie būtini jo valdymo kokybės gerinimui.

Svarbi kategorija „Švietimo skyriaus specialistų pagalba didinimas“. Vadovai suvokia, jog švietimo skyriaus specialistai turėtų ne tik kontroliuoti ikimokyklinio ugdymo paslaugos kokybę, bet ir nuolat teikti pagalbą bei nuolat sulaukti iš specialistų pagalbos. LR Švietimo įstatyme yra akcentuojama, jog steigėjas atsako už ikimokyklinį ugdymą ir už šios paslaugos teikimą, todėl švietimo skyrių specialistai turėtų daugiau patarti, konsultuoti ikimokyklinio ugdymo pedagogus ir vadovus bei kaip steigėjas iš dalies prisiimti atsakomybę už teikiamų paslaugų kokybę.

Kategorijos „Tėvų poreikių ir teisių realizavimas“ turinys turi šias subkategorijas: *Poreikių tenkinimas* ir *Tėvų teisių realizavimas*. Vadovai pabrėžia, jog ikimokyklinė įstaiga turi „*tenkinti tėvų poreikį, kad jų vaikas lankytų ikimokyklinio ugdymo įstaigą*“ (7,2; 3 teiginiai), o vadovai, pedagogai turėtų siekti, kad „*tėvai realizuotų vaiko teisę į ugdymą darželyje*“ (23,2). Jie suvokia, jog tėvai yra ikimokyklinės įstaigos bendruomenės nariai ir tik kartu tardamiesi, diskutuodami dėl vaikų ugdymo paslaugų kokybės gali siekti vaikų ugdymo kokybės valdymo.

Taigi atlikus pateiktų teiginių analizę galima teigti, jog vadovai ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo sistemos tobulinimą suvokia kaip paslaugų tinklo plėtojimą, akcentuodami, jog vaikas yra pagrindinis subjektas (paslaugų vartotojas). Tėvai paslaugų tinklo plėtojimo galimybes sieja su meniniu ugdymu ir pagalba vaikui specialistų etatų diegimu. Paslaugų tobulinimo galimybes sieja su vadovų ir pedagogų mokymu, kvalifikacija ir materialinės bazės gerinimu. Kokybės ugdymo paslaugų valdymo sistemos gerinimą – su jaunų pedagogų amžiumi ir siūlo įvesti vyresnio amžiaus pedagoginio darbo cenzą. Vadovai prasmingumą mato ugdymo paslaugų kokybės valdyme, tai yra, valstybinio finansavimo didinimas, dokumentavimo mažinimas, švietimo skyriaus specialistų pagalba didinimas. Vadinasi, jie išvelgia kokybės valdymo sistemos valdymo elementus kaip išorinio paslaugų kokybės valdymo faktorius bei vidinius resursus, pavyzdžiui, vaikų skaičiaus grupėse bei dokumentavimo mažinimas. Taip pat vadovai ikimokyklinio ugdymo sistemos valdymo galimybes nurodo sur privačių ugdymo paslaugų plėtojimu bei mokesčių didinimu už vaikui ir šeimai teikiamas paslaugas. Ikimokyklinio ugdymo valdymo sistemos grandis yra ne tik tėvų poreikių, bet ir jų teisių realizavimas ir ikimokyklinio ugdymo paslaugų prieinamumas. Ikimokyklinių įstaigų steigėjai, kurdami švietimo politiką, didesnę dėmesį turėtų skirti ugdomųjų aplinkų atnaujinimui, vaikų skaičiaus grupėse mažinimui, stabiliam finansavimo užtikrinimui, dokumentavimo mažinimui.

### **3.1.3. Ikimokyklinio ugdymo paslaugų atitikimas tėvų poreikius ir lūkesčius**

Tėvams, kurių vaikai lanko ikimokyklinio ugdymo įstaigas, buvo pateikti klausimai norint

išsiaiškinti, kokių paslaugų tėvai pageidautų ikimokyklinio ugdymo įstaigoje ir kokie jų lūkesčiai dėl vaikų ugdymo kokybės gerinimo. Išanalizavę content analizės metodu teiginių turinį, apibendrinome bei pateikėme jų kategorijas ir subkategorijas. Tėvai atsakė į klausimą: *Kokių paslaugų ikimokyklinėje įstaigoje pasigendate?* Tėvų nuomonė apibendrinta. ( 21 lentelė).

**21 lentelė.** Tėvų pageidaujamos paslaugos ikimokyklinio ugdymo įstaigoje (kategorijos ir subkategorijos)

Eil. Nr.	Kategorija	Subkategorija	Skaičius	Teiginiai	Skaičius
1.	Pagalbos vaikui specialistų paslaugų plėtojimas	Psichologo paslaugos	2	Pasigendu psichologo paslaugų (3;22,2; 23,3)	3
		Socialinio darbuotojo paslaugos		Trūksta socialinio darbuotojo (1)	1
2.	Meninio vaikų ugdymo paslaugų plėtojimas	Choreografinis ugdymas	5	Pageidautų šokių būrelio (1; 7;22,1) Šokių pamokų (5)	4
		Muzikinio vaikų ugdymo paslaugos		Muzikinės papildomos veiklos (2) Dainavimo paslaugos (8) Chorinio dainavimo (13) Muzikinio ugdymo būrelių (1,3)	4
		Papildomo ugdymo daile paslaugos		Pageidautume keramikos, dailės (7,3,4,5,6) Dailės būrelių (20,1) Dailės būrelio (14)	6
		Ugdymo drama paslaugos		Trūksta vaidybos būrelių (6) Teatrinės veiklos (15)	2
		Neformalaus ugdymo paslaugos		Neformalios veiklos, užklausinės veiklos (17) Užklausinės veiklos (19) Užklausinės veiklos būrelių (9)	3
3.	Sportinių paslaugų plėtojimas	Sąlygų sportiniai veiklai gerinimas	2	Nėra sąlygų sportinei veiklai (9,2)	1
		Sportinės veiklos organizavimas lauke		Kieme nėra vietos sportinei veiklai (4,2) Užsiėmimų lauke (16,1,2) Įvairių sportinių užsiėmimų lauke (21,2)	4
4.	Užsienio kalbų mokymas			Užsienio kalbų mokymo (21,1) Užsienio kalbos mokymo pradmenų (11)	2
5.	Savitarnos įgūdžių ugdymas			Užsirišti batus, laikyti šaukštą (13,4,5)	2
6.	Užimtumo vasaros metu paslauga			Užimtumo vasaros metu (18)	1

Tėvų siūlymus dėl pageidaujamų ikimokyklinio ugdymo paslaugų apibūdina šešios kategorijos: *Pagalbos vaikui specialistų paslaugų plėtojimas, Meninio vaikų ugdymo paslaugų plėtojimas, Sportinių paslaugų plėtojimas, Užsienio kalbų mokymas, Savitarnos įgūdžių ugdymas, Užimtumo vasaros metu paslauga.* Tėvų pageidaujamos paslaugos apima tokias sritis: vaiko ugdymą (meninio, sportinio ugdymo, kalbų mokymo, savitarnos įgūdžių lavinimo), specialistų pagalbos vaikams teikimą ir vaikų užimtumą vasaros metu. Ugdymo srityje tėvams ypatingai



svarbios yra meninio ugdymo paslaugos ir siūlo plėtoti ugdymą visose meninio ugdymo srityse (choreografijos, muzikinio, dailės, dramos). Taip pat tėvai siūlo neformalaus vaikų ugdymo paslaugas (būreliai) bei sportinės veiklos plėtojimą. Jų nuomone, kai kuriuose darželiuose visai nėra sąlygų vaikų sportinei veiklai, todėl jie nurodo sportinės veiklos galimybes lauke. Tėvai akcentuoja ir tokią sritį, kaip vaikų savitarnos įgūdžių ugdymą, kuris svarbus ir namuose, ir darželyje, nes suteikia savarankiškumą. Be to, tėvai siūlo plėtoti vaikų užimtumą vasaros metu, vadinasi, jų netenkina ikimokyklinės įstaigos veiklos sezoniškumas, kai darželių veiklos trukmė sutampa su vasaros atostogomis. Plačiausiai atskleidžiama „Meninio vaikų ugdymo paslaugų plėtojimo“ kategorija (4 subkategorijos). Kitos dvi kategorijos: „Pagalbos vaikui specialistų paslaugų plėtojimas“ ir „Sportinių paslaugų plėtojimas“ nurodytas siauriau (2 subkategorijos). Kategorijos: „Užsienio kalbų mokymas“, „Savitarnos įgūdžių ugdymas“, „Užimtumo vasaros metu paslauga“ visai neišplėtotos, pateiktos deklaratyviai, pavieniais teiginiais, o tai rodo, jog tėvams yra mažiau reikšmingos nei anksčiau minėtos.

Kategorijos „Meninio vaikų ugdymo įvairovė“ turinį sudaro penkios subkategorijos: *Choreografinio vaikų ugdymo paslauga, Muzikinio vaikų ugdymo paslauga, Ugdymo daile paslauga, Ugdymo drama paslauga, Neformalaus vaikų ugdymo paslauga*. Tėvų nuomone, ikimokyklinio ugdymo įstaigose yra per mažai dėmesio skiriama vaikų meniniam ugdymui ir neatitinka tėvų poreikių šioje srityje. Pagrindinė siūloma ugdymo forma yra neformalus vaikų ugdymas, tai yra būrelių forma. Todėl jie siūlo, kad vaikai būtų mokomi šokio pradmenų (subkategorija „Choreografinio ugdymo paslauga“). Subkategorija „Muzikinio vaikų ugdymo paslauga“ tėvai rodo, jog reiktų „*papildomos muzikinės vaikų veiklos*“ (2 teiginiai) bei chorinio dainavimo mokymo ir muzikos ugdymo būrelių. Subkategorijos „Ugdymas daile“ turinys orientuotas į dailės būrelius (3 teiginiai) ir į keramikos mokymą. Tėvai pageidauja papildomų meninės veiklos būrelių ar mokymų, tačiau jie nenurodo, kas juos turėtų finansuoti. Ar tai būtų kaip papildoma paslauga ir tėvų mokama ar tai būtų kaip užsiėmimas, kuriuos finansuotų ikimokyklinės įstaigos steigėjas.

Kita kategorija „Pagalbos vaikui specialistų paslaugų plėtojimas“. Kaip ir ikimokyklinio ugdymo pedagogai, vadovai, taip ir tėvai pastebi, jog jų vaikams ir jiems patiems būtų reikalingos psichologo paslaugos (3 teiginiai) bei socialinio darbuotojo paslaugos (1 teiginys). Šių paslaugų teikimo galimybes ikimokyklinio ugdymo vadovai turėtų aptarti su steigėju. Jei nėra galimybės įvesti psichologo etatų darželiuose, reiktų bendradarbiauti su savivaldybės pedagogine psichologine tarnyba ir šios tarnybos specialistai galėtų teikti šią paslaugą.

Kategorijos „Veiksmingesnės sportinės veiklos vaikams organizavimas“ turinys orientuotas į sportinės veiklos organizavimą lauke ir į sportinės veiklos gerinimą (2 subkategorijos). Tėvams svarbios sportinio ugdymo paslaugos. Jie nurodo šių paslaugų plėtojimo reikalingumą ir siūlo išeiti iš susidariusios situacijos, tai yra, vaikų sportinę veiklą plėtoti lauke ir artimiausioje kiemo

aplinkoje. Kadangi pagal ikimokyklinio ugdymo programas vaikams yra būtinos fizinio ugdymo kompetencijos plėtojimas, manytume, jog ši paslauga turėtų būti tik aktyvesnė ir įvairesnė.

Apibendrinant išsakytą nuomonę galima teigti, jog tėvų pageidavimuose itin ryškus paslaugų tinklo plėtojimas šiose srityse: vaikų ugdymo, ypač meninio, sportinio vaikų ugdymo, vaikų savitarnos bei užsienio kalbų mokymo. Tėvai taip pat pageidauja papildomų paslaugų, kurios yra susijusios su specialistų pagalba vaikui ir turi įtakos vaikui, kaip proceso dalyviui. Pavyzdžiui, nemini logopedo paslaugų, kadangi jos dabar egzistuoja, o siūlo dabar mažai teikiamų pagalbos specialistų paslaugų, kaip psichologo, socialinio darbuotojo. Vaiko ugdymas yra nepertraukiamas procesas, todėl jis turėtų būti nepertraukiamas vasaros metu, nes vaikas lieka be ugdymo specialistų pagalbos.

Tėvams buvo pateiktas klausimas: „Kokie Jūsų lūkesčiai dėl ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės?“ Content analizės metodu išanalizuoti tėvų teiginiai ir pateiktos tėvų lūkesčių dėl ugdymo kokybės gerinimo kategorijos ir subkategorijos ( 22 lentelė).

**22 lentelė.** Tėvų lūkesčiai dėl vaikų ugdymo kokybės gerinimo ( kategorijos ir subkategorijos)

Eil. Nr.	Kategorija	Subkategorija	Skaičius	Teiginiai	Skaičius
1.	Pedagogų, vadovų ir kitų darbuotojų veiklos kokybė	Pedagogų veiklos kokybė	5	Puikios auklėtojos (1,2,3; 46,2; 47,2) Geri pedagogai (8,1; 27,2) Šaunios auklėtojos (2;3) Dirba puikūs pedagogai (15,1; 25,2.3) Geros auklėtojos (18,2; 29,3;30,3;18,2;29,3;30,3) Labai geros auklėtojos (28,2)	18
		Pedagogų kvalifikacijos tinkamumas		Dirba aukštos kvalifikacijos auklėtojos (32,1;36,4) Kvalifikuoti pedagogai (49,1; 48,2)	4
		Vadovų veiklos kokybė		Puiki darželio vadovė (4; 2,3;28,3) Dirba geri vadovai (25;2;3)	5
		Darželio personalo veiklos kokybė		Visas kolektyvas darbštus, nuoširdus, rūpestingas (2,2;3) Darželyje dirba geri, nuoširdūs darbuotojai (9;3;4;5) Malonus personalas (13;2)	5
		Pagalbos vaikui specialistų veiklos kokybė		Kvalifikuoti specialistai (23,2) Dirba geri specialistai (54,2)	2
2.	Ugdymo turinio ir proceso kokybė	Žinių, informacijos vaikui naujumas	3	Vaikas sužino kasdien kažką naujo (5,5) Gauna naujos informacijos, žinių (10,2)	2
		Ugdymo proceso organizavimo kokybė		Kūrybiškai organizuojamas ugdymo procesas (33,3)	1

		Vaiko ugdymas Visapusiškumas		Vaikas labai daug ko išmoksta (53,2) Daug dėmesio yra skiriama vaiko visapusiškam ugdymui (19,3) Vyksta visapusiškas vaiko ugdymas (36,6) Vaikai ugdomi (49,2) Vaikas visapusiškai ugdomas (52,1)	5
3.	Priežiūros kokybė			Vaikas visada yra prižiūrėtas (10,2 53,3) Gera priežiūra (462)	3
4.	Tarpusavio santykių kokybė	Mikroklimato kokybė	3	Geras grupės mikroklimatas (10,3; 25,1; 47,3)	3
		Tarpusavio santykių kokybė		Vaikas gerai jaučiasi (51,2) Geri santykiai tarp tėvų ir darželio auklėtojų (16,2)	2
		Bendradarbiavi mo kokybė		Visi gražiai bendrauja (26,2) Auklėtojai noriai ir gražiai bendrauja su vaikais (51,2)	2
5.	Aplinkos estetika, atitikimas higienos reikalavimus	Aplinkos estetika	2	Švarus, tvarkingas darželis (8,2) Tvarkinga aplinka (36,2) Darželis yra švarus, tvarkingas (30,2) Estetiškai aplinka (36,1) Labai gražus, tvarkingas darželis (25,5)	5
		Geras higieninis stovis.		Geras higieninis stovis (17;3)	1
6.	Sveikos gyvensenos kokybė	Maitinimo kokybė	2	Kokybiškas maistas (17,2) Puikus maitinimas (49,3) Geras maitinimas (15,2) Sveikas maistas (18,3)	4
		Vaiko sveikatinimo kokybė		Orientuota į sveiką gyvenseną (19,1) Darželis dirba sveikos gyvensenos linkme (20,1) Tenkina sveikatinimas (2;3)	3
7.	Atitikimas vaiko poreikiams			Vaikas noriai eina į darželį (5,2; 9,3;14,2;20,4;25,6;27,4;32,2;34,2;34, 4,48,1;49,4)	12
8.	Vaiko rengimo mokyklai kokybė			Tenkina vaiko rengimas mokyklai (2,2) Vaikas paruoštas pirmai klasei (54,3)	2
9.	Vaikų užimtumo kokybė	Vaikų užimtumo kokybė	2	Puikus užimtumas (12,4)	1
		Renginių, švenčių gausa		Organizuojama daug renginių, švenčių (19,4) Vyksta daug švenčių (34,3)	2

Tėvų lūkesčius dėl ikimokyklinio ugdymo kokybės gerinimo apibūdina devynios kategorijos: *Pedagogų, vadovų ir kitų darbuotojų veiklos kokybė, Ugdymo turinio ir proceso kokybė, Priežiūros kokybė, Tarpusavio santykių kokybė, Aplinkos estetika, atitikimas higienos reikalavimus, Sveikos gyvensenos kokybė, Atitikimas vaiko norams, Vaiko rengimo mokyklai kokybė, Vaikų užimtumo kokybė.* Pastebime, jog tėvai ypatingą dėmesį skiria darbuotojų veiklos kokybei (pedagogų, vadovų ir kitų darbuotojų) ir visos ikimokyklinės įstaigos veiklos kokybei, kuri apima ne tik ugdymą, bet ir vadovavimą, personalo veiklos kokybę, kvalifikaciją, tarpusavio santykius. Kokybišką ugdymą

tėvai sieja ne tik su kompetencijų plėtojimu, bet ir su vaiko priežiūra, sveikatinimu, estetiška higieniška aplinka. Tėvai nurodo ir tikisi, kad paslaugų teikėjai yra orientuoti į vaiko poreikių tenkinimą, kuris rodo vaiko norą eiti į ikimokyklinio ugdymo įstaigą. Lūkesčiai dėl ugdymo kokybės siejami su pramogomis, užimtumu, galutiniu rezultatu, tai yra vaiko parengimu mokyklai.

Kategorijos „Pedagogų, vadovų ir kitų darbuotojų veiklos kokybė“ turinys ypač plačiai išplėtotas. Jį sudaro penkios subkategorijos: *Pedagogų veiklos kokybė*, *Pedagogų kvalifikacijos tinkamumas*, *Vadovų veiklos kokybė*, *Darželio personalo veiklos kokybė*, *Pagalbos vaikui specialistų veiklos kokybė*. Daugiausiai dėmesio tėvai skiria subkategorijai „Pedagogų veiklos kokybė“ (18 teiginių). Tėvai suvokia, jog siekiant vaikui teikti kokybiško ugdymo paslaugas, labai svarbus geras, kompetentingas, kvalifikuotas pedagogų darbas. Tėvai teigia, jog darželyje dirba „*puikios, šaunios, geros auklėtojos*“ (1,2,3; 23;46,2). Tai leidžia teigti, jog tėvai yra patenkinti auklėtojų kokybiška veikla, kompetencija ugdant vaikus. Tėvams svarbi ir auklėtojų kvalifikacija. Subkategorijoje „Pedagogų kvalifikacijos kokybė“ tėvai nurodo, jog darželyje dirba „*aukštos kvalifikacijos auklėtojos*“ (32,1; 4 teiginiai). Subkategorijoje „Vadovų veiklos kokybė“ tėvai įžvelgia, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigose yra geras valdymas, o tą parodo vadovų gebėjimas kompetentingai, kokybiškai vadovauti įstaigai. Tėvams aktuali ne tik pedagoginio personalo darbo kokybė, bet ir specialistų bei aptarnaujančio personalo darbas. Jie teigia, jog „*visas kolektyvas darbštus, nuoširdus, rūpestingas, malonus*“ (2,2,3). Taigi galima teigti, jog tėvai yra patenkinti teikiamomis paslaugomis, vaiko ugdymo kokybe ir tai sieja su ikimokyklinės įstaigos personalo kokybišku darbu.

Kategorijos „Ugdymo turinio ir proceso kokybė“ turinys sudarytas iš šių subkategorijų: *Žinių, informacijos vaikui naudojimas*, *Ugdymo proceso organizavimo kokybė*, *Vaiko visapusiškas ugdymas*. Tėvai teigia, jog jiems svarbu, kad „*vaikas kasdien sužinotų ko nors naujo bei gautų naujos informacijos*“ (5,5). Svarbi subkategorija „Vaiko visapusiškas ugdymas“. Atsižvelgiant į tėvų pateiktą nuomonę galima manyti, jog tėvams yra aktualus visapusiškas vaiko ugdymas, naujų žinių, kompetencijų įgijimas, taip pat tėvai tai sieja su viso personalo kokybiška veikla bei su gerais tarpusavio santykiais. Taigi tėvai suvokia, jog tik esant darniems tarpusavio santykiams, geram mikroklimatui, vaikui yra teikiamos ne tik kokybiškos ugdymo paslaugos, bet ir jaučiasi saugiai bei komfortabiliai.

Kitą kategoriją „Aplinkos estetika, atitikimas higienos reikalavimus“ sudaro subkategorijos: *Aplinkos estetika*, *Aplinkos estetika, atitikimas higienos reikalavimus*. Tėvai akcentuoja, jog jiems svarbi ikimokyklinio ugdymo įstaigos ugdomoji aplinka, jos švara, tvarka, aplinkos estetiškumas bei geras higieninis stovis (6 teiginiai). Akcentuojama, jog tėvams aktualus ne tik vaikų ugdymas, bet ir graži, švari ugdomoji aplinka, kuri teikia komfortą vaikams ir jų tėvams.

Kategorijos „Sveikos gyvensenos kokybė“ turinys orientuotas į kokybišką vaikų maitinimą ir į vaikų sveiką gyvenseną. Atsižvelgdami į šiuos tėvų lūkesčius vadovai, pedagogai ir kiti

darbuotojai turėtų siekti, kad vaikai valgytų maitinimo reikalavimus atitinkantį maistą, nuolat būtų stebima vaiko sveikata ir ji stiprinama bei diegiami sveikos gyvensenos pradmenys.

Atlikus lūkesčių content analizę galima daryti išvadą, jog tėvai ikimokyklinio ugdymo kokybę sieja su ugdymo proceso organizavimu, su žinių ir įgūdžių perteikiamo turinio kokybe ir tai sieja su pačiu procesu, kuris turi būti kūrybiškas. Tėvai orientuojasi į galutinį rezultatą, vaiko parengimą mokyklai ir į kokybiškų sąlygų sudarymą ugdomojoje aplinkoje. Tačiau jų lūkesčiai nesusiję su jų, kaip paslaugų vartotojų, poreikiais, jų dalyvavimu ir informacijos teikimu. Tėvai išsakydami lūkesčius dėl ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės gerinimo orientuojasi į vaiką, o ne į save, kaip paslaugų vartotoją.

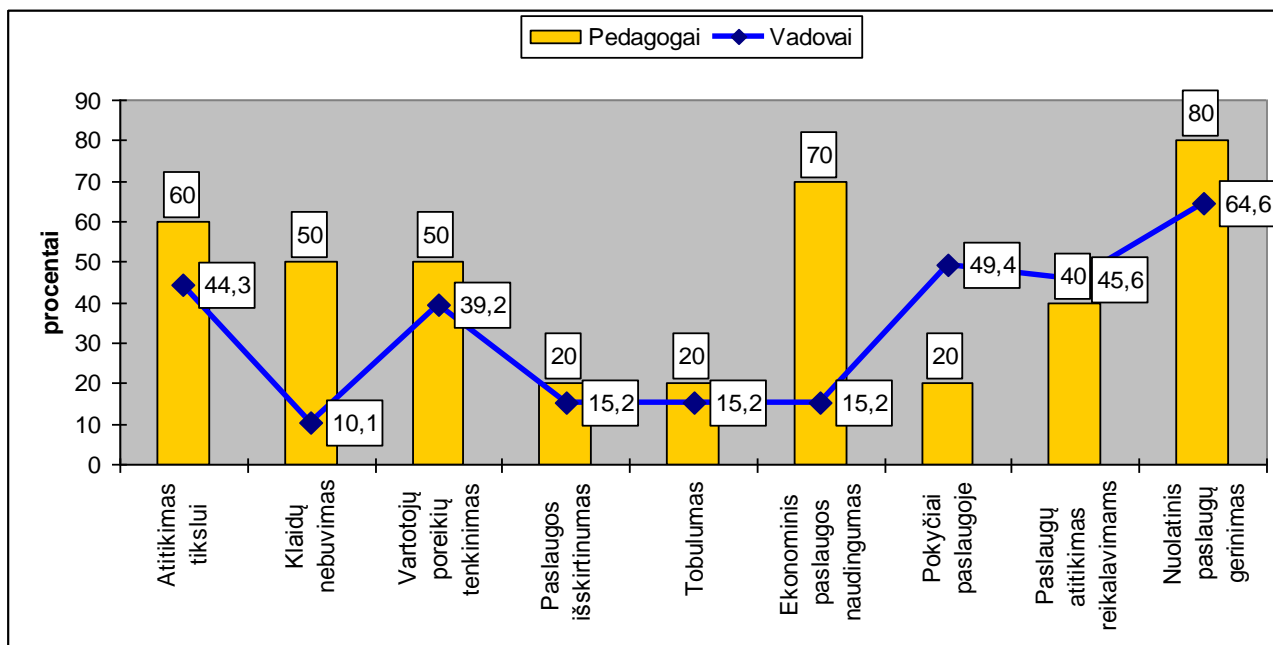
### **3.2. Kiekybinis tyrimas: Ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikėjų ir vartotojų žinios bei patirtis vertinant paslaugų kokybę**

#### **3.2.1. Ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikėjų (pedagogų ir vadovų) žinios apie paslaugų kokybės valdymo sistemą ir vartotojus**

Pirmuoju tyrimo etapu, taikant anketinės apklausos metodą, siekta iširti ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikėjų (pedagogų ir vadovų) patirties žinias apie kokybės valdymo sistemą ir vartotojus, t. y. nustatyti tiriamųjų žinias apie kokybės ir valdymo sampratą; kokybės valdymo sąlygas ir funkcijas; identifikuoti ikimokyklinio ugdymo įstaigai būdingus kokybės vadybos sistemos požymius; išsiaiškinti tėvų, kaip ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojų, suvokimą ir išryškinti jų poreikius.

Siekiant gilintis į ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo sistemą, įvertintos paslaugų teikėjų (pedagogų ir vadovų) žinios apie *kokybę ir valdymą, kokybės valdymo sąlygas ir funkcijas, ikimokyklinio ugdymo įstaigai būdingus kokybės vadybos sistemos požymius*. Pradiniame tyrimo rezultatų analizės etape pastarųjų kriterijų vertinimui pasirinkta *aprašomoji statistika*, apskaičiuojant procentines išraiškas.

*Kokybės samprata.* Atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad dauguma (72,3 proc.) ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikėjų (pedagogų ir vadovų) (atitinkamai 80 proc. ir 64,6 proc.) kokybę suvokia kaip nuolatinį paslaugų gerinimą (žr. 6 pav.).



6 pav. Pedagogų ir vadovų kokybės samprata (proc.)

Be to, 52 proc. pedagogų ir vadovų (atitinkamai 60 proc. ir 44,3 proc.) kokybę apibrėžia kaip atitikimą tikslo, t. y. kiek ikimokyklinio ugdymo įstaiga atitinka jai keliamus tikslus bei realizuoja numatytas teisės aktuose funkcijas. Apibrėždami kokybės sampratą, 45 proc. respondentų akcentavo vartotojų poreikių tenkinimo ir 30 proc. – klaidų nebuvimo svarbą. Tačiau tik nedidelis procentas tyrime dalyvavusių ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikėjų kokybę suvokia kaip tobulumą ir paslaugų išskirtinumą (atitinkamai po 18 proc.), nors įvairesnių paslaugų pasigenda tiek patys pedagogai, tiek paslaugų vartotojai – tėvai.

Analizuojant tyrimo rezultatus atskirose tikslinėse grupėse (pedagogų ir vadovų), išryškėjo, kad net 80 proc. pedagogų kokybę suvokia kaip nuolatinį paslaugų gerinimą, 70 proc. – kaip ekonominį paslaugų naudingumą, 60 proc. – atitikimą tikslui, o 50 proc. – kaip klaidų nebuvimą ir vartotojų poreikių patenkinimą. Tuo tarpu dauguma (64,6 proc.) ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų kokybę apibrėžia kaip nuolatinį paslaugų gerinimą, 49,4 proc. – kaip paslaugų pokyčius, 44,3 proc. – atitikimą tikslo ir 40 proc. paslaugų atitikimą reikalavimus.

Įvertinus paslaugų teikėjų (pedagogų ir vadovų) žinias apie kokybę, galima teigti, kad didžioji dalis apklaustųjų kokybės sampratą sieja su nuolatiniu paslaugų gerinimu, tikslo ir vartotojų poreikių atitikimu. Toks suvokimas yra reikšmingas, nes, nuolat gerinant teikiamas paslaugas, efektyvėja personalo valdymas, gerėja ikimokyklinio ugdymo įstaigos mikroklimatas bei jos narių bendruomeniškumas, o vartotojų poreikiai ir elgsena yra suprantama kaip viena svarbiausių ugdymo institucijos kokybės vadybos sistemos dalių.

Kokybės sampratos kriterijaus vidinei struktūrai ištirti buvo pasitelktas *faktorinės analizės metodas*. Jis sudarė galimybę neprarandant esminės informacijos atskleisti kokybės sampratos,

vertinant kiekvienos paslaugų teikėjų (pedagogų ir vadovų) grupės nuomonę, vidinę struktūrą, sumažinti tyrimo pirminių kintamųjų kiekį. Gauti tyrimo rezultatai patvirtino subskalės (kokybės sampratos) tinkamumą faktorinei analizei ir stiprią vidinę konsistenciją. Kokybės sampratos faktoriai tinka tolimesnėms statistinėms operacijoms, kadangi faktoriniai svoriai, aprašomoji sklaida ir KMO koeficientai atitinka keliamus reikalavimus.

Faktorinės analizės pagrindinių komponentų metodu buvo išskirti trys vadovų kokybės sampratą apibūdinantys faktoriai: *paslaugos naudingumas, išskirtinumas, atitikimas tikslo* (34,5 % atsakymų sklaidos), *paslaugų pokyčiai* (26,8 % atsakymų sklaidos) bei mažesniu sklaidos rodikliu (17,6 %) pasižymintis faktorius – *vartotojų poreikiai*. Apskaičiuotas faktorių analizės patikimumo koeficientas  $KMO = 0,72$  atskleidžia, kad duomenys patenkinamai tinka faktorinei analizei atlikti (Vaitkevičius, 2006). Cronbach  $\alpha = 0,88$  rodo, kad faktorių vidinė konsistencija yra aukšta, o teiginiai, sudarantys faktorius, yra homogeniški (žr. 23 lentelę).

Pirmąjį faktorių – *paslaugos naudingumas, išskirtinumas, atitikimas tikslo* – sąlygoja tai, kad vadovai kokybę apibrėžia kaip paslaugos išskirtinumą ( $L = 0,858$ ), atitikimą tikslo ( $L = 0,850$ ) bei ekonominį paslaugos naudingumą ( $L = 0,836$ ).

Antrasis faktorius apima teiginius, kurie kokybės sampratą atskleidžia kaip *paslaugų pokyčius*. Faktorinės analizės rezultatai rodo, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovai kokybę suvokia kaip nuolatinį paslaugų gerinimą ( $L = 0,924$ ) bei teikiamų paslaugų pokyčius ( $L = 0,870$ ).

Vadovai, apibrėždami kokybės sampratą, akcentuoja ir *vartotojų poreikius* bei jų tenkinimą ( $L = 0,860$ ). Tačiau ši samprata reiškiasi silpniausiai, nors kaip teigia J. Setenyi (Želvys, 2002), 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 (visų pirma vaikų ir jų tėvų) poreikius.

**23 lentelė.** Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų kokybės sampratos dedamųjų faktorių analizė

( $N = 130$ ;  $KMO = 0,72$ ;  $\alpha = 0,88$ )

Faktoriai	Faktorinis svoris (L)	Aprašomoji sklaida (%)
<b>Paslaugos naudingumas, išskirtinumas, atitikimas tikslui</b>		
Paslaugos išskirtinumas	0,858	34,5
Atitikimas tikslui	0,850	
Ekonominis paslaugos naudingumas	0,836	
Tobulumas	0,643	
Paslaugų atitikimas reikalavimams	0,628	
<b>Paslaugų pokyčiai</b>		
Nuolatinis paslaugų gerinimas	0,924	26,8
Pokyčiai paslaugoje	0,870	
<b>Vartotojų poreikiai</b>		
Vartotojų poreikių tenkinimas	0,860	17,6
Klaidų nebuvimas	0,681	

Palyginimui pateikiama ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų kokybės sampratos dedamųjų faktorių analizė. Faktorinės analizės pagrindinių komponentų metodu taip pat buvo

išskirti trys pedagogų kokybės sampratą apibūdinantys faktoriai: *paslaugos atitikimas reikalavimams, išskirtinumas bei pokyčiai* (30,3 proc. atsakymų sklaidos), *paslaugos naudingumas, atitikimas tikslui* (29,1 proc. atsakymų sklaidos) bei *paslaugos gerinimas* (22,3 proc. atsakymų sklaidos). Faktorių analizės patikimumas, patvirtintas KMO koeficientu 0,91, rodo puikų tinkamumą faktorinei analizei. Faktorių vidinė konsistencija  $\alpha = 0,79$  rodo neblogą teiginių vidinį susietumą ir tai, kad teiginiai, sudarantys faktorių, yra homogeniški (žr. 24 lentelę).

Pirmąjį faktorių – *paslaugos atitikimas reikalavimams, išskirtinumas bei pokyčiai* – sąlygoja tai, kad pedagogai kokybę apibrėžia kaip paslaugos atitikimą reikalavimus ( $L = 0,942$ ), paslaugos išskirtinumą ( $L = 0,857$ ) bei paslaugų pokyčius ( $L = 0,653$ ).

Antrasis faktorius apima teiginius, kuriais pedagogai kokybės sampratą suvokia kaip *paslaugos naudingumą ir atitikimą tikslui*. Faktorinės analizės rezultatai rodo, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogai kokybę pabrėžia kaip atitikimą tikslui ( $L = 0,928$ ), klaidų nebuvimą ( $L = 0,859$ ) bei ekonominį teikiamų paslaugų naudingumą ( $L = 0,766$ ).

Trečiasis faktorius yra orientuotas į paslaugų gerinimą, nes pedagogai kokybės sampratą sieja su nuolatiniu paslaugų gerinimu ( $L = 0,942$ ) bei tobulumu ( $L = 0,697$ ).

**24 lentelė.** Ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų kokybės sampratos dedamųjų faktorių analizė

( $N = 340$ ;  $KMO = 0,91$ ;  $\alpha = 0,79$ )

Faktoriai	Faktorinis svoris (L)	Aprašomoji sklaida (%)
<b>Paslaugos atitikimas reikalavimams, išskirtinumas bei pokyčiai</b>		
Paslaugų atitikimas reikalavimams	0,942	30,3
Paslaugos išskirtinumas	0,857	
Paslaugų pokyčiai	0,653	
<b>Paslaugos naudingumas, tikslo atitikimas</b>		
Atitikimas tikslui	0,928	29,1
Klaidų nebuvimas	0,859	
Ekonominis paslaugos naudingumas	0,766	
<b>Paslaugos gerinimas</b>		
Nuolatinis paslaugų gerinimas	0,942	22,3
Tobulumas	0,697	

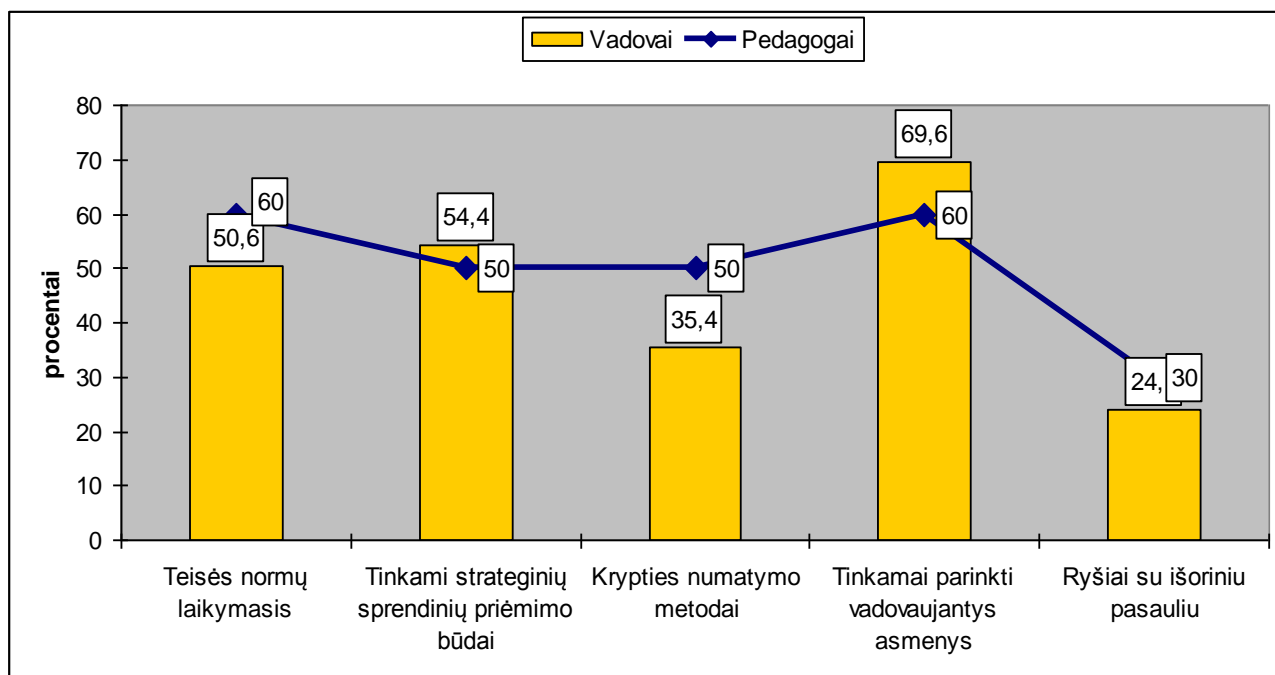
Lyginant ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų ir pedagogų kokybės suvokimą, galima teigti, kad vadovai didžiausią dėmesį skiria ekonominiam paslaugos naudingumui, jos atitikimui tikslui, o pedagogai – paslaugų atitikimui reikalavimams bei pokyčius. Tačiau tiek vadovai, tiek pedagogai išreiškia vienodą nuomonę, kad vienos reikšmingiausių kokybės sampratos dedamųjų yra išskirtinumas bei nuolatinis paslaugų gerinimas.

*Valdymo samprata.* Nagrinėjant ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo sistemą, buvo įvertintos paslaugų teikėjų (pedagogų ir vadovų) žinios apie valdymą. Remiantis aprašomosios statistikos duomenimis, dauguma (64,8 proc.) ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikėjų (pedagogų ir vadovų) (atitinkamai 60 proc. ir 69,6 proc.) valdymą suvokia kaip tinkamai parinktus asmenis vadovauti ugdymo įstaigai, 55 proc. respondentų (atitinkamai 60 proc. pedagogų ir 50,6 proc.



vadovų) valdymą įvardija kaip teisės normų laikymąsi bei 52 proc. tyrimo dalyvių (atitinkamai 50 proc. pedagogų ir 54,4 proc. vadovų) valdymą apibrėžia kaip tinkamų strateginių sprendimų priėmimo būdą. Tuo tarpu tik 43 proc. ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikėjų (pedagogų ir vadovų) (atitinkamai 50 proc. ir 35,4 proc.) valdymą suvokia kaip krypties numatymo metodą, o 27 proc. respondentų (atitinkamai 30 proc. pedagogų ir 24 proc. vadovų) valdymą įvardija kaip ryšius su išoriniu pasauliu (žr. 7 pav.).

Pastebėtina tai, kad ikimokyklinį ugdymą, kaip ir kitas švietimo pakopas, reglamentuoja Lietuvos Respublikos teisės aktai bei normos, kuriuose yra nurodomos pagrindinės pedagogų ir vadovų funkcijos bei pareigos. Tačiau, remiantis mokslinės literatūros analize, darytina išvada, kad tik kartu derinant visas įvardytas valdymo sampratos dedamąsias įmanomas kokybiškas ikimokyklinio ugdymo įstaigos valdymas.



7 pav. Pedagogų ir vadovų valdymo sampratos įvertinimas (proc.)

Valdymo sampratos kriterijaus vidinei struktūrai ištirti buvo pasitelktas *faktorinės analizės metodas*. Tyrimo rezultatai patvirtino valdymo sampratos subskalės tinkamumą faktorinei analizei ir stiprią vidinę konsistenciją. Valdymo sampratos faktoriai tinka tolimesnėms statistinėms operacijoms, nes faktoriai svoriai, aprašomoji sklaida ir KMO koeficientas atitinka keliamus reikalavimus.

Vadovų valdymo sampratos dedamųjų faktorinės analizės pagrindinių komponentų metodu buvo išskirti du valdymo sampratą apibūdinantys faktoriai: *tinkami vadovaujantys asmenys bei ryšių su išoriniu pasauliu plėtojimas* (42,2 % atsakymų sklaidos) bei mažesniu sklaidos rodikliu (25,6 %) pasižymintis faktorius – *strateginiai sprendimai*. Faktorių analizės patikimumo

koeficientas  $KMO = 0,75$  rodo, kad duomenys patenkinamai tinka faktorinei analizei atlikti (Čekanavičius, Murauskas, 2002). Cronbach  $\alpha = 0,70$  rodo neblogą vidinį patikimumą ir atskleidžia, kad teiginiai, sudarantys faktorių, yra homogeniški (žr. 25 lentelę).

**25 lentelė.** Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų valdymo sampratos dedamųjų faktorinė analizė

( $N = 130$ ;  $KMO = 0,75$ ;  $\alpha = 0,70$ )

Faktoriai	Faktorinis svoris (L)	Aprašomoji sklaida (%)
<b>Tinkami vadovaujantys asmenys, ryšių su išoriniu pasauliu plėtojimas</b>		
Tinkamai parinkti vadovaujantys asmenys	0,874	42,2
Ryšiai su išoriniu pasauliu	0,848	
<b>Strateginiai sprendimai</b>		
Tinkami strateginių sprendinių priėmimo būdai	0,933	25,6

*Tinkamų vadovujančių asmenų bei ryšių su išoriniu pasauliu plėtojimo* faktoriaus reikšmingumą atskleidžia tai, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovai valdymą labiausiai sieja su tinkamai parinktais vadovavimui asmenimis ( $L = 0,874$ ) bei ryšių su išoriniu pasauliu plėtojimu ( $L = 0,848$ ), tačiau valdymo nesieja su teisės normų laikymusi bei kokybės valdymo krypties numatymo metodais. Tai atskleidžia žemas šių teiginių vertinimo svoris, kuris yra nereikšmingas.

Antrąjį faktorių – *strateginiai sprendimai* – sąlygoja tai, kad vadovai valdymą apibrėžia kaip tinkamų strateginių sprendimų priėmimo būdą ( $L = 0,933$ ).

Palyginimui pateikiama ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų valdymo sampratos požymių faktorinė analizė. Faktorinės analizės pagrindinių komponentių metodu taip pat buvo išskirti du pedagogų valdymo sampratą apibūdinantys faktoriai: *tinkami vadovaujantys asmenys, ryšių su išoriniu pasauliu plėtojimas bei kokybės kryptis* (46,3 % atsakymų sklaidos) bei *teisinės normos, strateginiai sprendimai* (40,7 % atsakymų sklaidos). Kayser-Meyer-Olkin (KMO) mato dydis  $KMO = 0,95$  atskleidžia, kad duomenys puikiai tinka faktorinei analizei atlikti (Vaitkevičius, 2006). Faktoriaus vidinė konsistencija  $\alpha = 0,79$  rodo neblogą vidinį patikimumą, atskleidžia, kad teiginiai, sudarantys faktorių, yra homogeniški (žr. 26 lentelę).

**26 lentelė.** Ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų valdymo sampratos dedamųjų faktorinė analizė ( $N = 340$ ;  $KMO = 0,95$ ;  $\alpha = 0,79$ )

Faktoriai	Faktorinis svoris (L)	Aprašomoji sklaida (%)
<b>Tinkami vadovaujantys asmenys, ryšių su išoriniu pasauliu plėtojimas, kokybės kryptis</b>		
Krypties numatymo metodai	0,932	46,3
Ryšiai su išoriniu pasauliu	0,888	
Tinkamai parinkti vadovaujantys asmenys	0,766	
<b>Teisinės normos, strateginiai sprendimai</b>		
Teisės normų laikymasis	0,952	40,7
Tinkami strateginių sprendinių priėmimo būdai	0,922	

Faktorinės analizės rezultatai rodo, jog pirmojo faktoriaus – *tinkami vadovaujantys asmenys, ryšių su išoriniu pasauliu plėtojimas bei kokybės kryptis* – reikšmingumą atskleidžia tai, kad pedagogų pateikta valdymo samprata labiausiai yra siejama su krypties numatymo metodais ( $L = 0,932$ ), ryšiais su išoriniu pasauliu ( $L = 0,888$ ) bei tinkamai parinktais vadovujančiais asmenimis

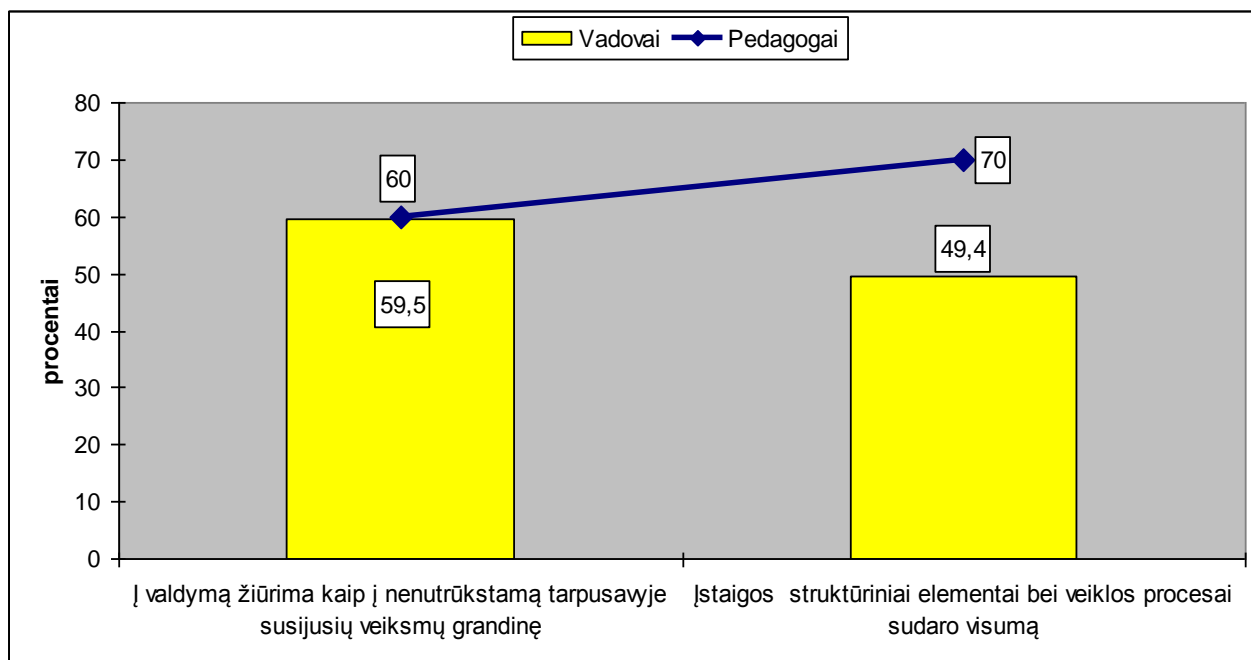
( $L = 0,766$ ).

Antrasis faktorius atskleidžia tai, jog pedagogai valdymo sampratą suvokia kaip teisės normų laikymąsi ( $L = 0,952$ ) bei tinkamų strateginių sprendimų priėmimo būdą ( $L = 0,922$ ).

Faktorinės analizės rezultatai rodo, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų, kaip ir vadovų nuomone, reikšmingiausios valdymo sampratos dedamosios yra tinkamai vadovaujantys asmenys bei ryšių su išoriniu pasauliu plėtojimas. Tačiau jei pedagogai akcentuoja krypties numatymo metodus, teisės normų laikymąsi, tai vadovams šios sampratos nėra reikšmingos.

*Kokybės valdymo sąlygos ir funkcijos.* D. Pociūtė (2002) teigia, kad šiuolaikinės kokybės valdymo koncepcijos ir sistemos, sėkmingai taikomos paslaugų versle, įrodo savo naudingumą, nes organizacijos tokiu būdu geriau tenkina vartotojus ir partnerius, gerina darbuotojų bendradarbiavimą ir stiprina partnerystę su kitomis suinteresuotomis šalimis. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų esminė funkcija – holistinis vaiko ugdymas. Kad vaikas ugdymo įstaigoje jaustųsi emociškai ir psichologiškai gerai bei būtų tenkinami jo ir tėvų poreikiai, reikalingas tinkamas ugdymo paslaugų teikėjų požiūris į vaiką, o svarbiausia į darbo kokybės valdymą. Tai galima pasiekti, kai visi kokybės valdymo veiksniai ir sąlygos, turinčios įtakos vaiko ugdymui, ir priskirtos funkcijos sudaro vieningą grandinę.

Tyrimo rezultatai atskleidė, jog dauguma (59,6 proc.) ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų sėkmingo kokybės valdymo vyksmo sąlygas suvokia kaip nenutrūkstamą tarpusavyje susijusių veiksmų grandinę, tuo tarpu dauguma (70 proc.) pedagogų teigia, jog kokybės valdymo sėkmingą vyksmą sąlygoja organizacijos struktūrinių elementų bei veiklos procesų visuma (žr. 8 pav.).



**8 pav.** Pedagogų ir vadovų kokybės valdymo sampratos įvertinimas (proc.)

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos sėkmingą kokybės valdymą sąlygojančių funkcijų

(planavimas, organizavimas, kontrolė ir pan.) tarpusavio sąveikos tiesiniam statistiniam ryšiui įvertinti naudotas *koreliacinės analizės metodas*.

Įvertinus vadovų nuomones apie sėkmingą kokybės valdymą sąlygojančių funkcijų tarpusavio sąveiką, tyrimo rezultatai rodo, kad tik tarp kokybės valdymo funkcijų „motyvavimas“ ir „planavimas“ yra stiprus koreliacinis ryšys ( $r = 0,801$ ), tarp funkcijų „koordinavimas“ ir „organizavimas“ yra kiek silpnesnis ( $r = 0,628$ ), nors tarp kitų sėkmingą kokybės valdymą sąlygojančių funkcijų koreliacinis ryšys yra silpnas (žr. 27 lentelę).

**27 lentelė.** Sėkmingą kokybės valdymą sąlygojančių funkcijų koreliacija (pagal vadovus)

Funkcijos	Planavimas	Organizavimas	Motyvavimas	Koordinavimas	Kontrolė
Planavimas	1,000	0,468**	<b>0,801**</b>	0,576**	0,506**
Organizavimas	0,468**	1,000	0,375**	<b>0,628**</b>	0,317**
Motyvavimas	<b>0,801**</b>	0,375**	1,000	0,282*	0,329**
Koordinavimas	0,576**	<b>0,628**</b>	0,282*	1,000	0,329**
Kontrolė	0,506**	0,317**	0,329**	0,329**	1,000

\* koreliacijos koeficientai reikšmingi lygmeniu 0,05.

\*\* koreliacijos koeficientai reikšmingi lygmeniu 0,01.

Remiantis ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų nuomonėmis apie sėkmingą kokybės valdymą sąlygojančių funkcijų tarpusavio sąveiką, tyrimo rezultatai rodo, kad tik tarp kokybės valdymo funkcijų „organizavimas“ ir „planavimas“ yra stiprus koreliacinis ryšys ( $r = 1,000$ ), tarp funkcijų „koordinavimas“ ir „motyvavimas“ yra kiek silpnesnis ( $r = 0,697$ ), nors tarp kitų funkcijų koreliacinis ryšys yra silpnas (žr. 28 lentelę).

**28 lentelė.** Sėkmingą kokybės valdymą sąlygojančių funkcijų koreliacija (pagal pedagogus)

Funkcijos	Planavimas	Organizavimas	Motyvavimas	Koordinavimas	Kontrolė
Planavimas	1,000	<b>1,000**</b>	0,408**	0,610**	0,455**
Organizavimas	<b>1,000**</b>	1,000	0,408**	0,610**	0,455**
Motyvavimas	0,408**	0,408**	1,000	<b>0,697**</b>	0,557**
Koordinavimas	0,610**	0,610**	<b>0,697**</b>	1,000	0,385**
Kontrolė	0,455**	0,455**	0,557**	0,385**	1,000

\*\* koreliacijos koeficientai reikšmingi lygmeniu 0,01.

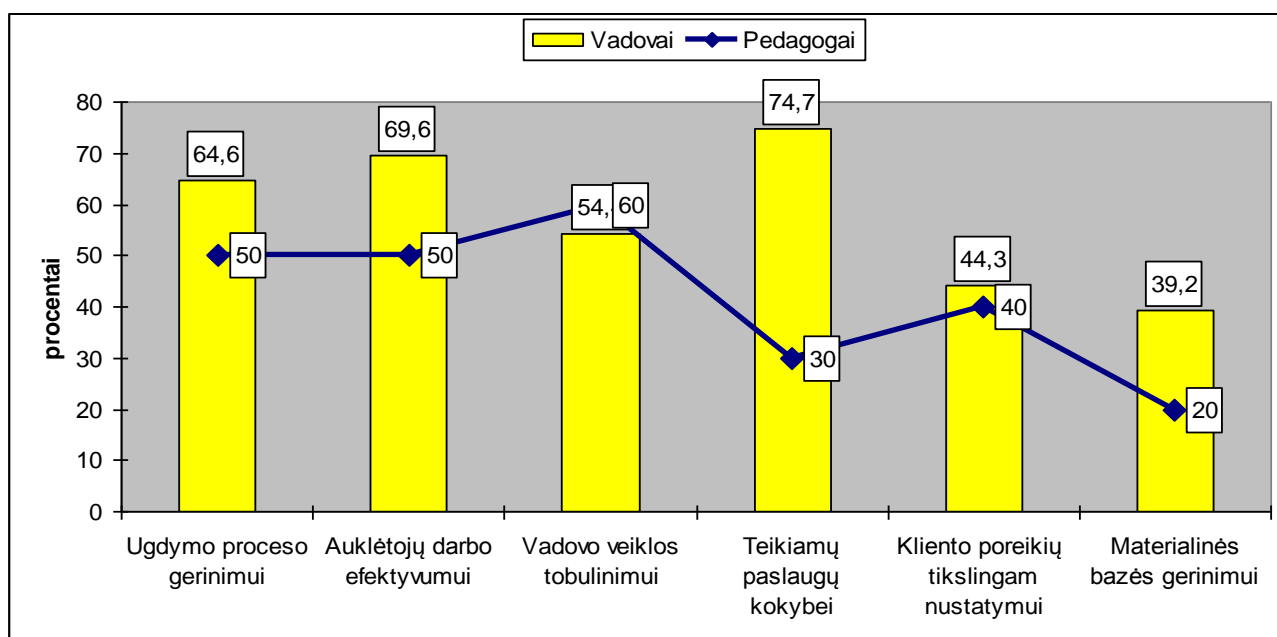
Galima daryti prielaidą, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigos paslaugos teikėjai (pedagogai ir vadovai) skirtingai suvokia sėkmingą kokybės valdymą sąlygojančių funkcijų tarpusavio sąveiką, nes pedagogai sėkmingą kokybės valdymą sieja su tokiomis funkcijomis kaip organizavimas ir planavimas, o vadovai akcentuoja motyvavimą ir planavimą kaip esmines sėkmingą kokybės valdymą sąlygojančias funkcijas.

*Ikimokyklinio ugdymo įstaigos kokybės vadybos sistema.* Paslaugų valdymas yra vienas sudėtingiausiai praktikoje realizuojamų vadybos uždavinių, todėl, siekiant užtikrinti vartotojų poreikius ir gerinti paslaugų kokybę, reikšminga didelį dėmesį skirti paslaugų kokybės vadybos

sistemai organizacijoje. Kokybės vadybos sistemą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje sudaro valdymo struktūra, vaikų ugdymo metodai, darbuotojų kvalifikacija bei įstaigos tvarka.

Atliekant tyrimą identifikuota ikimokyklinio ugdymo įstaigos kokybės vadybos sistemos įtaka įvairioms organizacijos valdymo veikloms, paslaugų kokybei bei išsiaiškinti ikimokyklinio ugdymo įstaigos kokybės vadybos sistemai būdingi požymiai.

Tyrimo rezultatų analizė atskleidė, kad dauguma (60 proc.) ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikėjų (pedagogų ir vadovų) (atitinkamai 50 proc. ir 69,6 proc.) pabrėžia įstaigos kokybės vadybos sistemos įtaką pedagogų darbo efektyvumui, 57 proc. respondentų (atitinkamai 50 proc. pedagogų ir 64,6 proc. vadovų) mano, jog kokybės vadybos sistema sąlygoja ugdymo proceso gerinimą bei vadovo veiklos tobulinimą (žr. 9 pav.).



9 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos kokybės vadybos sistemos vertinimas (pedagogų ir vadovų požiūris) (proc.)

Analizuojant duomenis skirtingų tyrimo tikslinių grupių (ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų ir pedagogų) aspektais pastebėta, kad dauguma vadovų teigia, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigos kokybės vadybos sistema didžiausią įtaką turi teikiamų paslaugų kokybei (74,7 proc.), o dauguma pedagogų (60 proc.) – vadovo veiklos tobulinimui. Reiškia, ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogai, priešingai nei vadovai, teikiamų paslaugų kokybės nesieja su kokybės vadybos sistema. Tuo tarpu mažiausiai tyrimo dalyvių (20 proc. pedagogų ir 39,2 proc. vadovų) mano, kad kokybės vadybos sistema įgalina gerinti materialinę įstaigos bazę.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos kokybės vadybos sistemos kriterijaus vidinei struktūrai ištirti buvo pasitelktas faktorinės analizės metodas. Vertinant ikimokyklinio ugdymo įstaigos kokybės vadybos sistemą vadovų požiūriu, faktorinės analizės pagrindinių komponenčių metodu buvo išskirti trys faktoriai: *vadovų veiklos tobulinimas*, *paslaugų kokybė* (35,4 proc. atsakymų sklaidos), *vartotojų poreikiai*, *proceso gerinimas*, *darbo efektyvumas* (34 proc. atsakymų sklaidos)

bei *materialinė bazė* (18,9 proc. atsakymų sklaidos). Apskaičiuotas faktorių analizės patikimumo koeficientas  $KMO = 0,86$  rodo, kad duomenys gerai tinka faktorinei analizei atlikti (Čekanavičius, Murauskas, 2002). Cronbach  $\alpha = 0,76$  atskleidžia, kad faktorių vidinė konsistencija yra nebloga, o teiginiai, sudarantys faktorius, yra homogeniški (žr. 29 lentelę).

**29 lentelė.** Ikimokyklinio ugdymo įstaigos kokybės vadybos sistemos faktorinė analizė (vadovų požiūris)  
( $N = 130$ ;  $KMO = 0,86$ ;  $\alpha = 0,76$ )

Faktoriai	Faktorinis svoris (L)	Aprašomoji sklaida (%)
<b>Vadovų veiklos tobulinimas, paslaugų kokybė</b>		
Vadovo veiklos tobulinimui	0,878	35,4
Teikiamų paslaugų kokybei	0,868	
<b>Vartotojų poreikiai, proceso gerinimas, darbo efektyvumas</b>		
Kliento poreikių tikslingam nustatymui	0,881	34,0
Ugdymo proceso gerinimui	0,801	
Auklėtojų darbo efektyvumui	0,737	
<b>Materialinė bazė</b>		
Materialinės bazės gerinimui	0,967	18,9

Pirmasis faktorius – *veiklos tobulinimas, kokybė* – atskleidžia, kad ikimokyklinio ugdymo kokybės vadybos sistema įstaigos vadovams yra reikšminga jų veiklos tobulinimui ( $L = 0,878$ ) bei teikiamų paslaugų kokybei ( $L = 0,868$ ).

Antrąjį faktorių – *vartotojų poreikiai, proceso gerinimas, darbo efektyvumas* – sąlygoja tai, kad, vadovų nuomone, ikimokyklinio ugdymo įstaigos kokybės vadybos sistema turi įtakos kliento poreikių tikslingam nustatymui ( $L = 0,881$ ), ugdymo proceso gerinimui ( $L = 0,801$ ) bei pedagogų darbo efektyvumui ( $L = 0,737$ ).

Mažiausiai reikšmingas faktorius, kuris lemia ikimokyklinio ugdymo įstaigos kokybės vadybos sistemą, yra *materialinė bazė* ir jos gerinimas ( $L = 0,967$ ).

Palyginimui pateikiamas ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų kokybės vadybos sistemos vertinimas. Faktorinės analizės pagrindinių komponentų metodu buvo išskirti du kokybės vadybos sistemą apibūdinantys faktoriai: *darbo efektyvumas, vadovų veiklos tobulinimas, ugdymo procesas, materialinė bazė* (56,5 proc. atsakymų sklaidos) bei *paslaugų kokybė, vartotojų poreikiai* (32,3 proc. atsakymų sklaidos). Kayser-Meyer-Olkin (KMO) mato dydis  $KMO = 0,88$  atskleidžia, kad duomenys gerai tinka faktorinei analizei atlikti (Vaitkevičius, 2006). Faktoriaus vidinė konsistencija  $\alpha = 0,90$  rodo aukštą teiginių vidinį susietumą, atskleidžia, kad teiginiai, sudarantys faktorių, yra homogeniški (žr. 30 lentelę).

Faktorinės analizės rezultatai rodo, jog pedagogų nuomone, ikimokyklinio ugdymo įstaigos kokybės vadybos sistema didžiausią įtaką turi jų darbo efektyvumui ( $L = 0,962$ ), vadovo veiklos tobulinimui ( $L = 0,942$ ), ugdymo proceso gerinimui ( $L = 0,858$ ) bei materialinės bazės gerinimui ( $L = 0,841$ ).

Antrasis faktorius – *paslaugų kokybė, vartotojų poreikiai* – atskleidžia, kad ikimokyklinio

ugdymo įstaigos kokybės vadybos sistema yra reikšminga pedagogų teikiamų paslaugų kokybei ( $L = 0,953$ ) bei vartotojų poreikių nustatymui ( $L = 0,888$ ).

**30 lentelė.** Ikimokyklinio ugdymo įstaigos kokybės vadybos sistemos faktorinė analizė (pedagogų požiūris)  
( $N = 340$ ;  $KMO = 0,88$ ;  $\alpha = 0,90$ )

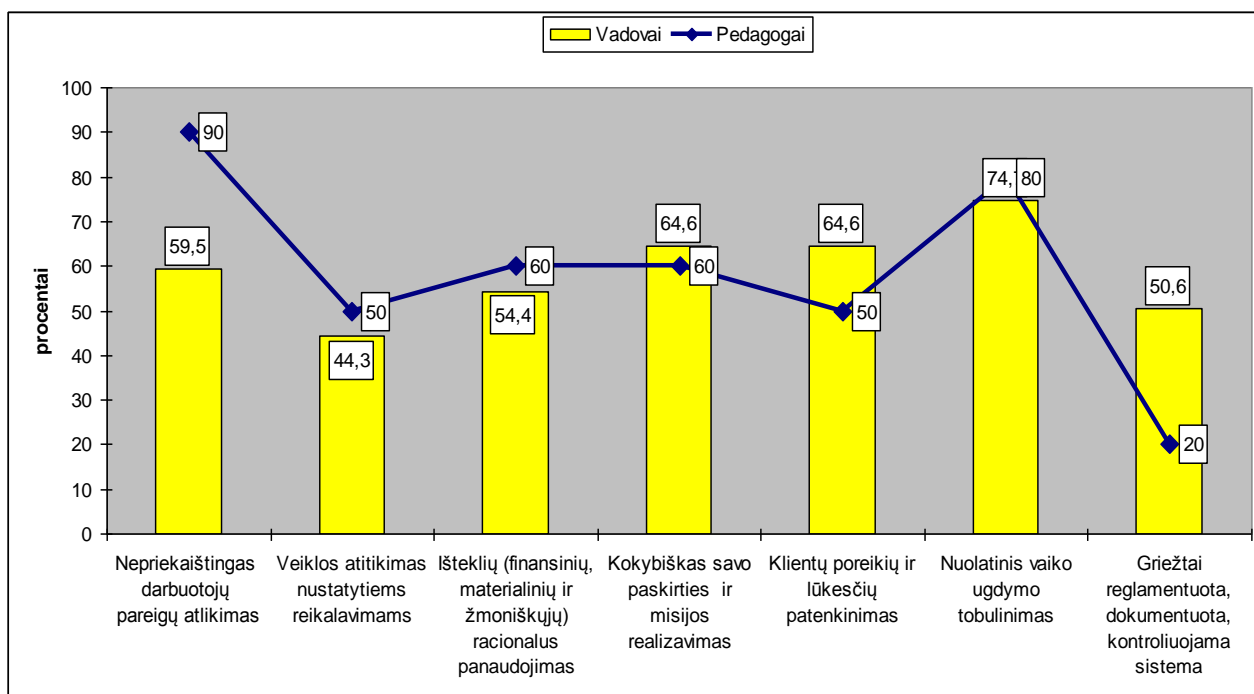
Faktoriai	Faktorinis svoris (L)	Aprašomoji sklaida (%)
<b>Darbo efektyvumas, vadovų veiklos tobulinimas, ugdymo procesas, materialinė bazė</b>		
Auklėtojų darbo efektyvumui	0,962	56,5
Vadovo veiklos tobulinimui	0,942	
Ugdymo proceso gerinimui	0,858	
Materialinės bazės gerinimui	0,841	
<b>Paslaugų kokybė, kliento poreikiai</b>		
Teikiamų paslaugų kokybei	0,953	32,3
Kliento poreikių tikslingam nustatymui	0,888	

Remiantis faktorinės analizės rezultatais galima teigti, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovai kokybės vadybos sistemą pirmiausia sieja su savo veiklos tobulinimo galimybėmis, tuo tarpu pedagogai mano, kad ugdymo institucijos kokybės vadybos sistema įtakos turi būtent jų darbo efektyvumui. Pastebėtina ir tai, kad nors ikimokyklinio ugdymo įstaigos kokybės vadybos sistemos tobulinimui reikšmingi yra paslaugų vartotojų poreikiai, tyrimo rezultatai rodo, kad šis aspektas nėra reikšmingas nei ugdymo įstaigos vadovams, nei pedagogams. Galima daryti prielaidą, kad ikimokyklinio ugdymo institucijos paslaugų kokybės vadyba yra labiau orientuota į vidinę jos užtikrinimo sistemą, nei į paslaugų vartotojų poreikių identifikavimą bei įgyvendinimą.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos kokybės vadybos sistema neretai siejama su viešąja atsakomybe – teisinių normų laikymusi, etišku elgesiu su vaiku, jo tėvais bei interesantais ir pilietiškumo ugdymu, t. y. organizacijos socialumo plėtra bei vaiko socialinių įgūdžių formavimu. Šiame kontekste iškyla tokios ugdymo įstaigos kokybės vadybos sistemai būdingų požymių dinamika ir įvairialypiškumas, nes įvairūs šaltiniai juos traktuoja skirtingai – vieni jų akcentuoja kokybės vadybos aspektus, kiti – esminį dėmesį sutelkia į vaiko ugdymo kokybę.

Remiantis aprašomosios statistikos duomenimis, dauguma (77 proc.) ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikėjų (pedagogų ir vadovų) (atitinkamai 80 proc. ir 74,6 proc.) mano, kad vienas iš svarbiausių ikimokyklinio ugdymo įstaigos kokybės vadybos sistemai būdingų požymių yra nuolatinis vaiko ugdymo tobulinimas (žr. 10 pav.).

Tačiau vertinant tyrimo rezultatus atskirose tiriamosiose grupėse pastebėtina, kad visgi dauguma pedagogų, t. y. 90 proc. kaip esminį ikimokyklinio ugdymo įstaigos kokybės vadybos sistemai būdingą požymį išryškina nepriekaištingą darbuotojų pareigų atlikimą.



**10 pav.** Ikimokyklinio ugdymo įstaigos kokybės vadybos sistemai būdingi požymiai (pedagogų ir vadovų požiūris) (proc.)

Pastebėtina ir tai, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos kokybės vadybos sistemai, remiantis pedagogų nuomonėmis, mažiausiai būdingas požymis yra griežtai reglamentuota, dokumentuota bei kontroliuojama sistema (20 proc.), o pasak vadovų – veiklos atitikimas nustatytiems reikalavimams (44,3 proc.). Visgi kokybiškas paskirties ir misijos realizavimas kaip ikimokyklinio ugdymo įstaigos kokybės vadybos sistemai būdingas bruožas yra aktualus tiek vadovams (64,6 proc.), tiek pedagogams (60 proc.).

Vertinant ikimokyklinio ugdymo įstaigos kokybės vadybos sistemai būdingus bruožus vadovų požiūriu, faktorinės analizės pagrindinių komponenčių metodu buvo išskirti du faktoriai: *pareigų atlikimas ir veiklos atitikimas, išteklių panaudojimas, paskirties ir misijos realizavimas* (38,9 % atsakymų sklaidos) bei *klientų poreikių ir lūkesčių patenkinimas* (28,8 % atsakymų sklaidos). Kayser-Meyer-Olkin (KMO) mato dydis  $KMO = 0,87$  atskleidžia, kad duomenys gerai tinka faktorinei analizei atlikti (Vaitkevičius, 2006). Faktoriaus vidinė konsistencija  $\alpha = 0,75$  rodo neblogą vidinį patikimumą, kad teiginiai, sudarantys faktorių, yra homogeniški (žr. 31 lentelę).

Faktorinės analizės rezultatai rodo, jog pirmojo faktoriaus – *pareigų atlikimas ir veiklos atitikimas, išteklių panaudojimas, paskirties ir misijos realizavimas* – reikšmingumą atskleidžia tai, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovai kokybės vadybos sistemai būdingus bruožus įvardija kaip nepriekaištingą darbuotojų pareigų atlikimą ( $L = 0,868$ ), veiklos atitikimą nustatytiems reikalavimams ( $L = 0,844$ ) bei racionalų išteklių (finansinių, materialinių ir žmoniškųjų) panaudojimą ( $L = 0,726$ ).

Antrasis faktorius atskleidžia tai, jog vadovai ikimokyklinio ugdymo įstaigos kokybės vadybos sistemai būdingą bruožą suvokia kaip klientų poreikių ir lūkesčių patenkinimą ( $L = 0,830$ ).



**31 lentelė.** Ikimokyklinio ugdymo įstaigos kokybės vadybos sistemos būdingų bruožų faktorinė analizė (vadovų požiūris)

(N = 130; KMO = 0,87;  $\alpha = 0,75$ )

Faktoriai	Faktorinis svoris (L)	Aprašomoji sklaida (%)
<b>Pareigų atlikimas ir veiklos atitikimas, išteklių panaudojimas, paskirties ir misijos realizavimas</b>		
Nepriekaištingas darbuotojų pareigų atlikimas	0,868	38,9
Veiklos atitikimas nustatytiems reikalavimams	0,844	
Išteklių (finansinių, materialinių ir žmoniškųjų) racionalus panaudojimas	0,726	
Kokybiškas savo paskirties ir misijos realizavimas	0,660	
<b>Klientų poreikių ir lūkesčių patenkinimas</b>		
Klientų poreikių ir lūkesčių patenkinimas	0,830	28,8

Vertinant ikimokyklinio ugdymo įstaigos kokybės vadybos sistemai būdingus bruožus pedagogų požiūriu, faktorinės analizės pagrindinių komponenčių metodu taip pat buvo išskirti du faktoriai: *ugdymo tobulinimas bei reglamentuota sistema, paskirties bei misijos realizavimas, pareigų atlikimas* (45 proc. atsakymų sklaidos) bei *kliento poreikiai, veiklos atitikimas reikalavimams* (28,4 proc. atsakymų sklaidos). KMO = 0,90 atskleidžia, kad duomenys puikiai tinka faktorinei analizei atlikti (Čekanavičius, Murauskas, 2002). Faktoriaus vidinė konsistencija  $\alpha = 0,80$  rodo gerą teiginių vidinį susietumą, kad teiginiai, sudarantys faktorių, yra homogeniški (žr. 32 lentelę).

**32 lentelė.** Ikimokyklinio ugdymo įstaigos kokybės vadybos sistemos būdingų bruožų faktorinė analizė (pedagogų požiūris)

(N = 340; KMO = 0,90;  $\alpha = 0,80$ )

Faktoriai	Faktorinis svoris (L)	Aprašomoji sklaida (%)
<b>Ugdymo tobulinimas bei reglamentuota sistema, paskirties bei misijos realizavimas, pareigų atlikimas</b>		
Nuolatinis vaiko ugdymo tobulinimas	0,947	45,0
Griežtai reglamentuota, dokumentuota, kontroliuojama sistema	0,882	
Kokybiškas savo paskirties ir misijos realizavimas	0,791	
Nepriekaištingas darbuotojų pareigų atlikimas	0,685	
Išteklių (finansinių, materialinių ir žmoniškųjų) racionalus panaudojimas	0,608	
<b>Kliento poreikiai, veiklos atitikimas reikalavimams</b>		
Klientų poreikių ir lūkesčių patenkinimas	0,878	28,4
Veiklos atitikimas nustatytiems reikalavimams	0,876	

Pirmojo faktoriaus – *ugdymo tobulinimas bei reglamentuota sistema, paskirties bei misijos realizavimas, pareigų atlikimas* – reikšmingumą atskleidžia tai, kad pedagogams vieni svarbiausių ikimokyklinio ugdymo įstaigos kokybės vadybos sistemai būdingų bruožų yra šie: nuolatinis vaiko ugdymo tobulinimas (L = 0,947), griežtai reglamentuota, dokumentuota, kontroliuojama sistema (L = 0,882), kokybiškas paskirties ir misijos realizavimas (L = 0,791) bei nepriekaištingas darbuotojų pareigų atlikimas (L = 0,685).

Antrasis faktorius – *kliento poreikiai, veiklos atitikimas reikalavimams* – atskleidžia, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų nuomone, kokybės vadybos sistemai taip pat yra būdingi šie bruožai: klientų poreikių ir lūkesčių patenkinimas ( $L = 0,878$ ) bei veiklos atitikimas nustatytiems reikalavimams ( $L = 0,876$ ).

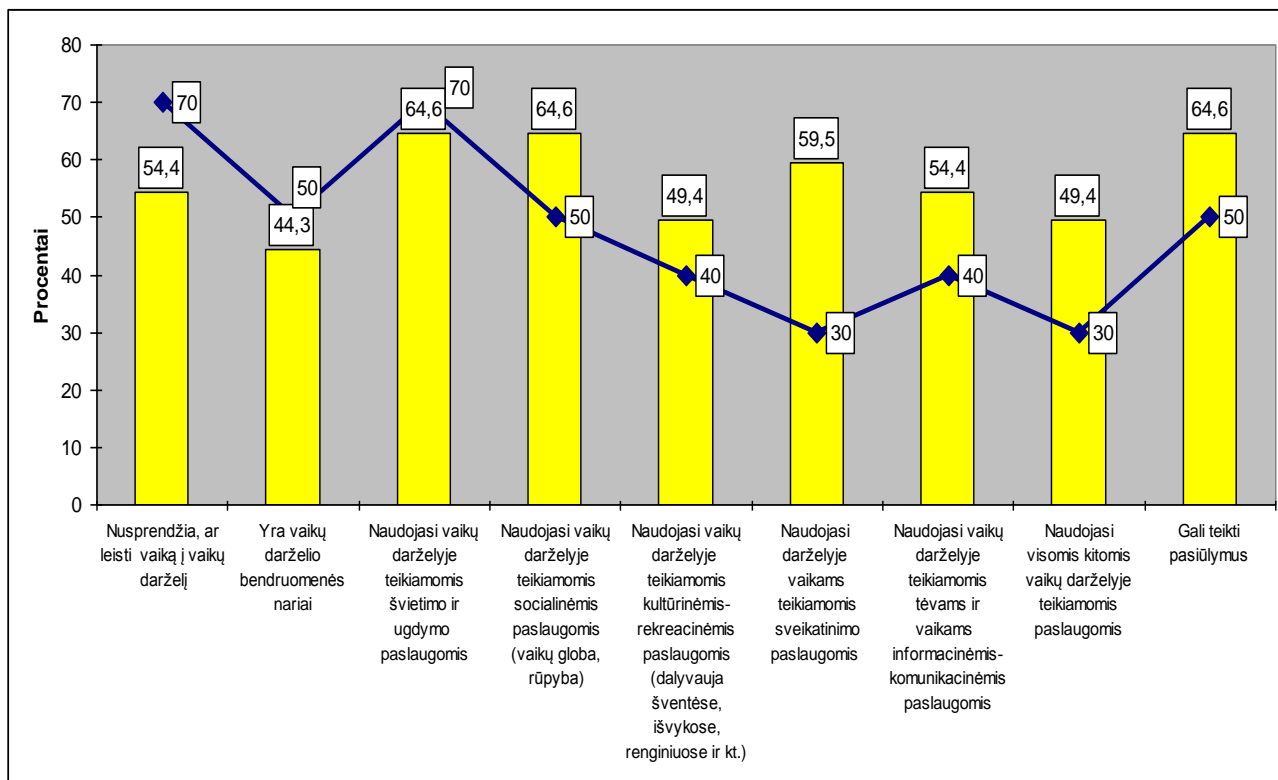
Remiantis faktorinės analizės rezultatais galima daryti prielaidą, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovai šios institucijos kokybės vadybos sistemai būdingus bruožus visų pirma įvardija kaip nepriekaištingą darbuotojų pareigų atlikimą, nors ugdymo įstaigos vartotojų poreikių bei lūkesčių patenkinimui skiria mažiau dėmesio, o nuolatinio vaiko ugdymo tobulinimo visiškai nesuvokia kaip ikimokyklinio ugdymo įstaigos kokybės vadybos sistemos bruožo. Tuo tarpu pedagogai, skirtingai nei vadovai, nuolatinį vaiko ugdymo tobulinimą įvardija kaip svarbiausią ikimokyklinio ugdymo įstaigos kokybės vadybos sistemai būdingą bruožą, nors, kaip ir vadovai, vartotojų poreikių bei lūkesčių tenkinimui skiria mažiau dėmesio.

*Tėvai, kaip ikimokyklinio ugdymo įstaigos paslaugų vartotojai.* Ikimokyklinio ugdymo paskirtis ne tik ugdyti ir globoti vaikus, bet ir teikti švietimo pagalbą ugdytinių tėvams. Tai sąlygoja, kad šiuolaikinėse ikimokyklinio ugdymo institucijose išryškėja šeimų pedagoginės ir psichologinės pagalbos, jų švietimo ir konsultavimo poreikis bei plėtotė, kuri įgalina pedagogą suteikti tėvams ne tik konsultavimo, bet ir švietimo, socialinės paramos paslaugas. Tėvai, kaip ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojai, pageidauja kokybiško ugdymo, kurį turėtų užtikrinti ugdymo programos, papildomos švietimo paslaugos, aukščiausios kvalifikacijos specialistai ir kt.

Atliekant tyrimą išsiaiškinta, kokios priežastys suponuoja, kad tėvai yra ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojai. Remiantis aprašomosios statistikos duomenimis, dauguma (67 proc.) ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikėjų (pedagogų ir vadovų) (atitinkamai 70 proc. ir 64,6 proc.) mano, kad tėvai yra ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojai, nes naudojami teikiamomis švietimo ir ugdymo paslaugomis (žr. 11 pav.).

62 proc. respondentų (atitinkamai 70 proc. pedagogų ir 54,4 proc. vadovų) teigia, kad tėvai priima sprendimą dėl galimybės ar būtinybės vaiką leisti į vaikų darželį, 57 proc. tyrimo dalyvių (atitinkamai 50 proc. pedagogų ir 64,6 proc. vadovų) akcentuoja, kad tėvai naudojami teikiamomis socialinėmis paslaugomis (pvz., vaikų globa, rūpyba) bei gali teikti pasiūlymus ikimokyklinio ugdymo įstaigai, todėl yra ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojai.

Tuo tarpu tik 47 proc. ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikėjų išreiškia nuomonę, jog tėvai yra bendruomenės nariai (atitinkamai 50 proc. pedagogų ir 44,3 proc. vadovų) ir naudojami teikiamomis informacinėmis – komunikacinėmis paslaugomis (atitinkamai 40 proc. pedagogų ir 54,4 proc. vadovų).



**11 pav.** Tėvų kaip ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojų vertinimas (pedagogų ir vadovų požiūris) (proc.)

Faktorinės analizės pagrindinių komponentų metodu buvo išskirti trys tėvų kaip ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojų suvokiamą sąlygojantys faktoriai: *informacinės – komunikacinės, sveikatingumo, kultūrinės – rekreacinės paslaugos* (39,4 proc. atsakymų sklaidos), *švietimo, socialinės paslaugos* (32,9 proc. atsakymų sklaidos) bei *pasiūlymai ir sprendimai* (18,7 proc. atsakymų sklaidos). Apskaičiuotas faktorių analizės patikimumo koeficientas  $KMO = 0,86$  rodo gerą tinkamumą faktorinei analizei atlikti (Čėkanavičius, Murauskas, 2002), Cronbach  $\alpha = 0,83$  atskleidžia, kad faktorių vidinė konsistencija yra aukšta, o teiginiai, sudarantys faktorius, yra homogeniški (žr. 33 lentelę).

**33 lentelė.** Tėvų, kaip ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojų, faktorinė analizė (vadovų ir pedagogų požiūris)

Faktoriaus pavadinimas	Teiginių skaičius	Sklaida (%)
Informacinės – komunikacinės, sveikatingumo, kultūrinės – rekreacinės paslaugos	4	39,4
Švietimo, socialinės paslaugos	3	32,9
Pasiūlymai ir sprendimai	2	18,7

Pirmąjį faktorių – *informacinės – komunikacinės, sveikatingumo, kultūrinės – rekreacinės paslaugos* – charakterizuoja tai, kad ikimokyklinio ugdymo institucijose tėvai naudojami pedagogų teikiamomis informacinėmis – komunikacinėmis paslaugomis ( $L = 0,889$ ), sveikatingumo ( $L = 0,839$ ) bei kultūrinėmis – rekreacinėmis paslaugomis, dalyvaudami šventėse, išvykose, renginiuose ir kt. ( $L = 0,676$ ).

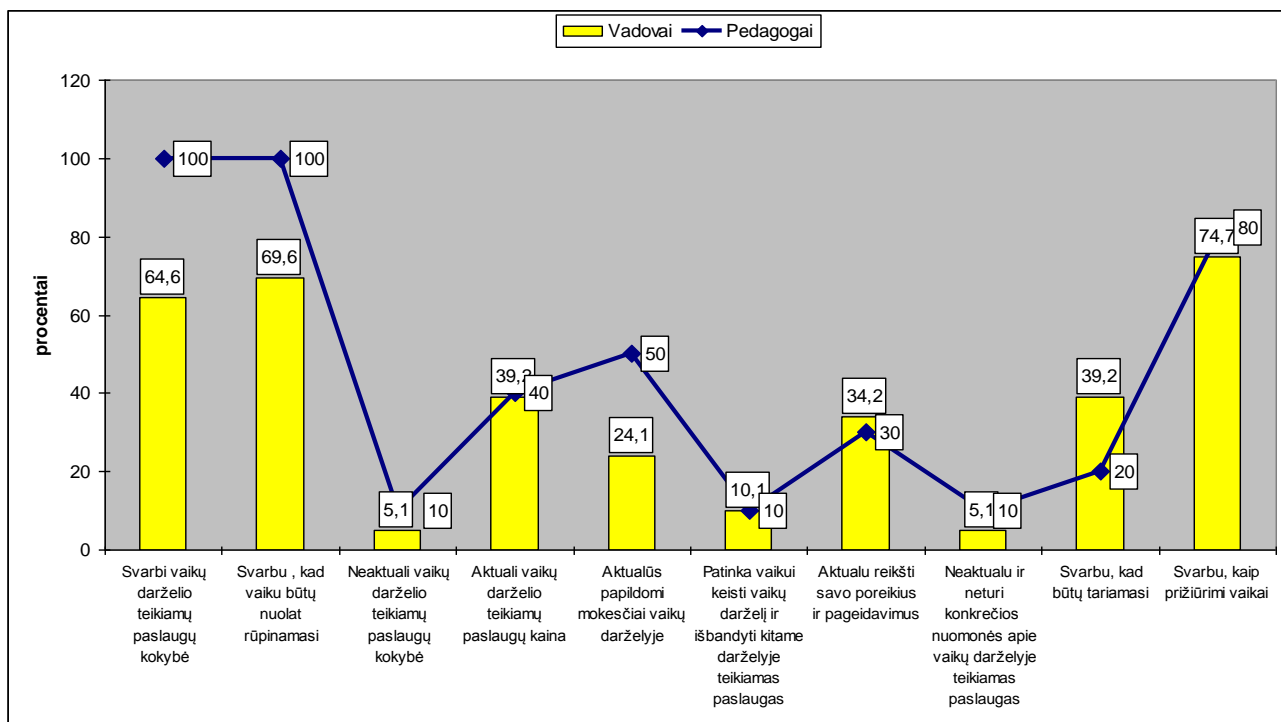
Antrasis faktorius apima teiginius, kurie atspindi tėvų, kaip ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojų, naudojimąsi pedagogų teikiamomis *švietimo, socialinėmis paslaugomis*. Faktorinės analizės rezultatai rodo, kad tėvai ikimokyklinio ugdymo institucijose naudojami teikiamomis švietimo ir ugdymo paslaugomis ( $L = 0,951$ ), yra vaikų darželio bendruomenės nariai ( $L = 0,832$ ) ir naudojami pedagogų teikiamomis socialinėmis paslaugomis (pvz., vaikų globa, rūpyba) ( $L = 0,831$ ).

Trečiasis faktorius – *pasiūlymai ir sprendimai* – atskleidžia, jog tėvai ikimokyklinio ugdymo institucijose gali teikti pasiūlymus ( $L = 0,904$ ) bei priima sprendimus dėl galimybės ar būtinybės vaiką leisti į vaikų darželį ( $L = 0,824$ ).

Tyrimo rezultatų pagrindu galima daryti prielaidą, jog tiek ikimokyklinio ugdymo institucijų vadovai, tiek pedagogai yra suinteresuoti tėvų siūlymais ir sprendimais dėl ikimokyklinio ugdymo įstaigos tobulinimo ir valdymo, nes suvokia juos kaip bendruomenės narius.

Atliekant tyrimą taip pat buvo išsiaiškinta, kokie, ikimokyklinio ugdymo institucijų vadovų ir pedagogų nuomone, yra tėvų, kaip ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojų, poreikiai, lūkesčiai ir kokios paslaugos ar veiklos ikimokyklinio ugdymo įstaigoje jiems yra reikšmingiausios. Remiantis aprašomosios statistikos duomenimis, dauguma (85 proc.) ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikėjų (pedagogų ir vadovų) (atitinkamai 100 proc. ir 69,6 proc.) mano, jog tėvams, kaip ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojams, svarbiausia yra tai, kad įstaigoje būtų nuolat rūpinamasi vaiku, 82 proc. pedagogų ir vadovų (atitinkamai 100 proc. ir 64,6 proc.) teigia, kad tėvams yra svarbi vaikų darželio teikiamų paslaugų kokybė ir 77 proc. respondentų (atitinkamai 80 proc. pedagogų ir 74,7 proc. vadovų) pažymi, jog tėvams svarbu, kaip yra prižiūrimi vaikai (žr. 12 pav.).

Tik maža dalis (7,5 proc.) ikimokyklinio ugdymo institucijų paslaugų teikėjų mano, kad tėvams nėra aktuali darželyje teikiamų paslaugų kokybė (atitinkamai 10 proc. pedagogų ir 5,1 proc. vadovų) arba pastarieji neturi konkrečios nuomonės apie ugdymo institucijoje teikiamas paslaugas (atitinkamai 10 proc. pedagogų ir 5,1 proc. vadovų).



**12 pav.** Tėvų, kaip ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojų, poreikių vertinimas (pedagogų ir vadovų požiūris) (proc.)

Išsamesnei tyrimo rezultatų analizei pateikiama tėvų, kaip ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojų, poreikių vertinimo faktorinė analizė. Faktorinės analizės pagrindinių komponentių metodu buvo išskirti keturi tėvų, kaip ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojų, poreikius sąlygojantys faktoriai: *rūpestis vaiku, paslaugų kaina ir kokybė* (27 proc. atsakymų sklaidos), *vaikų priežiūra, komunikacija, darželių kaita* (25,1 proc. atsakymų sklaidos), *mokesčiai ir pageidavimai* (14 proc. atsakymų sklaidos) bei *abejingumas teikiamoms paslaugoms* (13,8 proc. atsakymų sklaidos). Faktoriaus analizės patikimumo koeficientas  $KMO = 0,81$  rodo gerą tinkamumą faktorinei analizei (Vaitkevičius, 2006). Faktoriaus vidinė konsistencija  $\alpha = 0,73$  atskleidžia gana aukštą teiginių vidinį susietumą ir teiginių homogeniškumą (žr. 34 lentelę).

**34 lentelė.** Tėvų, kaip ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojų, poreikių faktorinė analizė (vadovų ir pedagogų požiūris)

Faktoriaus pavadinimas	Teiginių skaičius	Sklaida (%)
Rūpestis vaiku, paslaugų kaina ir kokybė	3	27
Vaikų priežiūra, komunikacija, darželių kaita	3	25,1
Mokesčiai ir pageidavimai	2	14,0
Abejingumas teikiamoms paslaugoms	2	13,8

Pirmąjį faktorių – *rūpestis vaiku, paslaugų kaina ir kokybė* – sąlygoja tai, kad tėvams, kaip ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojams, svarbiausia, kad būtų nuolat rūpinamasi vaiku ( $L = 0,908$ ), nors jiems yra aktuali ir vaikų darželio teikiamų paslaugų kaina ( $L = 0,819$ ) bei teikiamų paslaugų kokybė ( $L = 0,758$ ).

Antrasis faktorius – *vaikų priežiūra, komunikacija, darželių kaita* – atskleidžia, kad tėvams

yra reikšminga, kaip prižiūrimi vaikai ( $L = 0,946$ ), svarbu, kad būtų su jais diskutuojama ir tariamasi įvairiais klausimais ( $L = 0,932$ ), nors jie yra linke keisti vaikų darželį ir išbandyti kitame darželyje teikiamas paslaugas ( $L = 0,802$ ).

Trečiąjį faktorių – *mokesčiai ir pageidavimai* – sąlygoja tai, kad tėvams yra aktualūs papildomi mokesčiai vaikų darželyje ( $L = 0,832$ ), o jie turi poreikį reikšti savo pageidavimus ir pasiūlymus ( $L = 0,788$ ).

Ketvirtąjį faktorių – *abejingumas teikiamoms paslaugoms* – charakterizuoja tai, kad tėvams, kaip ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojams, nėra aktuali vaikų darželio teikiamų paslaugų kokybė ( $L = 0,847$ ) bei jie neturi konkrečios nuomonės apie vaikų darželyje teikiamas paslaugas ( $L = 0,643$ ).

Tėvų, kaip ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojų, poreikių faktorinės analizės rezultatai leidžia teigti, kad tiek pedagogai, tiek vadovai pastaruosius vertina kaip ikimokyklinio ugdymo įstaigos paslaugų vartotojus, kurių svarbiausi poreikiai yra ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybė bei kaina. Galima daryti prielaidą, kad tokį respondentų požiūrį lemia nūdienos laikmetis, nes Lietuvoje pastaruoju metu ikimokyklinio ugdymo įstaigų rinkos situacija paslaugų vartotojui nėra palanki, paslaugų kokybė bei įvairovė yra nepakankama, nepritaikyta prie šeimos poreikių. Orientuojantis į tėvų, kaip ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojų, poreikius, svarbu, kad darželių teikiamos paslaugos taptų labiau kokybiškesnės ir lankstesnės, o kainos už teikiamas paslaugas – prieinamesnės skirtingas pajamas gaunančioms šeimoms.

#### ***Apibendrinamosios išvados:***

- Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovai kokybės sampratą sieja su teikiamų paslaugų naudingumu, išskirtinumu bei atitikimu tikslą, tuo tarpu pedagogai kokybės sampratą suvokia kaip teikiamų paslaugų atitikimą reikalavimus, jų išskirtinumą bei pokyčius.
- Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų, kaip ir pedagogų nuomone, reikšmingiausios valdymo sampratos dedamosios yra tinkamai vadovaujantys asmenys bei ryšių su išoriniu pasauliu plėtojimas.
- Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovai sėkmingo kokybės valdymo vyksmo sąlygas įvardija kaip nenutrūkstamą tarpusavyje susijusių veiksmų grandinę, tuo tarpu pedagogai teigia, jog šį procesą sąlygoja organizacijos struktūrinių elementų bei veiklos procesų visuma. Be to, ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikėjai skirtingai suvokia ir sėkmingą kokybės valdymą sąlygojančias funkcijas, nes pedagogai kokybės valdymą sieja su tokiomis funkcijomis kaip organizavimas ir planavimas, o vadovai akcentuoja motyvavimą ir planavimą.
- Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovai kokybės vadybos sistemai būdingus bruožus visų pirma įvardija kaip nepriekaištingą darbuotojų pareigų atlikimą, nors nuolatinio vaiko ugdymo tobulinimo visiškai nesuvokia kaip ikimokyklinio ugdymo įstaigos kokybės vadybos sistemai būdingo bruožo. Tuo tarpu pedagogai nuolatinį vaiko ugdymo tobulinimą įvardija kaip svarbiausią

ikimokyklinio ugdymo įstaigos kokybės vadybos sistemai būdingą bruožą, nors, kaip ir vadovai, vartotojų poreikių bei lūkesčių tenkinimui skiria mažiau dėmesio.

- Tiek ikimokyklinio ugdymo institucijų vadovai, tiek pedagogai yra suinteresuoti tėvų siūlymais ir sprendimais dėl įstaigos tobulinimo ir valdymo, nes suvokia juos ne tik kaip ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojus, bet ir bendruomenės narius. Be to, tiek pedagogai, tiek vadovai pastaruosius vertina kaip ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojus, kurių svarbiausi poreikiai yra ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybė bei kaina.

### **3.2.2. Paslaugų vartotojų (tėvų) žinios apie ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo sistemą ir dalyvavimo patirtis**

Paslaugų kokybės vertinimas švietimo sektoriuje tampa vis svarbesnis dėl didėjančios konkurencijos ugdymo paslaugų rinkoje, kur ikimokyklinio ugdymo įstaigų sėkmė priklauso nuo gebėjimo pritraukti vartotojus ir juos išlaikyti. Paslaugos vartotojas yra pagrindinis tikrosios paslaugos kokybės matas, kurią vertina pasitelkęs tam tikrus kriterijus. Moksliniame kontekste akcentuojami įvairūs paslaugų vartotojų kokybės vertinimo kriterijai (dėmesingumas, vartotojo pažinimas, patikimumas ir kt.), nes skirtingos vartotojų grupės turi skirtingus tikslus.

Siekiant visapusiškai įvertinti ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo sistemą, tyrime pasitelkti ne tik paslaugų teikėjai, bet ir vartotojai (tėvai). Taikant anketinės apklausos metodą, atskleistas ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojų (tėvų) požiūris į kokybės valdymo sistemą ir vartotojus, t. y. išsiaiškintos tiriamųjų žinios apie kokybės ir valdymo sampratą; kokybės valdymo funkcijas; identifikuoti ikimokyklinio ugdymo įstaigai būdingi kokybės vadybos sistemos požymiai; išsiaiškinti tėvų, kaip ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojų, poreikiai; būdai, įgalinantys pastaruosius dalyvauti įstaigos kokybės valdymo procesuose.

*Kokybės samprata.* Kokybės sampratos kriterijaus vidinei struktūrai ištirti buvo pasitelktas *faktorinės analizės metodas*. Gauti tyrimo rezultatai patvirtino subskalės (kokybės sampratos) tinkamumą faktorinei analizei ir stiprią vidinę konsistenciją.

Faktorinės analizės pagrindinių komponentų metodu buvo išskirti keturi ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojų (tėvų) kokybės sampratą apibūdinantys faktoriai: *paslaugos naudingumas*, *tikslo atitikimas* (23,9 proc. atsakymų sklaidos), *tobulumas* (23,6 proc. atsakymų sklaidos), *atitikimas reikalavimus*, *gerinimas* (21,2 proc. atsakymų sklaidos) bei mažesniu sklaidos rodikliu (19 proc.) pasižymintis faktorius – *vartotojų poreikiai*, *paslaugos pokyčiai*. Apskaičiuotas faktorių analizės patikimumo koeficientas  $KMO = 0,86$  atskleidžia, kad duomenys gerai tinka faktorinei analizei atlikti (Vaitkevičius, 2006). Cronbach  $\alpha = 0,73$  rodo, kad faktorių vidinė konsistencija yra gana aukšta, o teiginiai, sudarantys faktorius, yra homogeniški (žr. 35 lentelę).

Pirmąjį faktorių – *paslaugos naudingumas*, *tikslo atitikimas* – sąlygoja tai, kad tėvai, kaip ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojai, apibrėždami kokybę pirmiausia akcentuoja ekonominį

jos naudingumą ( $L = 0,888$ ) ir atitikimą tikslo ( $L = 0,816$ ).

Antrasis faktorius atskleidžia, kad tėvai kokybės sampratą sieja su tobulumu ( $L = 0,883$ ) ir klaidų nebuvimu ( $L = 0,870$ ).

Trečiąjį faktorių – *atitikimas reikalavimus, gerinimas* – charakterizuoja tai, kad ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojai kokybę suvokia kaip paslaugų atitikimą reikalavimus ( $L = 0,979$ ) bei nuolatinį paslaugų gerinimą ( $L = 0,927$ ).

Tėvai, apibrėždami kokybės sampratą, akcentuoja ir *vartotojų poreikių tenkinimą* ( $L = 0,938$ ) bei paslaugų pokyčius ( $L = 0,694$ ), nors ši samprata reiškiasi silpniausiai.

**35 lentelė.** Ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojų (tėvų) kokybės sampratos dedamųjų faktoringė analizė

( $N = 400$ ;  $KMO = 0,86$ ;  $\alpha = 0,73$ )

Faktoriai	Faktorinis svoris (L)	Aprašomoji sklaida (%)
<b>Paslaugos naudingumas, atitikimas tikslui</b>		
Ekonominis paslaugos naudingumas	0,888	23,9
Atitikimas tikslo	0,816	
<b>Tobulumas</b>		
Klaidų nebuvimas	0,883	23,6
Tobulumas	0,870	
<b>Atitikimas reikalavimus, gerinimas</b>		
Paslaugų atitikimas reikalavimus	0,979	21,2
Nuolatinis paslaugų gerinimas	0,927	
<b>Vartotojų poreikiai, paslaugos pokyčiai</b>		
Vartotojų poreikių tenkinimas	0,938	19,0
Paslaugų pokyčiai	0,694	

Faktorinės analizės rezultatai atskleidžia, kad ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojai kokybę visų pirma suvokia kaip ekonominį paslaugos naudingumą, nors vartotojų poreikių tenkinimo ir paslaugų pokyčių jie nesieja su kokybės samprata. Galima daryti prielaidą, kad pokyčiai, vykstantys ugdymo įstaigoje, juos menkai domina.

*Valdymo samprata.* Ikimokyklinė ugdymo įstaiga – tai bendruomenė, kur vaikas užmezga intensyvius socialinius santykius su skirtingais suaugusiaisiais ir bendraamžiais, o ikimokyklinės bendruomenės vadyba gali garantuoti tėvų dalyvavimo vaikų ugdymo procese efektyvumą. Tėvai skatinami įsitraukti į vaikų darželio bendruomenės veiklą, nes būdami aktyvūs jos nariai jie ne tik prisideda prie vaikų darželio vadybos, bet ir patys įgyja veiklos planavimo, koordinavimo, organizavimo ir vertinimo gebėjimų, t.y. valdymo kompetencijų. Nagrinėjant ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo sistemą, buvo įvertintos paslaugų vartotojų (tėvų) žinios apie valdymą.

Paslaugos vartotojų valdymo sampratos dedamųjų faktoringė analizė pagrindinių komponentų metodu buvo išskirti du valdymo sampratą apibūdinantys faktoriai: *teisės normos, strateginiai sprendimai, krypties numatymas* (59,1 proc. atsakymų sklaidos) bei mažesniu sklaidos rodikliu (22,2 proc.) pasižymintis faktorius – *ryšiai su išoriniu pasauliu*. Faktorių analizės patikimumo koeficientas  $KMO = 0,96$  rodo, kad duomenys puikiai tinka faktoringė analizei atlikti (Čekanavičius, Murauskas, 2002). Cronbach  $\alpha = 0,75$  rodo neblogą vidinį patikimumą ir požymius,



kad teiginiai, sudarantys faktorių, yra homogeniški (žr. 36 lentelę).

Pirmojo faktoriaus – *teisės normos, strateginiai sprendimai, krypties numatymas* – reikšmingumą atskleidžia tai, kad ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojai (tėvai) valdymo sampratą labiausiai sieja su teisės normų laikymusi ( $L = 0,954$ ), tinkamais strateginių sprendimų priėmimo būdais ( $L = 0,954$ ) bei krypties numatymo metodais ( $L = 0,903$ ).

Antrasis faktorius atskleidžia tai, jog tėvai valdymo sampratą suvokia kaip ryšius su išoriniu pasauliu ( $L = 0,881$ ).

**36 lentelė.** Ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojų (tėvų) valdymo sampratos dedamųjų faktorių analizė  
( $N = 400$ ;  $KMO = 0,96$ ;  $\alpha = 0,75$ )

Faktoriai	Faktorinis svoris (L)	Aprašomoji sklaida (%)
<b>Teisės normos, strateginiai sprendimai, krypties numatymas</b>		
Teisės normų laikymasis	0,954	59,1
Tinkami strateginių sprendimų priėmimo būdai	0,954	
Krypties numatymo metodai	0,903	
<b>Ryšiai su išoriniu pasauliu</b>		
Ryšiai su išoriniu pasauliu	0,881	22,2

Galima daryti prielaidą, jog ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojai (tėvai) valdymą suvokia kaip visų teisės normų laikymąsi, tinkamai įgyvendinant strateginius sprendimus bei numatant kryptį, bet nesigilina į ryšius su išorine ugdymo įstaigos aplinka. Pastebėtina ir tai, kad tėvai nesieja valdymo sampratos su tinkamai parinktais vadovauti asmenimis. Tai atskleidžia žemas šio teiginio vertinimo svoris ( $L = 0,498$ ), kuris yra nereikšmingas.

*Kokybės valdymo funkcijos.* R. Dobranskienės (2002) teigimu, tėvai, būdami vaikų darželio bendruomenės nariais, dalyvauja visame ikimokyklinės ugdymo įstaigos bendruomenės valdymo procese – nuo planavimo iki įgyvendinimo, todėl šis dalyvavimas sudaro palankias sąlygas tėvams įgyti produktyvios veiklos planavimo, organizavimo ir institucijų valdymo kompetencijų.

Ikimokyklinėje įstaigoje problemų analizė ir sprendimų priėmimas, tikslų planavimas ar realizavimas, komunikavimas ir bendradarbiavimas vyksta remiantis esminėmis valdymo funkcijomis: planavimu, organizavimu, motyvavimu, koordinavimu ir kontrole. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos sėkmingą kokybės valdymą sąlygojančių funkcijų tarpusavio sąveikos tiesiniam statistiniam ryšiui įvertinti naudotas *koreliacinės analizės metodas*.

Įvertinus tėvų, kaip ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojų, nuomones apie kokybės valdymą sąlygojančių funkcijų tarpusavio sąveiką, tyrimo rezultatai atskleidė, kad tarp kokybės valdymo funkcijų yra stiprus koreliacinis ryšys, nes koreliacijos koeficientų reikšmės svyruoja nuo  $r = 0,800$  iki  $r = 0,949$ . Silpniausias koreliacinis ryšys pastebimas tarp „motyvavimo“ ir „organizavimo“ ( $r = 0,596$ ) funkcijų (žr. 37 lentelę).

Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, jog ugdymo paslaugų vartotojai (tėvai) įžvelgia glaudžią kokybės valdymą sąlygojančių funkcijų (planavimas, organizavimas, motyvavimas, koordinavimas, kontrolė) tarpusavio sąveiką, ir tik motyvavimas ir organizavimas, jų nuomone,

nėra ikimokyklinio ugdymo įstaigoje pakankamai tarpusavyje derinamos valdymo funkcijos.

**37 lentelė.** Sėkmingą kokybės valdymą sąlygojančių funkcijų koreliacija (paslaugų vartotojų požiūris)

Funkcijos	Planavimas	Organizavimas	Motyvavimas	Koordinavimas	Kontrolė
Planavimas	1,000	0,800**	0,926**	0,926**	0,926**
Organizavimas	0,800**	1,000	0,596**	0,820**	0,848**
Motyvavimas	0,926**	0,596**	1,000	0,875**	0,825**
Koordinavimas	0,926**	0,820**	0,875**	1,000	0,949**
Kontrolė	0,926**	0,848**	0,825**	0,949**	1,000

\*\* koreliacijos koeficientai reikšmingi lygmeniu 0,01.

*Ikimokyklinio ugdymo įstaigos kokybės vadybos sistema.* Pasak S. Neifacho (2009), ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo pedagoginė sistema, siekiant standartais reglamentuotų veiksmų kokybės, yra skirta organizaciniams, technologiniams, moksliniams, personalo valdymo ir kitiems ištekliams integruoti, visoms ikimokyklinėms įstaigoms, kaip pedagoginės sistemos, struktūroms paveikti. Todėl į šias esmines ugdymo ir jo valdymo savybes reikia atsižvelgti visuose ikimokyklinės įstaigos kokybės sistemų projektavimo, diegimo bei paslaugų vartotojų dalyvavimo ikimokyklinės įstaigos valdymo procesuose, apibrėžiant šių sistemų elementų struktūrą bei ryšius tarp jų. Remiantis paslaugų vartotojų nuomonėmis, identifikuota ikimokyklinio ugdymo įstaigos kokybės vadybos sistemos įtaka įvairioms ugdymo įstaigos valdymo veikloms, paslaugų kokybei bei išsiaiškinti ikimokyklinio ugdymo įstaigos kokybės vadybos sistemai būdingi požymiai.

Vertinant ikimokyklinio ugdymo įstaigos kokybės vadybos sistemą paslaugų vartotojų (tėvų) požiūriu, faktorinės analizės pagrindinių komponentų metodu buvo išskirti du faktoriai: *kliento poreikiai, darbo efektyvumas, materialinė bazė, veiklos tobulinimas, paslaugų kokybė* (57,8 proc. atsakymų sklaidos) bei mažesniu sklaidos rodikliu (23 proc.) pasižymintis faktorius – *ugdymo proceso gerinimas*. Faktorių analizės patikimumo koeficientas  $KMO = 0,89$  rodo, kad duomenys gerai tinka faktorinei analizei atlikti (Vaitkevičius, 2006). Faktoriaus vidinė konsistencija  $\alpha = 0,82$  atskleidžia gana aukštą teiginių vidinį susietumą ir teiginių homogeniškumą (žr. 38 lentelę).

**38 lentelė.** Ikimokyklinio ugdymo įstaigos kokybės vadybos sistemos faktorinė analizė (paslaugų vartotojų požiūris)

(N = 400; KMO = 0,89;  $\alpha = 0,82$ )

Faktoriai	Faktorinis svoris (L)	Aprašomoji sklaida (%)
<b>Kliento poreikiai, darbo efektyvumas, materialinė bazė, veiklos tobulinimas, paslaugų kokybė</b>		
Kliento poreikių tikslingam nustatymui	0,917	57,8
Auklėtojų darbo efektyvumui	0,897	
Materialinės bazės gerinimui	0,838	
Vadovo veiklos tobulinimui	0,788	
Teikiamų paslaugų kokybei	0,699	
<b>Ugdymo proceso gerinimui</b>		
Ugdymo proceso gerinimui	0,881	23,0

Pirmasis faktorius – *kliento poreikiai, darbo efektyvumas, materialinė bazė, veiklos*

*tobulinimas, paslaugų kokybė* – atskleidžia, kad ikimokyklinio ugdymo kokybės vadybos sistema paslaugų vartotojams (tėvams) yra reikšminga jų poreikių tikslingam nustatymui ( $L = 0,917$ ), auklėtojų darbo efektyvumui ( $L = 0,897$ ), materialinės bazės gerinimui ( $L = 0,838$ ), vadovų veiklos tobulinimui ( $L = 0,788$ ) bei mažiau reikšminga – teikiamų paslaugų kokybei ( $L = 0,699$ ).

Mažiau reikšmingas faktorius – *ugdymo proceso gerinimas* – rodo, kad įstaigos kokybės vadybos sistema, tėvų nuomone, turi įtakos ugdymo proceso gerinimui ( $L = 0,881$ ).

Remiantis tyrimo rezultatais, galima daryti prielaidą, jog tėvai, kaip ikimokyklinio ugdymo įstaigos paslaugų vartotojai, visų pirma ikimokyklinio ugdymo kokybės vadybos sistemą sieja su savo kaip vartotojų poreikių tikslingu nustatymu, auklėtojų darbo efektyvumu ir tik po to – su ugdymo proceso gerinimu.

Vertinant ikimokyklinio ugdymo įstaigos kokybės vadybos sistemai būdingus bruožus paslaugų vartotojų požiūriu, faktorinės analizės pagrindinių komponentų metodu buvo išskirti du faktoriai: *kliento poreikiai, paskirties bei misijos realizavimas, išteklių panaudojimas* (49,9 proc. atsakymų sklaidos) bei *reglamentuota sistema, ugdymo tobulinimas, veiklos atitikimas reikalavimus* (34,5 proc. atsakymų sklaidos). Kayser-Meyer-Olkin (KMO) mato dydis  $KMO = 0,81$  atskleidžia, kad duomenys gerai tinka faktorinei analizei atlikti (Vaitkevičius, 2006). Faktoriaus vidinė konsistencija  $\alpha = 0,88$  rodo gerą vidinį patikimumą, teiginiai, sudarantys faktorių, yra homogeniški (žr. 39 lentelę).

**39 lentelė.** Ikimokyklinio ugdymo įstaigos kokybės vadybos sistemos būdingų bruožų faktorinė analizė (paslaugų vartotojų požiūris)

( $N = 400$ ;  $KMO = 0,81$ ;  $\alpha = 0,88$ )

Faktoriai	Faktorinis svoris (L)	Aprašomoji sklaida (%)
<b>Kliento poreikiai, paskirties bei misijos realizavimas, išteklių panaudojimas</b>		
Kokybiškas savo paskirties ir misijos realizavimas	0,946	49,9
Klientų poreikių ir lūkesčių patenkinimas	0,896	
Išteklių (finansinių, materialinių ir žmoniškųjų) racionalus panaudojimas	0,823	
<b>Sistema, ugdymo tobulinimas, veiklos atitikimas reikalavimus</b>		
Griežtai reglamentuota, dokumentuota, kontroliuojama sistema	0,931	34,5
Nuolatinis vaiko ugdymo tobulinimas	0,764	
Veiklos atitikimas nustatytus reikalavimus	0,698	

Pirmasis faktorius – *kliento poreikiai, paskirties bei misijos realizavimas, išteklių panaudojimas* – atskleidžia tai, kad, remiantis ikimokyklinio ugdymo įstaigos paslaugų vartotojų nuomonėmis, kokybės vadybos sistemai būdingi bruožai yra kokybiškas ugdymo institucijos paskirties ir misijos realizavimas ( $L = 0,946$ ), klientų poreikių ir lūkesčių patenkinimas ( $L = 0,896$ ) bei racionalus išteklių (finansinių, materialinių ir žmoniškųjų) panaudojimas ( $L = 0,823$ ).

Antrasis faktorius atskleidžia tai, jog tėvai, kaip ikimokyklinio ugdymo įstaigos paslaugų vartotojai, kokybės vadybos sistemai būdingus bruožus įvardija kaip griežtai reglamentuotą,

dokumentuotą, kontroliuojamą sistemą ( $L = 0,931$ ), nuolatinį vaiko ugdymo tobulinimą ( $L = 0,764$ ) bei veiklos atitikimą nustatytus reikalavimus ( $L = 0,698$ ).

Pastebėtina, kad ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojai (tėvai) kokybės vadybos sistemai būdingus bruožus įvardija kaip kokybišką ugdymo įstaigos paskirties ir misijos realizavimą bei savo kaip vartotojų poreikių patenkinimą, nors nepriekaištingo darbuotojų pareigų atlikimo nesieja su ikimokyklinio ugdymo įstaigos kokybės vadybos sistemai būdingais bruožais.

*Tėvai, kaip ikimokyklinio ugdymo įstaigos paslaugų vartotojai.* Ikimokyklinio ugdymo įstaigos kokybės vadybos sistemą lemia ne tik vadovų, pedagogų, bet ir bendruomenės narių (vaikų, jų tėvų) interesai, tikslai ir poreikiai. Remiantis visuotinės kokybės vadybos idėjomis, organizacijos santykiai su vartotojais grindžiami glaudžiais ryšiais ir tarpusavio pasitikėjimu, todėl organizacija siekia žinoti ir tenkinti jų lūkesčius. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos atskirų vartotojų grupių lūkesčiai skiriasi dėl asmeninių nuostatų, socialinių bei ekonominių aplinkos procesų.

Faktorinės analizės pagrindinių komponentų metodu buvo išskirti trys tėvų, kaip ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojų, suvokimą sąlygojantys faktoriai: *informacinės – komunikacinės, sveikatingumo paslaugos* (35,1 proc. atsakymų sklaidos), *socialinės paslaugos, bendruomenė nariai* (22,4 proc. atsakymų sklaidos) bei *švietimo, kultūrinės – rekreacinės paslaugos* (21,8 proc. atsakymų sklaidos). Apskaičiuotas faktorių analizės patikimumo koeficientas  $KMO = 0,88$  rodo gerą tinkamumą faktorinei analizei atlikti (Čekanavičius, Murauskas, 2002), Cronbach  $\alpha = 0,91$  atskleidžia, kad faktorių vidinė konsistencija yra aukšta, o teiginiai, sudarantys faktorius, yra homogeniški (žr. 40 lentelę).

Pirmasis faktorius – *informacinės – komunikacinės, sveikatingumo paslaugos* – atskleidžia, kad ikimokyklinio ugdymo institucijose tėvai kaip vartotojai naudojami pedagogų teikiamomis informacinėmis – komunikacinėmis paslaugomis ( $L = 0,969$ ), priima sprendimus dėl galimybės ar būtinybės vaiką leisti į vaikų darželį ( $L = 0,888$ ), tačiau rečiau naudojami darželyje vaikams teikiamomis sveikatinimo ( $L = 0,653$ ) ir visomis kitomis teikiamomis paslaugomis ( $L = 0,631$ ) bei gali ikimokyklinio ugdymo institucijose teikti pasiūlymus ( $L = 0,627$ ).

Antrasis faktorius apima teiginius, kurie atspindi tėvų naudojimąsi pedagogų teikiamomis *socialinėmis paslaugomis*. Faktorinės analizės rezultatai rodo, kad tėvai ikimokyklinio ugdymo institucijose naudojami teikiamomis socialinėmis paslaugomis (pvz., vaikų globa, rūpyba) ( $L = 0,868$ ) bei yra vaikų darželio bendruomenės nariai ( $L = 0,731$ ).

Trečiasis faktorius atskleidžia, kad tėvai, kaip ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojai, naudojami pedagogų teikiamomis švietimo ir ugdymo ( $L = 0,929$ ) bei kultūrinėmis – rekreacinėmis paslaugomis, dalyvaudami šventėse, išvykose, renginiuose ir kt. ( $L = 0,865$ ).

**40 lentelė.** Tėvų, kaip ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojų, faktorinė analizė (paslaugų vartotojų požiūris)

(N = 400; KMO = 0,88;  $\alpha$  = 0,91)

<b>Faktoriai</b>	<b>Faktorinis svoris (L)</b>	<b>Aprašomoji sklaida (%)</b>
<b>Informacinės – komunikacinės, sveikatingumo paslaugos</b>		
Naudojasi vaikų darželyje teikiamomis tėvams ir vaikams informacinėmis – komunikacinėmis paslaugomis	0,969	23,9
Nusprendžia, ar leisti vaiką į vaikų darželį	0,888	
Naudojasi darželyje vaikams teikiamomis sveikatinimo paslaugomis	0,653	
Naudojasi visomis kitomis vaikų darželyje teikiamomis paslaugomis	0,631	
Gali teikti pasiūlymus	0,627	
<b>Socialinės paslaugos, bendruomenės nariai</b>		
Naudojasi vaikų darželyje teikiamomis socialinėmis paslaugomis (vaikų globa, rūpyba)	0,868	23,6
Yra vaikų darželio bendruomenės nariai	0,731	
<b>Švietimo, kultūrinės – rekreacinės paslaugos</b>		
Naudojasi vaikų darželyje teikiamomis švietimo ir ugdymo paslaugomis	0,929	21,2
Naudojasi vaikų darželyje teikiamomis kultūrinėmis – rekreacinėmis paslaugomis (dalyvauja šventėse, išvykose, renginiuose ir kt.)	0,865	

Tyrimo rezultatų pagrindu galima daryti prielaidą, jog ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojams yra svarbios informacinės – komunikacinės bei sveikatingumo paslaugos, nors ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų teikiamos kultūrinės – rekreacinės paslaugos jiems yra mažiau reikšmingos. Pastebėtina ir tai, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigoje tėvai ne visada gali teikti pasiūlymus bei identifikuoja save kaip darželio bendruomenės narius.

*Tėvų dalyvavimo ikimokyklinio ugdymo įstaigos kokybės valdymo procesuose būdai bei galimybės.* Tėvų įtraukimas ir dalyvavimas ugdymo institucijos veikloje – tai nuolatinis reikšmingoje komunikacijoje procesas, apimantis akademinį mokymą(-si) ir kitas mokyklos veiklas, nes tėvai turi būti pilnateisiai vaikų ugdymo partneriai, užimti pagrindinį vaidmenį vaikų ugdymo procese ir būti skatinami aktyviai įsitraukti į mokyklos gyvenimą.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų praktika rodo, kad tėvai kokybės valdymo procesuose dažniausiai dalyvauja per savivaldos institucijas: kuria veiklos programas, padeda planuoti ikimokyklinio ugdymo įstaigos švietimo politiką bei teikia įvairius pasiūlymus dėl įstaigos valdymo tobulinimo ir teikiamų paslaugų kokybės gerinimo, nes tėvus ir pedagogus sieja esminis tikslas – vaiko gerovė. Vaikas kryptingai ugdomas tada, kai darniai sutaria šeima ir vaikų darželis, kai vaikų ugdymas šeimoje ir darželyje vienas kitą papildo (Litvinienė, 2000).

Tėvų dalyvavimo ikimokyklinio ugdymo įstaigos kokybės valdymo procesuose būdų bei galimybių kriterijaus vidinei struktūrai ištirti buvo pasitelktas faktorinės analizės metodas. Faktorinės analizės pagrindinių komponentų metodu buvo išskirti du tėvų dalyvavimo

ikimokyklinio ugdymo įstaigos kokybės valdymo procesuose faktoriai: *individualūs pasiūlymai susirinkimų metu ir dalyvaujant tarybos veikloje* (47,6 proc. atsakymų sklaidos) ir mažesniu sklaidos rodikliu (29,5 proc.) pasižymintis faktorius – *sprendimai dalyvaujant komisijų veikloje*. Apskaičiuotas faktorių analizės patikimumo koeficientas  $KMO = 0,81$  rodo, kad duomenys gerai tinka faktorinei analizei atlikti (Vaitkevičius, 2006). Faktoriaus vidinė konsistencija  $\alpha = 0,85$  atskleidžia gana aukštą teiginių vidinį susietumą ir teiginių homogeniškumą (žr. 41 lentelę).

**41 lentelė.** Tėvų dalyvavimo ikimokyklinio ugdymo įstaigos kokybės valdymo procesuose faktorinė analizė (paslaugų vartotojų požiūris)

(N = 400; KMO = 0,81;  $\alpha = 0,85$ )

Faktoriai	Faktorinis svoris (L)	Aprašomoji sklaida (%)
<b>Individualūs pasiūlymai susirinkimų metu ir dalyvaujant tarybos veikloje</b>		
Tėvų susirinkimų metu teikiant pasiūlymus	0,960	47,6
Individualiai reiškiant savo nuomonę	0,839	
Dalyvaujant darželio tarybos veikloje	0,760	
<b>Sprendimai dalyvaujant komisijų veikloje</b>		
Reikšti nuomonę, daryti sprendimus	0,900	29,5
Dalyvaujant įvairių komisijų veikloje	0,744	

Pirmasis faktorius – *individualūs pasiūlymai susirinkimų metu ir dalyvaujant tarybos veikloje* – atskleidžia, kad tėvai dalyvauja ikimokyklinio ugdymo įstaigos kokybės valdymo procesuose susirinkimų metu teikdami pasiūlymus ( $L = 0,960$ ), individualiai išreiškdami savo nuomonę ( $L = 0,839$ ) bei rečiau – dalyvaudami darželio tarybos veikloje ( $L = 0,760$ ).

Antrąjį faktorių – *sprendimai dalyvaujant komisijų veikloje* – sąlygoja tai, kad tėvai dalyvauja ikimokyklinio ugdymo įstaigos kokybės valdymo procesuose reikšdami nuomonę ir priimdami sprendimus ( $L = 0,900$ ) bei dalyvaudami įvairių komisijų veikloje ( $L = 0,744$ ).

Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, jog tėvai dalyvauja ikimokyklinio ugdymo įstaigos kokybės valdymo procesuose dažniausiai teikdami pasiūlymus ir reikšdami individualią nuomonę susirinkimų metu. Visgi pasigendama didesnio tėvų aktyvumo ir iniciatyvos dalyvaujant darželio tarybos ar įvairių komisijų veikloje, nors pastaruoju metu ikimokyklinio ugdymo įstaigos kokybės valdymas vis dažniau siejamas su savivalda, kai dalis valdymo funkcijų patikima ugdymo institucijų bendruomenėms ar jų atstovams.

***Apibendrinamosios išvados:***

- Ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojai kokybę suvokia kaip ekonominę paslaugos naudingumą, nors vartotojų poreikių tenkinimo ir paslaugų pokyčių jie nesieja su kokybės samprata.
- Tėvų, kaip ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojų, požiūriu, esminės valdymo sampratos dedamosios yra teisės normų laikymasis, tinkamai įgyvendinant strateginius sprendimus bei numatant kryptį.
- Ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojai (tėvai) išvelgia glaudžią kokybės valdymą sąlygojančių funkcijų (planavimas, organizavimas, motyvavimas, koordinavimas, kontrolė)

tarpusavio sąveiką, tik motyvavimas ir organizavimas, jų nuomone, nėra pakankamai ikimokyklinio ugdymo įstaigoje tarpusavyje derinamos valdymo funkcijos.

- Tėvai, kaip ikimokyklinio ugdymo įstaigos paslaugų vartotojai, institucijos kokybės vadybos sistemą sieja su savo kaip vartotojų poreikių tikslingu nustatymu, auklėtojų darbo efektyvumu bei akcentuoja šiuos kokybės vadybos sistemai būdingus bruožus: kokybišką ugdymo įstaigos paskirties ir misijos realizavimą bei savo kaip vartotojų poreikių patenkinimą.
- Tėvams, kaip paslaugų vartotojams, yra svarbios ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų teikiamos informacinės – komunikacinės bei sveikatingumo paslaugos, nors tėvai ne visada identifikuoja save kaip ikimokyklinio ugdymo įstaigos bendruomenės narius. Be to, ikimokyklinio ugdymo įstaigos kokybės valdymo procesuose tėvai dalyvauja dažniausiai teikdami pasiūlymus ir reikšdami individualią nuomonę susirinkimų metu.

### **3.2.3. Pedagogų, vadovų ir tėvų patirtis vertinant vaikų ugdymo(si) proceso kokybę**

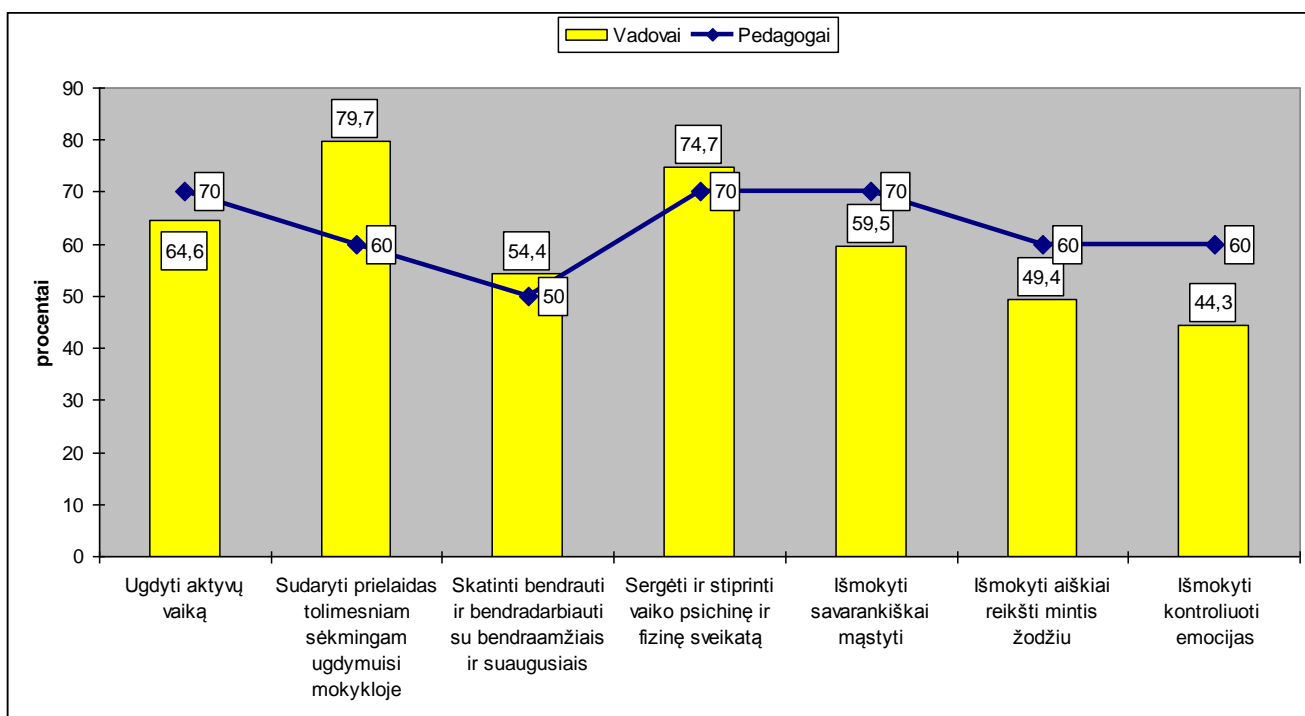
Ikimokyklinis ugdymas kaip viena iš Lietuvos nuosekliojo švietimo grandžių vis daugiau susilaukia diskusijų apie šios pakopos vaikų ugdymo(si) proceso kokybę, siekiant esminio tikslo: padėti vaiko socializacijos, demokratinio bendravimo pamatus bei brandinti vaiką mokyklai ir palengvinti jo perėjimą nuo ugdymosi šeimoje ar darželyje prie sistemingo ugdymo(si) mokykloje. Šio tikslo realizavimui būtina užtikrinti ir didinti švietimo bei mokymo patrauklumą bei atvirumą, tobulinti kokybės vadybos sistemas, didinti švietimo ir mokymo galimybių pasiūlą, įvairinti teikiamas paslaugas bei švietimo, mokymo ir žinių siekimo formas, pasitelkiant šeimos paramos tarnybas bei dalijantis atsakomybę vaiko ugdymo klausimais su tėvais ir ugdytojais, garantuojant partneriškus santykius, pagrįstus nuolatiniu konstruktyviu dialogu ir bendradarbiavimu, informacijos ir ekspertinių žinių dalijimusi. Tai atskleidžia, kad vaikų ugdymo(si) proceso kokybę ikimokyklinėje įstaigoje priklauso ne tik nuo švietimo institucijos formuluojamų strateginių tikslų, pedagogų ir vadovų atliekamos veiklos kokybės, bet ir naujų kompetencijų – gebėjimo įtraukti tėvus ar globėjus į ugdymo institucijos veiklas, palaikyti su jais bendradarbiavimo, partnerystės santykius, pagrįstus tarpusavio pasitikėjimu, supratimu, pagarba, didinti jų informavimo kokybę, įvedant naujus tėvų informavimo būdus, formas.

Antrajame tyrimo etape, pasitelkiant anketinės apklausos metodą, įvertinta vaikų ugdymo(si) proceso kokybė ikimokyklinėje įstaigoje, remiantis pedagogų, vadovų ir tėvų patirtimi: išryškinti esminiai ikimokyklinio ugdymo tikslai; auklėtojų ir vadovų veiklos kokybę apibūdinantys bruožai; identifiikuoti vaikų darželio auklėtojų ir tėvų bendradarbiavimo kokybę sąlygojantys veiksniai; tėvų informavimo būdai ir formos. Pradiniame tyrimo rezultatų analizės etape pastarųjų kriterijų vertinimui pasirinkta *aprašomoji statistika*, apskaičiuojant procentines išraiškas.

*Ikimokyklinio ugdymo tikslai ir uždaviniai.* Ikimokyklinio ugdymo įstaigos paskirtis, tikslai ir uždaviniai apibrėžti įvairiuose teisiniuose aktuose ir dokumentuose (Priešmokyklinio ugdymo koncepcija, 2000; LR nuarimas dėl Nacionalinės Lisabonos strategijos įgyvendinimo programos,

2005; Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2007-2012 m. programa ir kt.), tačiau kiekviena ugdymo įstaiga, strateguodama savo veiklą, formuluoja jai reikšmingus tikslus ir uždavinius. Ikimokyklinio ugdymo tikslai – svarbiausia organizacijos strategijos dalis, padedanti įgyvendinti viziją, todėl jie turi būti aiškūs, patrauklūs, žinomi ir suprantami visiems bendruomenės nariams, nes, kaip teigia R. Dobranskienė (2002), bendruomenės nariams orumo, pasitikėjimo savimi ir kitais suteikia organizacijos tikslų supratimas.

Remiantis aprašomosios statistikos duomenimis, dauguma (72 proc.) ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikėjų (pedagogų ir vadovų) (atitinkamai 70 proc. ir 74,7 proc.) mano, jog ikimokyklinio ugdymo tikslai yra sergėti ir stiprinti vaiko psichinę ir fizinę sveikatą, 70 proc. pedagogų ir vadovų (atitinkamai 60 proc. ir 79,7 proc.) mano, jog sudaryti prielaidas tolimesniai sėkmingam ugdymuisi mokykloje, o 67 proc. pedagogų ir vadovų (atitinkamai 70 proc. ir 64,6 proc.) – ugdyti aktyvų vaiką (žr. 13 pav.).



**13 pav.** Ikimokyklinio ugdymo tikslai ir uždaviniai (pedagogų ir vadovų požiūris) (proc.)

Tuo tarpu mažiausiai pedagogų ir vadovų (52,1 proc.) (atitinkamai 60 proc. ir 44,3 proc.) mano, jog ikimokyklinio ugdymo tikslas yra išmokyti vaikus kontroliuoti emocijas, 52,2 proc. respondentų (atitinkamai 50 proc. pedagogų ir 54,4 proc. vadovų) teigia, kad esminis tikslas yra skatinti vaiką bendrauti ir bendradarbiauti su bendraamžiais ir suaugusiais, o 54,7 proc. (atitinkamai 60 proc. pedagogų ir 49,4 proc. vadovų) – išmokyti aiškiai reikšti mintis.

Ikimokyklinio ugdymo tikslų kriterijaus vidinei struktūrai ištirti buvo pasitelktas *faktorinės analizės metodas*. Faktorinės analizės pagrindinių komponentų metodu buvo išskirti du vadovų akcentuojamus ikimokyklinio ugdymo tikslus sąlygojantys faktoriai: *komunikacija, mąstymas, emocionalumas, psichofizinė sveikata* (41,0 proc. atsakymų sklaidos) bei *bendravimas ir*



*bendradarbiavimas, ugdymas, tolimesnis sėkmingas ugdymasis mokykloje* (39,9 proc. atsakymų sklaidos). Apskaičiuotas faktorių analizės patikimumo koeficientas  $KMO = 0,82$  rodo gerą tinkamumą faktorinei analizei atlikti (Čekanavičius, Murauskas, 2002), Cronbach  $\alpha = 0,87$  atskleidžia, kad faktorių vidinė konsistencija yra aukšta, o teiginiai, sudarantys faktorius, yra homogeniški (žr. 42 lentelę).

**42 lentelė** Ikimokyklinio ugdymo tikslų ir uždavinių faktorinė analizė (vadovų požiūris)

(N = 130; KMO = 0,82;  $\alpha = 0,87$ )

Faktoriai	Faktorinis svoris (L)	Aprašomoji sklaida (%)
<b>Komunikacija, mąstymas, emocionalumas, psichofizinė sveikata</b>		
Išmokyti aiškiai reikšti mintis žodžiu	0,899	41,0
Išmokyti savarankiškai mąstyti	0,863	
Išmokyti kontroliuoti emocijas	0,816	
Sergėti ir stiprinti vaiko psichinę ir fizinę sveikatą	0,658	
<b>Bendravimas ir bendradarbiavimas, ugdymas, tolimesnis sėkmingas ugdymasis mokykloje</b>		
Skatinti bendrauti ir bendradarbiauti su bendraamžiais ir suaugusiais	0,839	39,9
Ugdyti aktyvų vaiką	0,814	
Sudaryti prielaidas tolimesniam sėkmingam ugdymuisi mokykloje	0,767	

Pirmasis faktorius – *komunikacija, mąstymas, emocionalumas, psichofizinė sveikata* – atskleidžia tai, kad remiantis ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų nuomonėmis, ikimokyklinio ugdymo tikslai ir uždaviniai yra šie: išmokyti vaiką aiškiai reikšti mintis žodžiu (L = 0,899), savarankiškai mąstyti (L = 0,863) bei kontroliuoti emocijas (L = 0,816). Tuo tarpu mažiau reikšmingas ikimokyklinio ugdymo tikslas, lyginant su prieš tai minėtais, yra sergėti ir stiprinti vaiko psichinę ir fizinę sveikatą (L = 0,658).

Antrasis faktorius atskleidžia tai, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovams taip pat reikšmingi yra šie tikslai ir uždaviniai: skatinti vaiką bendrauti ir bendradarbiauti su bendraamžiais ir suaugusiais (L = 0,839), ugdyti aktyvų vaiką (L = 0,814) bei sudaryti prielaidas tolimesniam sėkmingam vaiko ugdymuisi mokykloje (L = 0,767).

Remiantis pedagogų nuomonėmis, faktorinės analizės pagrindinių komponentių metodu buvo išskirti trys ikimokyklinio ugdymo tikslus sąlygojantys faktoriai: *bendravimas ir bendradarbiavimas, psichofizinė sveikata, tolimesnis sėkmingas ugdymasis mokykloje* (41,6 proc. atsakymų sklaidos), *mąstymas, emocionalumas* (29,5 proc. atsakymų sklaidos) bei mažesniu sklaidos rodikliu pasižymintis faktorius – *aktyvumas* (18,5 proc. atsakymų sklaidos). Faktoriaus analizės patikimumo koeficientas  $KMO = 0,81$  rodo gerą tinkamumą faktorinei analizei (Vaitkevičius, 2006). Faktoriaus vidinė konsistencija  $\alpha = 0,77$  atskleidžia gana aukštą teiginių vidinį susietumą ir teiginių homogeniškumą (žr. 43 lentelę).

Pirmasis faktorius – *bendravimas ir bendradarbiavimas, psichofizinė sveikata, tolimesnis sėkmingas ugdymasis mokykloje* – atskleidžia tai, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogams

vieni svarbiausių ugdymo tikslų ir uždavinių yra skatinti vaiką bendrauti ir bendradarbiauti su bendraamžiais ir suaugusiais ( $L = 0,962$ ), sergėti ir stiprinti vaiko psichinę ir fizinę sveikatą ( $L = 0,915$ ) bei sudaryti prielaidas tolimesniam sėkmingam vaiko ugdymuisi mokykloje ( $L = 0,907$ ).

**43 lentelė.** Ikimokyklinio ugdymo tikslų ir uždavinių faktorinė analizė (pedagogų požiūris)

( $N = 340$ ;  $KMO = 0,81$ ;  $\alpha = 0,77$ )

Faktoriai	Faktorinis svoris (L)	Aprašomoji sklaida (%)
<b>Bendravimas ir bendradarbiavimas, psichofizinė sveikata, tolimesnis sėkmingas ugdymasis mokykloje</b>		
Skatinti bendrauti ir bendradarbiauti su bendraamžiais ir suaugusiais	0,962	23,9
Sergėti ir stiprinti vaiko psichinę ir fizinę sveikatą	0,915	
Sudaryti prielaidas tolimesniam sėkmingam ugdymuisi mokykloje	0,907	
<b>Mąstymas, emocionalumas</b>		
Išmokyti savarankiškai mąstyti	0,946	23,6
Išmokyti kontroliuoti emocijas	0,923	
<b>Aktyvumo ugdymas</b>		
Ugdyti aktyvų vaiką	0,965	21,2

Antrasis faktorius – *mąstymas, emocionalumas* – leidžia teigti, jog pedagogams reikšminga yra išmokyti vaiką savarankiškai mąstyti ( $L = 0,946$ ) ir kontroliuoti emocijas ( $L = 0,923$ ).

Tuo tarpu mažiausiai reikšmingas ikimokyklinio ugdymo tikslas, remiantis pedagogų požiūriu, yra ugdyti aktyvų vaiką ( $L = 0,965$ ).

Pastebėtina, kad ikimokyklinio ugdymo vadovai vienus iš svarbiausių ikimokyklinio ugdymo tikslų ir uždavinių įvardija kaip vaiko komunikaciją, mąstymą ir emocionalumą, o bendravimas ir bendradarbiavimas su vaiku, aktyvaus vaiko ugdymas, pasak jų, yra mažiau reikšmingi ikimokyklinio ugdymo tikslai. Pedagogams, skirtingai nei vadovams, vieni svarbiausių ikimokyklinio ugdymo tikslų ir uždavinių yra vaiko bendravimas ir bendradarbiavimas, psichofizinė sveikata bei tolimesnis sėkmingas ugdymasis mokykloje.

Palyginimui pateikiamos tėvų nuomonės apie esminius ikimokyklinio ugdymo tikslus. Faktorinės analizės pagrindinių komponentų metodu buvo išskirti trys ikimokyklinio ugdymo tikslus charakterizuojantys faktoriai: *emocionalumas, komunikacija* (32,5 proc. atsakymų sklaidos), *aktyvumo ugdymas, tolimesnis sėkmingas ugdymasis mokykloje, mąstymas* (31,8 proc. atsakymų sklaidos) bei *psichofizinė sveikata, bendravimas ir bendradarbiavimas* (26,6 proc. atsakymų sklaidos). Kayser-Meyer-Olkin (KMO) mato dydis  $KMO = 0,92$  atskleidžia, kad duomenys puikiai tinka faktorinei analizei atlikti (Vaitkevičius, 2006). Faktoriaus vidinė konsistencija  $\alpha = 0,86$  rodo aukštą teiginių vidinį susietumą ir atskleidžia, kad teiginiai, sudarantys faktorių, yra homogeniški (žr. 44 lentelę).

Pirmasis faktorius – *emocionalumas, komunikacija* – rodo, jog, tėvų nuomone, svarbiausi ikimokyklinio ugdymo tikslai ir uždaviniai yra: išmokyti vaiką kontroliuoti emocijas ( $L = 0,946$ )

bei aiškiai reikšti mintis žodžiu ( $L = 0,914$ ).

**44 lentelė.** Ikimokyklinio ugdymo tikslų ir uždavinių faktorinė analizė (tėvų požiūris)

( $N = 400$ ;  $KMO = 0,92$ ;  $\alpha = 0,86$ )

Faktoriai	Faktorinis svoris (L)	Aprašomoji sklaida (%)
<b>Emocionalumas, komunikacija</b>		
Išmokyti kontroliuoti emocijas	0,946	32,5
Išmokyti aiškiai reikšti mintis žodžiu	0,914	
<b>Aktyvumo ugdymas, tolimesnis sėkmingas ugdymasis mokykloje, mąstymas</b>		
Ugdyti aktyvų vaiką	0,942	31,8
Sudaryti prielaidas tolimesniam sėkmingam ugdymuisi mokykloje	0,873	
Išmokyti savarankiškai mąstyti	0,652	
<b>Psichofizinė sveikata, bendravimas ir bendradarbiavimas</b>		
Sergėti ir stiprinti vaiko psichinę ir fizinę sveikatą	0,893	26,6
Skatinti bendrauti ir bendradarbiauti su bendraamžiais ir suaugusiais	0,892	

Antrasis faktorius – *aktyvumo ugdymas, tolimesnis sėkmingas ugdymasis mokykloje, mąstymas* – atskleidžia, jog tėvams taip pat yra reikšmingi šie ikimokyklinio ugdymo tikslai: ugdyti aktyvų vaiką ( $L = 0,942$ ) bei sudaryti prielaidas tolimesniam sėkmingam ugdymuisi mokykloje ( $L = 0,873$ ).

Trečiąjį faktorių – *psichofizinė sveikata, bendravimas ir bendradarbiavimas* – sąlygoja tai, kad tėvams mažiau reikšmingi ikimokyklinio ugdymo tikslai yra sergėti ir stiprinti vaiko psichinę ir fizinę sveikatą ( $L = 0,893$ ) bei skatinti bendrauti ir bendradarbiauti su bendraamžiais ir suaugusiais ( $L = 0,892$ ).

Faktorinės analizės rezultatai rodo, jog tėvams, kaip ir ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovams, vieni reikšmingiausių ikimokyklinio ugdymo tikslų ir uždavinių yra vaiko komunikacijos ir emocionalumo ugdymas, nors skirtingai nei pedagogai vaiko bendravimo ir bendradarbiavimo skatinimo, psichofizinės sveikatos stiprinimo jie neidentifikuoja kaip ikimokyklinio ugdymo tikslų ir uždavinių.

*Auklėtojų ir vadovų veiklos kokybę apibūdinantys bruožai.* Viena iš pagrindinių ikimokyklinio ugdymo sistemos funkcionavimo sąlygų – kompetentingi ugdymo įstaigos darbuotojai, todėl kiekvienas ugdytojas turi sugebėti atskleisti ugdytinio gebėjimus, išmokyti disponuoti turimomis žiniomis, mokėjimais, įgūdžiais: sugebėti valdyti save, komunikuoti su aplinkiniais, gebėti analizuoti ir spręsti problemas, vykdyti numatytą veiklą, ją planuoti, gebėti kūrybiškai mąstyti, rizikuoti ir matyti perspektyvą. Ikimokyklinio ugdymo pedagogas pastaruoju metu tampa didžiulių pokyčių subjektu, todėl, pasak E. Jurašaitės – Harbison (2003), pats pedagogas keičiasi kaip asmenybė, kinta ir jo veiklos pobūdis, strategija, metodika, funkcijos bei kompetencijos. Skirtinguose ikimokyklinį ugdymą reglamentuojančiuose dokumentuose ir teisės aktuose (Priešmokyklinio ugdymo koncepcija, 2000; Pavyzdinis auklėtojo pareigybės aprašymas,

2005 ir pan.) yra apibrėžiamos pedagogų funkcijos bei pareigos, tačiau reikšminga yra tai, kad aptariant ikimokyklinio ugdymo pedagogų veiklas, lyginant jas su pradinių klasių ar dalykų mokytojų veiklomis, išryškėja būtent jiems svarbios vaikų socialinius gebėjimus formuojančios veiklos: bendravimas ir bendradarbiavimas, vaikų asmens higienos gebėjimų ugdymas, gyvenimo grupėje mokymas, saugios aplinkos kūrimas, paramos ir edukacinių paslaugų šeimai teikimas ir kt.

Siekiant įvertinti ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų veiklos kokybę apibūdinančius bruožus, ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovams ir tėvams/globėjams buvo pateikti auklėtojų veiklą charakterizuojantys teiginiai.

Vertinant ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų veiklos kokybę apibūdinančius bruožus vadovų požiūriu, faktorinės analizės pagrindinių komponentų metodu buvo išskirti penki faktoriai: *bendravimo įgūdžių ugdymas, veikla gamtoje* (21,8 proc. atsakymų sklaidos), *dainelių, eilėraščių, tautosakos mokymas* (12,7 proc. atsakymų sklaidos), *valgymo ir savitvartos įgūdžių ugdymas* (12,6 proc. atsakymų sklaidos), *informacijos apie vaiką ir jo pasiekimus teikimas* (12,3 proc. atsakymų sklaidos) bei *pagarba vaikui ir pažinimas* (11,7 proc. atsakymų sklaidos). Faktoriaus analizės patikimumo koeficientas  $KMO = 0,79$  rodo gerą tinkamumą faktorinei analizei (Čekanavičius, Murauskas, 2002). Faktoriaus vidinė konsistencija  $\alpha = 0,86$  atskleidžia aukštą teiginių vidinį susietumą ir teiginių homogeniškumą (žr. 45 lentelę).

**45 lentelė.** Ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų veiklos kokybę apibūdinančių bruožų faktorinė analizė (vadovų požiūris)

Faktoriaus pavadinimas	Teiginių skaičius	Sklaida (%)
Bendravimo įgūdžių ugdymas, veikla gamtoje	3	21,8
Dainelių, eilėraščių, tautosakos mokymas	1	12,7
Valgymo ir savitvartos įgūdžių ugdymas	2	12,6
Informacijos apie vaiką ir jo pasiekimus teikimas	2	12,3
Pagarba vaikui ir pažinimas	2	11,7

Pirmąjį faktorių – *bendravimo įgūdžių ugdymas, veikla gamtoje* – sąlygoja tai, kad, ikimokyklinio ugdymo institucijos vadovų nuomone, svarbiausių pedagogų veiklos kokybę apibūdinančių bruožų yra tai, kad jie dažnai su vaikais būna gryname ore ( $L = 0,867$ ), daug skaito vaikams ( $L = 0,836$ ) bei moko vaikus bendravimo, konfliktų sprendimo meno ( $L = 0,828$ ).

Antrasis faktorius – *dainelių, eilėraščių, tautosakos mokymas* – atskleidžia, kad vadovai taip pat akcentuoja pedagogų gebėjimą mokyti vaikus įvairių dainelių, eilėraščių, naudojant lietuvių liaudies tautosaką ( $L = 0,920$ ), tačiau mažiau svarbus jų gebėjimas bendrauti su vaikais individualiai ( $L = 0,640$ ).

Trečiąjį faktorių – *valgymo ir savitvartos įgūdžių ugdymas* – sąlygoja tai, kad vadovams yra aktualios ir šios pedagogų atliekamos veiklos ikimokyklinio ugdymo įstaigoje: vaikų skatinimas suvalgyti jiems patiektą maistą ( $L = 0,788$ ), vaiko savitvartos skatinimas ir formavimas ( $L = 0,727$ ), nors nuolatinis vaikų sveikatos stebėjimas ir įvertinimas ( $L = 0,650$ ) yra mažiau svarbi

pedagogų veikla.

Ketvirtąjį faktorių – *informacijos apie vaiką ir jo pasiekimus teikimas* – charakterizuoja tai, kad pedagogų veiklos kokybę apibūdina šios jų atliekamos veiklos: stebi ir kaupia informaciją apie kiekvieną vaiką ( $L = 0,853$ ) bei nuolat vertina vaikų ugdymo(si) pasiekimus ( $L = 0,849$ ).

Penktasis faktorius – *pagarba vaikui ir pažinimas* – atskleidžia, kad vadovai taip pat vertina šiuos pedagogų gebėjimus: gerai pažinti vaikus, žinoti jų poreikius ir individualias galimybes ( $L = 0,971$ ) bei gerbti vaiką kaip asmenybę ( $L = 0,869$ ).

Auklėtojos veikla labiausiai pastebima vaiko ugdymo ir jo lavinimo procesuose, todėl tai yra svarbus asmuo vaiko ir tėvų požiūriu. Palyginimui pateikiamas ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų veiklos kokybę apibūdinančių bruožų tėvų/globėjų požiūriu vertinimas.

Faktorinės analizės pagrindinių komponentių metodu buvo išskirti trys ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų veiklos kokybę apibūdinantys faktoriai: *vaikų sveikata, ugdymo pasiekimų vertinimas, pagarba vaikui* (25,2 proc. atsakymų sklaidos), *dainelių, eilėraščių, tautosakos mokymas, įvairių ugdymo būdų panaudojimas, individualus bendravimas su vaikais* (25,0 proc. atsakymų sklaidos) bei *paskatinimai, veikla gamtoje, savitvardos ir bendravimo įgūdžių ugdymas* (23,8 proc. atsakymų sklaidos). KMO = 0,85 atskleidžia, kad duomenys gerai tinka faktorinei analizei atlikti (Vaitkevičius, 2006). Faktoriaus vidinė konsistencija  $\alpha = 0,91$  rodo aukštą teiginių vidinį susietumą ir atskleidžia, kad teiginiai, sudarantys faktorių, yra homogeniški (žr. 46 lentelę).

**46 lentelė.** Ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų veiklos kokybę apibūdinančių bruožų faktorinė analizė (tėvų požiūris)

Faktoriaus pavadinimas	Teiginių skaičius	Sklaida (%)
Vaikų sveikata, ugdymo pasiekimų vertinimas, pagarba vaikui	4	25,2
Dainelių, eilėraščių, tautosakos mokymas, įvairių ugdymo būdų panaudojimas, individualus bendravimas su vaikais	4	25,0
Paskatinimai, veikla gamtoje, savitvardos ir bendravimo įgūdžių ugdymas	5	23,8

Faktorinės analizės rezultatai rodo, jog tėvų nuomone, reikšminiai ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų veiklos kokybę apibūdinantys bruožai yra šie: pedagogų gebėjimas nuolat stebėti ir įvertinti vaikų sveikatą ( $L = 0,930$ ), nuolat vertinti vaikų ugdymo(si) pasiekimus ( $L = 0,762$ ) bei daug skaityti vaikams ( $L = 0,734$ ). Nors pedagogų pagarbos vaikui tėvai neidentifikuoja kaip vieno iš pedagogų veiklos kokybę apibūdinančio bruožo ( $L = 0,699$ ).

Antrasis faktorius – *dainelių, eilėraščių, tautosakos mokymas, įvairių ugdymo būdų panaudojimas, individualus bendravimas su vaikais* – charakterizuoja tai, kad remiantis tėvų nuomonėmis, pedagogų veiklos kokybę apibūdina ir pastarosios jų atliekamos veiklos: pedagogai moko vaikus įvairių dainelių, eilėraščių, naudoja lietuvių liaudies tautosaką ( $L = 0,901$ ), naudoja įvairius vaikų ugdymo būdus ir metodus ( $L = 0,854$ ), daug bendrauja su vaikais individualiai ( $L =$

0,760). Nors pedagogų gebėjimas gerai pažinti vaikus, žinoti jų poreikius ir individualias galimybes tėvams yra mažiau svarbus pedagogų veiklos kokybę apibūdinantis bruožas ( $L = 0,686$ ).

Trečiasis faktorius – *paskatinimai, veikla gamtoje, savitvardos ir bendravimo įgūdžių ugdymas* – atskleidžia, kad tėvai taip pat akcentuoja šiuos pedagogų gebėjimus, kurie atskleidžia jų veiklos kokybę: gebėjimas paskatinti vaikus aktyviai veiklai, stebėjimui, eksperimentams ( $L = 0,871$ ), vaikų skatinimas būti gryname ore ( $L = 0,826$ ), vaiko savitvardos formavimosi ugdymas ( $L = 0,820$ ), bendravimo ir konfliktų sprendimo mokymas ( $L = 0,771$ ). Tačiau pedagogų gebėjimo parinkti vaikams užduotis pagal individualias vaiko galimybes tėvai neidentifikuoja kaip ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų veiklos kokybę apibūdinančio bruožo ( $L = 0,696$ ).

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų veiklos kokybę apibūdinančių bruožų faktorinės analizės rezultatai leidžia teigti, kad ugdymo institucijos vadovams, skirtingai nei vaikų lankančių darželį tėvams, vieni svarbiausių auklėtojų veiklos kokybę apibūdinančių bruožų yra bendravimo įgūdžių ugdymas bei veikla gamtoje. Tuo tarpu pagarba vaikui ir jo pažinimas, remiantis vadovų požiūriu, yra mažiausiai reikšmingas bruožas, atskleidžiantis pedagogų veiklos kokybę. Tėvų nuomone, reikšmingiausi ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų veiklos kokybę apibūdinantys bruožai yra pedagogų rūpinimasis vaikų sveikata, ugdymo pasiekimų vertinimas. Visgi mažiausiai reikšmingas bruožas, remiantis tėvų nuomone, yra pedagogų gebėjimas paskatinti vaikus aktyviai veiklai, veikla gamtoje, savitvardos ir bendravimo įgūdžių ugdymas.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos funkcionuoja tarsi nedidelės bendruomenės, todėl vadovavimas vaikų darželiui, kaip teigia L. Jovaiša (1993), yra ne tik tikslų, uždavinių numatymas, darbo planavimas ir organizavimas, bet ir techninių, socialinių, pedagoginių, psichologinių, biologinių procesų tikslingas nukreipimas siekiant optimalių rezultatų atsižvelgiant į tų procesų ypatumus ir dėsningumus. Taigi, ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo darbo efektyvumas ir kokybė daro didžiausią įtaką organizacijos sėkmei.

Siekiant įvertinti ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų veiklos kokybę apibūdinančius bruožus, ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogams ir tėvams/globėjams buvo pateikti vadovų veiklą charakterizuojantys teiginiai.

Vertinant ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų veiklos kokybę apibūdinančius bruožus pedagogų požiūriu, faktorinės analizės pagrindinių komponentų metodu buvo išskirti keturi faktoriai: *tėvų informavimas ir skatinimas, reagavimas į siūlymus* (26,3 proc. atsakymų sklaidos), *darželio veiklos tobulinimas, efektyvumo ir produktyvumo siekis, įvaizdžio formavimas* (24,9 proc. atsakymų sklaidos), *tėvų įtraukimas, supažindinimas su įstaigos veikla, pasitikėjimo politikos kūrimas* (21,9 proc. atsakymų sklaidos), *konsultacijų teikimas, aukštų darbo rezultatų siekis* (19,1 proc. atsakymų sklaidos). Faktoriaus analizės patikimumo koeficientas  $KMO = 0,79$  rodo gerą tinkamumą faktorinei analizei (Čekanavičius, Murauskas, 2002). Faktoriaus vidinė konsistencija  $\alpha = 0,88$  atskleidžia aukštą teiginių vidinį susietumą ir teiginių homogeniškumą (žr. 47 lentelę).

**47 lentelė.** Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų veiklos kokybę apibūdinančių bruožų faktorinė analizė (pedagogų požiūris)

<b>Faktoriaus pavadinimas</b>	<b>Teiginių skaičius</b>	<b>Sklaida (%)</b>
Tėvų informavimas ir skatinimas, reagavimas į siūlymus	5	26,3
Darželio veiklos tobulinimas, efektyvumo ir produktyvumo siekis, įvaizdžio formavimas	4	24,9
Tėvų įtraukimas, supažindinimas su įstaigos veikla, pasitikėjimo politikos kūrimas	4	21,9
Konsultacijų teikimas, aukštų darbo rezultatų siekis	3	19,1

Pirmasis faktorius – *tėvų informavimas ir skatinimas, reagavimas į siūlymus* – atskleidžia tai, kad vieni svarbiausių ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų veiklos kokybę apibūdinančių bruožų yra informacijos apie ugdymo įstaigos programas ir kitas papildomas paslaugas teikimas ( $L = 0,936$ ), tėvų apie vaikų sveikatą, maitinimo darželyje organizavimą informavimas ( $L = 0,882$ ), skatinimas tėvus aktyviai dalyvauti įstaigos savivaldoje ( $L = 0,787$ ), informacijos apie įstaigos finansinę padėtį, įstaigos rėmėjus teikimas ( $L = 0,738$ ) bei operatyvus reagavimas į tėvų pastabas ir siūlymus ( $L = 0,738$ ).

Antrąjį faktorių – *darželio veiklos tobulinimas, efektyvumo ir produktyvumo siekis, įvaizdžio formavimas* – sąlygoja tai, kad remiantis pedagogų nuomonėmis, vadovų veiklos kokybę apibūdina tokios jų atliekamos veiklos, kurios atitinka vaikų darželio keliamus tikslus ( $L = 0,992$ ), ir yra nuolat tobulinamos ( $L = 0,992$ ), taip pat vaikų darželio veiklos efektyvumo ir produktyvumo siekis ( $L = 0,992$ ). Tačiau kiek mažiau yra pastebimas vadovų siekis, kad vaikų darželis būtų išskirtinis, turintis savo įvaizdį ( $L = 0,623$ ).

Trečiasis faktorius – *tėvų įtraukimas, supažindinimas su įstaigos veikla, pasitikėjimo politikos kūrimas* – charakterizuoja tai, kad remiantis pedagogų nuomonėmis, vadovų veiklos kokybę apibūdina: tėvų įtraukimas į ikimokyklinio ugdymo įstaigos materialinės bazės turtinimą ( $L = 0,847$ ), tėvų informavimas apie socialinių įgūdžių ugdymą ( $L = 0,823$ ), tėvų su įstaigos veiklos tikslais, programomis, projektais supažindinimas ( $L = 0,779$ ) bei gebėjimas rasti laiko išklausti tėvus, sukurti pasitikėjimo tėvais politiką ( $L = 0,730$ ).

Ketvirtasis faktorius – *konsultacijų teikimas, aukštų darbo rezultatų siekis* – atskleidžia, kad pedagogai akcentuoja šiuos vadovų gebėjimus, parodančius jų veiklos kokybę: konsultacijų šeimoms teisiniais klausimais organizavimas ( $L = 0,928$ ), tėvų į ikimokyklinio ugdymo paslaugų vertinimą, jų plėtrą įtraukimas ( $L = 0,915$ ) bei aukštų darbo rezultatų siekimas ( $L = 0,724$ ).

Palyginimui pateikiamas ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų veiklos kokybę apibūdinančių bruožų tėvų/globėjų požiūriu vertinimas.

Faktorinės analizės pagrindinių komponentų metodu buvo išskirti taip pat keturi ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų veiklos kokybę apibūdinantys faktoriai: *tėvų informavimas, supažindinimas su įstaigos veikla, efektyvumo ir produktyvumo siekis* (24,5 proc. atsakymų sklaidos), *darželio veiklos tobulinimas, aukštų darbo rezultatų siekis, įvaizdžio formavimas* (23,6

proc. atsakymų sklaidos), *tėvų įtraukimas ir skatinimas, konsultacijų teikimas* (21,3 proc. atsakymų sklaidos) bei mažesniu sklaidos rodikliu pasižymintis faktorius - *pasitikėjimo politikos kūrimas* (13,4 proc. atsakymų sklaidos). Kayser-Meyer-Olkin (KMO) mato dydis  $KMO = 0,79$  atskleidžia, kad duomenys gerai tinka faktorinei analizei atlikti (Vaitkevičius, 2006). Faktoriaus vidinė konsistencija  $\alpha = 0,74$  rodo gana aukštą teiginių vidinį susietumą irpažymi, kad teiginiai, sudarantys faktorių, yra homogeniški (žr. 48 lentelę).

**48 lentelė.** Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų veiklos kokybę apibūdinančių bruožų faktorinė analizė (tėvų požiūris)

Faktoriaus pavadinimas	Teiginių skaičius	Sklaida (%)
Tėvų informavimas, supažindinimas su įstaigos veikla, efektyvumo ir produktyvumo siekis	4	24,5
Darželio veiklos tobulinimas, aukštų darbo rezultatų siekis, įvaizdžio formavimas	5	23,6
Tėvų įtraukimas ir skatinimas, konsultacijų teikimas	3	21,3
Pasitikėjimo politikos kūrimas	1	13,4

Pirmasis faktorius – *tėvų informavimas, supažindinimas su įstaigos veikla, efektyvumo ir produktyvumo siekis* – atskleidžia tai, kad vieni svarbiausių ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų veiklos kokybę apibūdinančių bruožų, remiantis tėvų nuomonėmis, yra informacijos apie ugdymo įstaigos programas ir kitas papildomas paslaugas teikimas ( $L = 0,973$ ), vaikų darželio veiklos efektyvumo ir produktyvumo siekis ( $L = 0,880$ ), tėvų informavimas apie socialinių įgūdžių ugdymą ( $L = 0,791$ ), tėvų su įstaigos veiklos tikslais, programomis, projektais supažindinimas ( $L = 0,746$ ).

Antrąjį faktorių – *darželio veiklos tobulinimas, aukštų darbo rezultatų siekis, įvaizdžio formavimas* – sąlygoja tai, kad vadovų veiklos kokybę, tėvų manymu, apibūdina tokios jų atliekamos veiklos: aukštų darbo rezultatų siekimas ( $L = 0,866$ ) bei tėvų apie vaikų sveikatą, maitinimo darželyje organizavimą informavimas ( $L = 0,808$ ). Tačiau siekis, kad vaikų darželis būtų išskirtinis, turintis savo įvaizdį ( $L = 0,674$ ), nuolatinis vaikų darželio veiklos tobulinimas ( $L = 0,673$ ) bei veikla, kuri atitiktų vaikų darželio keliamus tikslus ( $L = 0,673$ ), nėra tėvų vertinama kaip vadovų veiklos kokybę apibūdinantys bruožai.

Trečiasis faktorius – *tėvų įtraukimas ir skatinimas, konsultacijų teikimas* – charakterizuoja tai, kad, remiantis tėvų nuomonėmis, vadovų veiklos kokybę apibūdina: tėvų į ikimokyklinio ugdymo paslaugų vertinimą, jų plėtrą įtraukimas ( $L = 0,973$ ), konsultacijų šeimoms teisiniais klausimais organizavimas ( $L = 0,955$ ), skatinimas tėvus aktyviai dalyvauti įstaigos savivaldoje ( $L = 0,765$ ).

Ketvirtasis faktorius atskleidžia, kad tėvai taip pat akcentuoja vadovų gebėjimą rasti laiko išklausti juos, sukurti pasitikėjimo tėvais politiką ( $L = 0,903$ ), nors šis ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų bruožas tėvams yra mažiausiai reikšmingas.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų veiklos kokybę apibūdinančių bruožų faktorinės analizės rezultatai leidžia teigti, kad ugdymo institucijos pedagogams, kaip ir vaikų lankančių



darželį tėvams, vienas svarbiausių vadovų veiklos kokybę apibūdinančių bruožų yra tėvų informavimas. Be to, pedagogai dar akcentuoja vadovų gebėjimą skatinti tėvus įsitraukti į vaikų darželio veiklą, dalyvauti įstaigos savivaldoje bei operatyviai reaguoti į tėvų pastabas ir siūlymus. Tuo tarpu tėvų nuomone, ugdymo institucijos vadovams yra reikšmingi dar ir tokie veiklos kokybę apibūdinantys bruožai kaip jų su įstaigos veiklos tikslais, programomis, projektais supažindinimas bei vaikų darželio veiklos efektyvumo ir produktyvumo siekis.

*Vaikų darželio auklėtojų ir tėvų bendradarbiavimo kokybę sąlygojantys veiksniai.* Šveitimo organizacijos – organizacijos, kuriose nuolat bendraujama ir bendradarbiaujama. Jose yra keli tarpžmogiškųjų santykių klodai – vadovo ir pavaldinių, pedagogų ir vaikų, pedagogų ir tėvų. Bendradarbiavimo idėjos sklaida, tobulėjimas atsiranda tada, kai visi šveitimo įstaigos bendruomenės nariai susivienija, įtvirtina tarpusavio santykius, nuolat juos plečia, stiprina, pokyčius kreipia tinkama linkme. I. Jorutytė, A. Budreikaitė (2004) teigia, jog ikimokyklinio ugdymo institucija turi palaikyti itin glaudžius santykius su ugdytinių tėvais, nes tik bendradarbiaujant tėvams ir pedagogams galima sėkmingiau kontroliuoti ugdymo(si) procesą, tobulinti ugdymo institucijos veiklas.

Siekiant įvertinti vaikų darželio auklėtojų ir tėvų bendradarbiavimo kokybę sąlygojančius veiksnius, ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikėjams (vadovams ir pedagogams) ir tėvams/globėjams buvo pateikti šią veiklą charakterizuojantys teiginiai.

Vertinant vaikų darželio auklėtojų ir tėvų bendradarbiavimo kokybę sąlygojančius veiksnius vadovų ir pedagogų požiūriu, faktorinės analizės pagrindinių komponentų metodu buvo išskirti keturi faktoriai: *informacija ir patarimai tėvams, geranoriškas bendravimas* (21,7 proc. atsakymų sklaidos), *tėvų skatinimas ir konsultavimas* (19,7 proc. atsakymų sklaidos), *domėjimasis vaiko šeima* (17,2 proc. atsakymų sklaidos) bei *tėvų tarpusavio bendradarbiavimas* (16,5 proc. atsakymų sklaidos). KMO = 0,77 rodo, kad duomenys gerai tinka faktorinei analizei atlikti (Vaitkevičius, 2006). Faktoriaus vidinė konsistencija  $\alpha = 0,85$  rodo aukštą teiginių vidinį susietumą ir nurodo, kad teiginiai, sudarantys faktorių, yra homogeniški (žr. 49 lentelę).

**49 lentelė.** Vaikų darželio auklėtojų ir tėvų bendradarbiavimo kokybę sąlygojančių veiksnių faktorinė analizė (vadovų ir pedagogų požiūris)

<b>Faktoriaus pavadinimas</b>	<b>Teiginių skaičius</b>	<b>Sklaida (%)</b>
Informacija ir patarimai tėvams, geranoriškas bendravimas	5	21,7
Tėvų skatinimas ir konsultavimas	4	19,7
Domėjimasis vaiko šeima	3	17,2
Tėvų tarpusavio bendradarbiavimas	2	16,5

Pirmasis faktorius – *informacija ir patarimai tėvams, geranoriškas bendravimas* – atskleidžia, kad vaikų darželio auklėtojų ir tėvų bendradarbiavimo kokybę reikšmingiausi sąlygojantys veiksniai, remiantis vadovų ir pedagogų požiūriu, yra auklėtojų informacijos suteikimas tėvams apie vaikų ugdymosi pasiekimus ( $L = 0,898$ ), geranoriškas jų bendravimas su

tėvais ( $L = 0,856$ ), gebėjimas atsakyti į visus tėvams rūpimus klausimus ( $L = 0,706$ ), nors auklėtojos ne visada supažindina tėvus su vaikų ugdymo, sveikatinimo ir kitais klausimais ( $L = 0,683$ ) bei pataria, nukreipia pas pagalbos vaikui specialistus, jei to reikia ( $L = 0,653$ ).

Antrasis faktorius apima teiginius, kurie atspindi *tėvų skatinimą ir konsultavimą* kaip vieną iš auklėtojų ir tėvų bendradarbiavimo kokybę sąlygojančių veiksnių. Faktorinės analizės rezultatai rodo, kad tėvai skatinami jaustis reikalingais ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloje ( $L = 0,900$ ), auklėtojos nuolat konsultuoja tėvus jiems aktualiais klausimais ( $L = 0,833$ ), nors ne visada kviečia juos dalyvauti grupės veikloje, šventėse ir kt. renginiuose ( $L = 0,604$ ).

Trečiąjį faktorių – *domėjimasis vaiko šeima* – sąlygoja tai, kad auklėtojų ir tėvų bendradarbiavimo kokybę, vadovų ir pedagogų nuomone, apibūdina tokios darželio auklėtojų atliekamos veiklos: jos domisi vaiko gyvenimu šeimoje ( $L = 0,887$ ), neatvykus vaikui į darželį, tą pačią dieną domisi vaiku, jo neatvykimo priežastimi ( $L = 0,860$ ) bei kviečia tėvus padirbėti ir pabūti grupėje ( $L = 0,674$ ), nuolatinis vaikų darželio veiklos tobulinimas ( $L = 0,738$ ).

Ketvirtasis faktorius – *tėvų tarpusavio bendradarbiavimas* – atskleidžia, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovai ir pedagogai taip pat akcentuoja tėvų gebėjimą įtraukti vieni kitus į ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklą ( $L = 0,910$ ) bei jų skatinimą geriau atlikti tėviškas funkcijas ( $L = 0,716$ ), nors šis vaikų darželio auklėtojų ir tėvų bendradarbiavimo kokybę sąlygojantys veiksnys yra mažiausiai reikšmingas.

Vaikų darželio personalo bendravimas su tėvais jau buvo įvardintas kaip esminis elementas, įgalinantis užtikrinti ikimokyklinio ugdymo įstaigos teikiamų paslaugų kokybę, įstaigos efektyvų funkcionavimą ir tinkamą bei tikslingą tėvų informavimą apie vaiko vystymąsi ir ugdymą(si). Siekiant visapusiškai atskleisti vaikų darželio auklėtojų ir tėvų bendradarbiavimo kokybę sąlygojančius veiksnius, palyginimui pateikiamas ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų ir tėvų bendradarbiavimo kokybę sąlygojančių veiksnių tėvų/globėjų požiūriu vertinimas.

Faktorinės analizės pagrindinių komponentių metodu buvo išskirti trys vaikų darželio auklėtojų ir tėvų bendradarbiavimo kokybę sąlygojantys faktoriai: *tėvų įtraukimas į darželio veiklas, geranoriškas bendravimas, tėvų tarpusavio bendradarbiavimas* (25,8 proc. atsakymų sklaidos), *renginiai tėvams, tėvų informavimas ir konsultavimas* (25,6 proc. atsakymų sklaidos), *tėvų skatinimas ir domėjimasis vaiko šeima* (22,6 proc. atsakymų sklaidos). Faktoriaus analizės patikimumo koeficientas  $KMO = 0,88$  rodo labai gerą tinkamumą faktorinei analizei (Čėkanavičius, Murauskas, 2002). Faktoriaus vidinė konsistencija  $\alpha = 0,90$  atskleidžia aukštą teiginių vidinį susietumą ir teiginių homogeniškumą (žr. 50 lentelę).

**50 lentelė.** Vaikų darželio auklėtojų ir tėvų bendradarbiavimo kokybę sąlygojančių veiksnių faktorinė analizė (tėvų požiūris)

Faktoriaus pavadinimas	Teiginių skaičius	Sklaida (%)
Tėvų įtraukimas į darželio veiklas, geranoriškas bendravimas, tėvų tarpusavio bendradarbiavimas	5	25,8

Renginiai tėvams, tėvų informavimas ir konsultavimas	5	25,6
Tėvų skatinimas ir domėjimasis vaiko šeima	4	22,6

Pirmasis faktorius – *tėvų įtraukimas į darželio veiklas, geranoriškas bendravimas, tėvų tarpusavio bendradarbiavimas* – atskleidžia tai, kad vieni svarbiausių vaikų darželio auklėtojų ir tėvų bendradarbiavimo kokybę sąlygojančių veiksnių, tėvų nuomone, yra šie: geranoriškas auklėtojų bendravimas su tėvais ( $L = 0,904$ ), nuolatinis tėvų įtraukimas į darželio veiklas kviečiant tėvus dalyvauti grupės veikloje, šventėse ir kt. renginiuose ( $L = 0,903$ ), tėvų supažindinimas su vaikų ugdymo, sveikatinimo ir kitais klausimais ( $L = 0,807$ ).

Antrąjį faktorių – *renginiai tėvams, tėvų informavimas ir konsultavimas* – charakterizuoja tai, kad auklėtojų ir tėvų bendradarbiavimo kokybę, tėvų požiūriu, apibūdina tokios darželio auklėtojų atliekamos veiklos: jos organizuoja tėvams renginius norėdamos susipažinti ( $L = 0,903$ ), nuolat konsultuoja tėvus jiems aktualiais klausimais ( $L = 0,874$ ) bei atsako į visus tėvams rūpimus klausimus ( $L = 0,823$ ), nors ne visada informuoja tėvus apie vaikų ugdymosi pasiekimus ( $L = 0,677$ ) ir pataria, nukreipia pas pagalbos vaikui specialistus, jei to reikia ( $L = 0,648$ ).

Trečiasis faktorius apima teiginius, kurie atspindi *tėvų skatinimą ir domėjimąsi vaiko šeima* kaip vieną iš auklėtojų ir tėvų bendradarbiavimo kokybę sąlygojančių veiksnių. Faktorinės analizės rezultatai rodo, kad tėvai skatinami jaustis reikalingais ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloje ( $L = 0,900$ ), geriau atlikti tėviškas funkcijas ( $L = 0,739$ ) bei yra kviečiami padirbėti ir pabūti grupėje ( $L = 0,721$ ).

Vertinant vaikų darželio auklėtojų ir tėvų bendradarbiavimo kokybę sąlygojančius veiksnius, pastebėtina, kad vienas reikšmingiausių faktorių, lemiančių šio proceso sėkmę yra tėvų geranoriškas bendravimas ir dalyvavimas institucijos veikloje. Moksliniame kontekste yra pateikiamos įvairios tėvų įtraukimo į bendradarbiavimo procesus formos bei būdai, todėl tikslinga yra išsiaiškinti efektyviausius tėvų įtraukimo į bendradarbiavimo procesus būdus ir galimybes.

Remiantis tėvų nuomonėmis, faktorinės analizės pagrindinių komponentų metodu buvo išskirti trys tėvų įtraukimo į bendradarbiavimo procesus faktoriai: *pagalba tėvams ir jų dalyvavimas grupės veikloje* (40,4 proc. atsakymų sklaidos), *informacijos ir metodinių priemonių teikimas tėvams, jų nuomonės išreiškimas* (27,8 proc. atsakymų sklaidos) bei mažesniu sklaidos rodikliu pasižymintis faktorius – *tėvų reikšmingumas* (17,2 proc. atsakymų sklaidos). KMO = 0,89 rodo, kad duomenys puikiai tinka faktorinei analizei atlikti (Vaitkevičius, 2006). Faktoriaus vidinė konsistencija  $\alpha = 0,86$  rodo aukštą teiginių vidinį susietumą ir pabrėžia, kad teiginiai, sudarantys faktorių, yra homogeniški (žr. 51 lentelę).

**51 lentelė.** Tėvų įtraukimo į bendradarbiavimo procesus faktorinė analizė (tėvų požiūris)

(N = 400; KMO = 0,89;  $\alpha = 0,86$ )

Faktoriai	Faktorinis svoris (L)	Aprašomoji sklaida (%)
<b>Pagalba tėvams ir jų dalyvavimas grupės veikloje</b>		

Tėvai visada gali kreiptis į darželyje dirbančius specialistus ir yra patenkinami tėvų poreikiai	0,908	40,4
Tėvai visada gali kreiptis į darželio vadovą ir yra patenkinami tėvų poreikiai	0,908	
Tėvai gali dalyvauti grupės veikloje	0,893	
Tėvai sutinkami geranoriškai	0,753	
<b>Informacijos ir metodinių priemonių teikimas tėvams, jų nuomonės išreiškimas</b>		
Tėvai visada yra supažindinami su naujausia informacija	0,845	27,8
Tėvai gali naudotis darželio pedagogine, metodine literatūra	0,835	
Tėvai visada gali reikšti savo nuomonę vadovams, auklėtojoms, kitiems darželio darbuotojams	0,671	
<b>Tėvų reikšmingumas</b>		
Tėvai visada darželyje jaučiasi reikšmingi	0,931	17,2

Pirmasis faktorius – *pagalba tėvams ir jų dalyvavimas grupės veikloje* – atskleidžia, jog tėvams vienas reikšmingiausių jų įtraukimo į bendradarbiavimo procesus būdų yra tai, kad jie visada gali kreiptis į darželyje dirbančius specialistus ( $L = 0,908$ ) bei į darželio vadovą, tada yra patenkinami tėvų poreikiai ( $L = 0,908$ ), tėvai gali dalyvauti grupės veikloje ( $L = 0,893$ ) ir sutinkami geranoriškai ( $L = 0,753$ ).

Antrąjį faktorių – *informacijos ir metodinių priemonių teikimas tėvams, jų nuomonės išreiškimas* – sąlygoja tai, kad siekiant tėvus įtraukti į bendradarbiavimo procesus, jie visada supažindinami su naujausia informacija ( $L = 0,845$ ) bei gali naudotis darželio pedagogine, metodine literatūra ( $L = 0,835$ ), nors ne visada gali reikšti savo nuomonę vadovams, auklėtojoms, kitiems darželio darbuotojams ( $L = 0,671$ ).

Trečiasis faktorius atskleidžia, kad tėvai, remiantis jų nuomonėmis, visada jaučiasi darželyje reikšmingi ( $L = 0,931$ ), tačiau tai yra mažiausiai tėvų įtraukimo į bendradarbiavimo procesus sąlygojantis būdas.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos auklėtojų ir tėvų bendradarbiavimo kokybę sąlygojančių veiksnių faktorinės analizės rezultatai leidžia teigti, kad ugdymo institucijos vadovams ir pedagogams, kaip ir vaikų, lankančių darželį, tėvams, vienas svarbiausių vaikų darželio auklėtojų ir tėvų bendradarbiavimo kokybę sąlygojančių veiksnių yra geranoriškas bendravimas. Be to, vadovai ir pedagogai dar akcentuoja auklėtojų teikiamą informaciją ir patarimus tėvams. Tuo tarpu tėvams dar yra reikšmingi tokie jų ir auklėtojų bendradarbiavimo kokybę sąlygojantys veiksniai kaip tėvų įsitraukimas į darželio veiklas bei tėvų tarpusavio bendradarbiavimas, nors šis veiksnys vadovams ir pedagogams yra mažiausiai reikšmingas auklėtojų ir tėvų bendradarbiavime. Akcentuotina ir tai, kad tėvų įtraukimo į bendradarbiavimo procesus efektyviausi būdai yra darželio specialistų ir vadovų pagalba tėvams, taip patenkinant jų kaip ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojų poreikius bei galimybės dalyvauti grupės veikloje.

*Tėvų informavimo būdai ir formos.* Ikimokyklinio ugdymo įstaigos ir tėvų bendradarbiavimas kaip ir informuotumas priklauso nuo tėvų aktyvumo dalyvaujant darželio veikloje, nors moksliniame kontekste pateikiama didelė tėvų informavimo būdų ir formų įvairovė.

Dažniausiai ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogai ir vadovai tėvus informuoja pasitelkę vietinius resursus grupės lygmenyje: tėvų susirinkimai, stendai, individualūs pokalbiai (formalūs ir neformalūs) su tėvais, vakaronės ar renginiai. Kiek mažiau pasitelkiama žiniasklaida ar socialiniai partneriai. Pastebėtina tai, kad miesteliuose ir kaimuose tėvų informuotumas yra efektyvesnis, nes juose sutelktesnės bendruomenės, glaudesni ryšiai su žiniasklaida ir socialiniais partneriais.

Vertinant tėvų informavimo būdus ir formas ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, ugdymo paslaugų teikėjams (vadovams ir pedagogams) ir tėvams/globėjams buvo pateikti šią veiklą charakterizuojantys teiginiai.

Faktorinės analizės pagrindinių komponentų metodu, remiantis vadovų ir pedagogų nuomonėmis, buvo išskirti trys tėvų informavimo būdus ir formas sąlygojantys faktoriai: *telefonu (žodine ir SMS formomis)*, *individualiai* (30,0 proc. atsakymų sklaidos), *susitikimų ir renginių metu, skelbimų lentose* (29,4 proc. atsakymų sklaidos) bei *elektroniniu paštu, seminaruose* (28,0 proc. atsakymų sklaidos). Mato dydis KMO = 0,78 atskleidžia, kad duomenys gerai tinka faktorinei analizei atlikti (Vaitkevičius, 2006). Faktoriaus vidinė konsistencija  $\alpha = 0,72$  rodo gana aukštą teiginių vidinį susietumą ir atskleidžia, kad teiginiai, sudarantys faktorių, yra homogeniški (žr. 52 lentelę).

Pirmasis faktorius – *telefonu (žodine ir SMS formomis)*, *individualiai* – atskleidžia, jog dažniausiai, vadovų ir pedagogų nuomone, vaikų lankančių darželį tėvai yra informuojami telefonu (žodine forma) ( $L = 0,927$ ), raštu individualiuose lapeliuose ( $L = 0,855$ ) bei telefonu (SMS žinute) ( $L = 0,783$ ).

**52 lentelė.** Tėvų informavimo būdų ir formų faktorinė analizė (vadovų ir pedagogų požiūris)

Faktoriaus pavadinimas	Teiginių skaičius	Sklaida (%)
Telefonu (žodine ir SMS formomis), individualiai	3	30,0
Susitikimų ir renginių metu, skelbimų lentose	3	29,4
Elektroniniu paštu, seminaruose	2	28,0

Antrąjį faktorių – *susitikimų ir renginių metu, skelbimų lentose* – sąlygoja tai, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovai ir pedagogai informaciją tėvams suteikia žodžiu individualių susitikimų metu ( $L = 0,965$ ), raštu skelbimų lentoje ( $L = 0,853$ ) bei įvairių renginių metu ( $L = 0,796$ ).

Trečiasis faktorius – *elektroniniu paštu, seminaruose* – atskleidžia, jog siekdami informuoti tėvus, ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovai ir pedagogai pasinaudoja elektroniniu paštu ( $L = 0,973$ ) bei seminarais ( $L = 0,969$ ), nors šie tėvų informavimo būdai naudojami rečiausiai.

Palyginimui pateikiamas tėvų informavimo būdų ir formų ikimokyklinio ugdymo įstaigoje tėvų/globėjų požiūriu vertinimas.

Faktorinės analizės pagrindinių komponentų metodu, remiantis tėvų nuomonėmis, taip pat išskirti trys tėvų informavimo būdus ir formas sąlygojantys faktoriai: *elektroniniu paštu ir telefonu*

(SMS žinute), raštu, seminarų metu (35,6 proc. atsakymų sklaidos), susitikimų, susirinkimų, renginių metu (20,7 proc. atsakymų sklaidos) bei mažesniu skaidos rodikliu pasižymintis faktorius – skelbimo lentose, telefonu (žodžiu) (18,4 proc. atsakymų sklaidos). Apskaičiuotas faktorių analizės patikimumo koeficientas  $KMO = 0,80$  rodo gerą tinkamumą faktorinei analizei atlikti (Čekanavičius, Murauskas, 2002), Cronbach  $\alpha = 0,79$  atskleidžia, kad faktorių vidinė konsistencija yra aukšta, o teiginiai, sudarantys faktorius, yra homogeniški (žr. 53 lentelę).

**52 lentelė.** Tėvų informavimo būdų ir formų faktorinė analizė (tėvų požiūris)

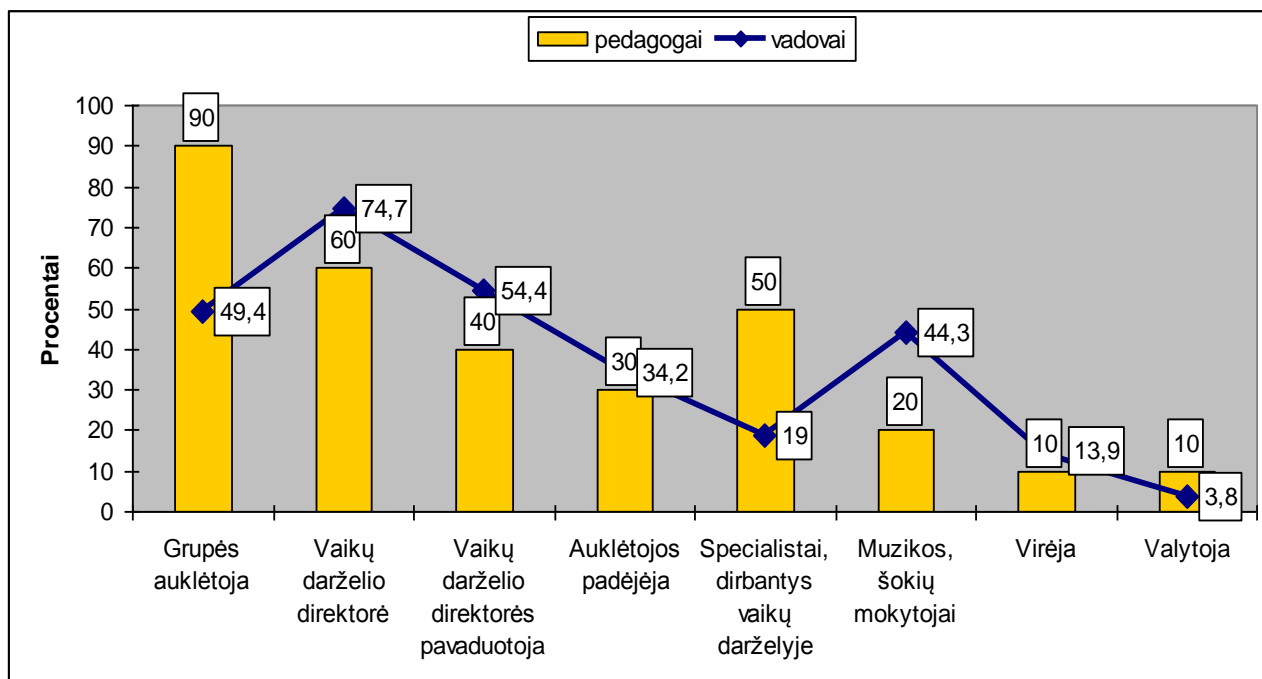
Faktoriaus pavadinimas	Teiginių skaičius	Sklaida (%)
Elektroniniu paštu ir telefonu, raštu, seminarų metu	4	35,6
Susitikimų, susirinkimų, renginių metu	3	20,7
Skelbimo lentose, telefonu	2	18,4

Pirmasis faktorius – *elektroniniu paštu ir telefonu (SMS žinute), raštu, seminarų metu* – atskleidžia, jog dažniausiai, tėvų nuomone, jiems ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovai ir pedagogai informaciją suteikia elektroniniu paštu ( $L = 0,919$ ), raštu individualiuose lapeliuose ( $L = 0,872$ ), seminarų metu ( $L = 0,826$ ) bei telefonu (SMS žinute) ( $L = 0,731$ ).

Antrąjį faktorių – *susitikimų, susirinkimų, renginių metu* – charakterizuoja tai, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovai ir pedagogai informaciją tėvams, pasak jų, suteikia žodžiu individualių susitikimų metu ( $L = 0,884$ ), susirinkimų metu ( $L = 0,709$ ), nors įvairių renginių metu jie gauna nepakankamai informacijos iš ugdymo institucijos vadovų ir pedagogų ( $L = 0,644$ ).

Trečiasis faktorius – *skelbimo lentose, telefonu (žodžiu)* – atskleidžia, jog tėvams ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovai ir pedagogai informaciją taip pat suteikia raštu skelbimų lentoje ( $L = 0,892$ ), nors rečiausiai informacijos, tėvų nuomone, jie gauna telefonu (žodine forma) ( $L = 0,665$ ).

Galima daryti prielaidą, kad ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje pagal naudojamus tėvų informavimo būdus ir formas reiškiasi ir atitinkami jų informavimo subjektai. Remiantis aprašomosios statistikos duomenimis, dauguma (69,7 proc.) ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikėjų (pedagogų ir vadovų) (atitinkamai 90 proc. ir 49,4 proc.) mano, jog vaikų, lankančių darželį, tėvams dažniausiai informaciją suteikia grupės auklėtoja. 67,4 proc. respondentų (atitinkamai 60 proc. pedagogų ir 74,7 proc. vadovų) teigia, kad informaciją tėvams perduoda vaikų darželio direktorė (žr. 14 pav.).



**14 pav.** Tėvų informavimo subjektai (pedagogų ir vadovų požiūris) (proc.)

Lyginant tyrimo rezultatus atskirose tikslinėse grupėse, pastebėta, kad dauguma (90 proc.) ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų mano, kad būtent jie suteikia visą reikalingą informaciją tėvams. Tuo tarpu dauguma (74,7 proc.) vadovų teigia, jog vaikų, lankančių darželį, tėvams visą informaciją perduoda vaikų darželio direktorė. Mažiausiai respondentų 7 proc. (atitinkamai 10 proc. pedagogų ir 3,8 proc. vadovų) tvirtina, kad tėvams informaciją suteikia valytojos bei 12 proc. (atitinkamai 10 proc. pedagogų ir 13,9 proc. vadovų) – virėjos.

Tėvų informavimo būdų ir formų faktorinės analizės rezultatai leidžia teigti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogams, vadovams, kaip ir vaikų lankančių darželį tėvams priimtinausia informavimo forma yra telefonu. Be to, vadovai ir pedagogai dar akcentuoja individualų tėvų informavimo būdą – raštu individualiuose lapeliuose. Tuo tarpu tėvams yra reikšmingi tokie jų informavimo būdai kaip elektroninis paštas bei informacijos suteikimas seminarų metu. Akcentuotina ir tai, kad tėvams dažniausiai informaciją suteikia ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogai ir vadovai.

***Apibendrinamosios išvados:***

- Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovai svarbiausiais ikimokyklinio ugdymo tikslais ir uždaviniais įvardija vaiko komunikaciją, mąstymą ir emocionalumą, o pedagogams vieni svarbiausių tikslų ir uždavinių yra vaiko bendravimas ir bendradarbiavimas, psichofizinė sveikata bei tolimesnis sėkmingas ugdymasis mokykloje. Tuo tarpu tėvams reikšmingiausi ikimokyklinio ugdymo tikslai ir uždaviniai yra vaiko komunikacijos ir emocionalumo ugdymas.

- Vaikų darželio vadovai išryškina tokius auklėtojų veiklos kokybę apibūdinančius bruožus: bendravimo įgūdžių ugdymas bei veikla gamtoje. Tėvų nuomone, reikšmingiausi

ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų veiklos kokybę apibūdinantys bruožai yra pedagogų rūpinimasis vaikų sveikata, ugdymo pasiekimų vertinimas.

- Ikimokyklinio ugdymo institucijos pedagogams, kaip ir vaikų lankančių darželių tėvams, vienas svarbiausių vadovų veiklos kokybę apibūdinančių bruožų yra tėvų informavimas. Pedagogai dar pažymi vadovų gebėjimą paskatinti tėvus įsitraukti į vaikų darželio veiklą, dalyvauti įstaigos savivaldoje bei operatyviai reaguoti į tėvų pastabas ir siūlymus. Tėvų nuomone, reikšmingi yra tokie vadovų veiklos kokybę apibūdinantys bruožai: jų supažindinimas su įstaigos veiklos tikslais, programomis, projektais bei vaikų darželio veiklos efektyvumo ir produktyvumo siekis.

- Ugdymo institucijos vadovams, pedagogams ir tėvams vienas reikšmingiausių faktorių, lemiančių vaikų darželio auklėtojų ir tėvų bendradarbiavimo kokybę, yra geranoriškas tėvų bendravimas ir dalyvavimas institucijos veikloje. Vadovai ir pedagogai dar akcentuoja auklėtojų teikiamą informaciją ir patarimus tėvams. Tuo tarpu tėvams reikšmingas yra jų įsitraukimas į darželio veiklas bei tėvų tarpusavio bendradarbiavimas. Tėvų įtraukimo į bendradarbiavimo procesus efektyviausi būdai yra: darželio specialistų ir vadovų pagalba jiems bei galimybės dalyvauti grupės veikloje.

- Ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogams, vadovams ir vaikų, lankančių darželių, tėvams, priimtinausia tėvų informavimo forma yra telefonu. Vadovai ir pedagogai dar akcentuoja individualų tėvų informavimo būdą raštu individualiuose lapeliuose, nors tėvams yra reikšmingi ir tokie jų informavimo būdai kaip elektroninis paštas bei informacijos suteikimas seminarų metu. Tėvams ikimokyklinio ugdymo įstaigoje informaciją dažniausiai suteikia pedagogai ir vadovai.

#### **3.2.4. Ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės vertinimas vartotojų požiūriu**

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos, plėtodamos socialines – edukacines tėvų nuostatas, sujungia šeimą ir pedagogų bendruomenes. Tėvams yra sudaromos galimybės praktiškai dalyvauti modernizuojant vaikų ugdymą, todėl, pasak A. Juodaitytės (2001), naujoji tėvų švietimo ideologija yra palaikoma tam tikrais būdais: sudaromos suinteresuotųjų grupės ir joms siūlomos neformalaus švietimo programos, kurios išreiškia bendrąsias visuomenės švietimo kaitos idėjas, o ypač nuolatinio, nenutrūkstamo mokymo(si). Tokiu būdu plečiasi ikimokyklinio ugdymo institucijų teikiamų paslaugų spektras ir jų vartotojai, t. y. ikimokyklinio ugdymo įstaiga tampa suinteresuota teikti kompleksines paslaugas ne tik vaikams, lankantiems vaikų darželių, bet ir jų tėvams. Tačiau kompleksinės pagalbos vaikui ir jo šeimai principo, kuris įteisinamas visuose pastaruosiuose metu parengtuose ar rengiamuose švietimo, socialinę ir sveikatos apsaugos sritį reglamentuojančiuose teisės aktuose, įgyvendinimas reikalauja ne tik švietimo ir edukacinių paslaugų sistemos plėtos, bet ir kitokio požiūrio į pagalbą vaikui bei jo šeimai. Be to, reikalinga orientuoti specialistų veiklą nuo siauro žinybinio savo funkcijų atlikimo prie estetinės, sveikatinimo, etnokultūrinės, informacinės – komunikacinės, kultūrinės – rekreacinės ir kitų veiklų, kurios tampa reikšmingos ne tik vaikams,



bet ir jų tėvams kaip ikimokyklinio ugdymo įstaigų teikiamų paslaugų vartotojams.

Trečiajame tyrimo etape, taikant anketinės apklausos metodą, atskleistas ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojų (tėvų/globėjų) požiūris į ikimokyklinio ugdymo paslaugas bei jų kokybę, t. y. išsiaiškintos tiriamųjų nuomonės apie vaikų darželyje teikiamas paslaugas ir jų kokybę; vaikų darželio finansavimo šaltinius; ugdomosios aplinkos, teritorijos, patalpų tinkamumą vaikų užimtumui, ugdymui ir saugumui; vaikų darželio pasirinkimą sąlygojančius veiksnius. Pastarųjų tyrimo kriterijų vertinimui pasirinkta *aprašomoji statistika ir faktorinė analizė*.

*Ikimokyklinio ugdymo įstaigoje teikiamos paslaugos ir jų kokybė.* Šiuolaikinė Lietuvos ikimokyklinio amžiaus vaikų ankstyvojo ugdymo politika reikalauja garantuoti vaikui ir jo šeimai galimybę pasinaudoti valstybės teikiamomis paslaugomis, teikti didesnę paramą dirbančioms šeimoms, kurti įvairesnes, tėvų ir vaikų poreikius atliepiančias ugdymo ir socialinių paslaugų formas, ieškoti įvairių finansinės paramos nedideles pajamas turinčioms šeimoms modelių ir kt. Remiantis ikimokyklinio ugdymo įstaigas reglamentuojančiais dokumentais (Priešmokyklinio ugdymo koncepcija, 2000; Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 2003; Metodinės rekomendacijose ikimokyklinio ugdymo programai rengti, 2006; Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2007-2012 m. programa), šiuolaikinė tokio pobūdžio įstaiga teikia ne tik švietimo, socialinę – pedagoginę, psichologinę, specialiąją pedagoginę pagalbą vaikams, bet ir edukacines, socialines, informacines – komunikacines bei kitas paslaugas vaikų, lankančių darželį, tėvams.

Vertinant ikimokyklinio ugdymo paslaugas ir jų kokybę, tėvams/globėjams buvo pateiktos penkios skirtingų paslaugų grupės (edukacinės, socialinės, informacinės – komunikacinės, kultūrinės – rekreacinės paslaugos bei profesionali specializuota pagalba) ir identifikuota jų kokybė.

Remiantis ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojų (tėvų/globėjų) požiūriu, faktorinės analizės pagrindinių komponentų metodu buvo išskirti trys *edukacines paslaugas* ir jų kokybę apibūdinantys faktoriai: *rengimas mokyklai, etnokultūros ir sveikatingumo ugdymas* (33,9 proc. atsakymų sklaidos), *meninis mokymas, tėvų švietimas* (33,5 proc. atsakymų sklaidos) bei mažesniu sklaidos rodikliu (13,8 proc.) pasižymintis faktorius – *dailės, užsienio kalbu mokymas*. Faktorių analizės patikimumo koeficientas  $KMO = 0,86$  rodo, kad duomenys gerai tinka faktorinei analizei atlikti (Vaitkevičius, 2006). Faktoriaus vidinė konsistencija  $\alpha = 0,80$  atskleidžia gana aukštą teiginių vidinį susietumą ir teiginių homogeniškumą (žr. 53 lentelę).

**53 lentelė.** Ikimokyklinio ugdymo įstaigoje teikiamų edukacinių paslaugų kokybės vertinimo faktorinė analizė (tėvų požiūris)

(N = 400; KMO = 0,86;  $\alpha = 0,80$ )

Faktoriai	Faktorinis svoris (L)	Aprašomoji sklaida (%)
<b>Rengimas mokyklai, etnokultūros ir sveikatingumo ugdymas</b>		
Vaiko rengimas mokyklai	0,958	33,9
Etnokultūros ugdymas	0,890	
Sveikos gyvensenos įgūdžių ugdymas	0,797	
Fizinis ugdymas	0,613	

<b>Meninis mokymas, tėvų švietimas</b>		
Muzikos mokymas	0,925	33,5
Šokio mokymas	0,879	
Tėvų švietimas	0,799	
Visapusiškas vaiko ugdymas	0,652	
<b>Dailės, užsienio kalbų mokymas</b>		
Dailės mokymas	0,868	13,8
Užsienio kalbų mokymas	0,635	

Pirmasis faktorius – *rengimas mokyklai, etnokultūros ir sveikatingumo ugdymas* – atskleidžia, jog kokybiškiausios ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, tėvų nuomone, yra šios edukacinės paslaugos: vaiko rengimas mokyklai ( $L = 0,958$ ), etnokultūros ( $L = 0,890$ ) bei sveikos gyvensenos įgūdžių ugdymas ( $L = 0,797$ ), nors fizinis vaikų ugdymas, pasak jų, nėra pakankamai kokybiškai teikiama paslauga ( $L = 0,613$ ).

Antrąjį faktorių – *meninis mokymas, tėvų švietimas* – sąlygoja tai, kad remiantis tėvų nuomonėmis, vaikų darželyje vaikams taip pat kokybiškai yra teikiamos šios edukacinės paslaugos: muzikos ( $L = 0,995$ ) bei šokio mokymas ( $L = 0,879$ ). Be to, tėvai palankiai vertina ir jų švietimą ( $L = 0,799$ ). Visgi visapusiškas vaiko ugdymas nėra tėvų pažymimas kaip ikimokyklinio ugdymo įstaigos kokybiškai teikiama paslauga ( $L = 0,652$ ).

Trečiasis faktorius atskleidžia, kad tėvai prie kokybiškai teikiamų vaikams ikimokyklinio ugdymo edukacinių paslaugų priskiria dailės mokymą ( $L = 0,868$ ), nors užsienio kalbų mokymas, tėvų nuomone, vaikų darželyje nėra pakankamai kokybiškas ( $L = 0,635$ ).

Kompleksinės pagalbos vaikui ir jo šeimai principas įpareigoja ikimokyklinio ugdymo įstaigą derinti paslaugų teikimo kompleksiskumą ir skirti dėmesį ne tik edukacinėms paslaugoms, bet ir plėtoti aktyvios socialinės paramos šeimoms politiką, stiprinant veiksmingą socioedukacinę pagalbą vaikams ir jų tėvams, skatinančią jų motyvaciją ir atsakomybę, glaudžią socialinę partnerystę su ikimokyklinio ugdymo įstaigomis bei padedančią įveikti socialinę atskirtį.

Vertinant vaikų darželyje teikiamų *socialinių paslaugų* kokybę tėvų požiūriu, faktorinės analizės pagrindinių komponentų metodu buvo išskirti du faktoriai: *socialinė parama ir vaiko priežiūra* (52,7 proc. atsakymų sklaidos) bei *vaikų sveikatinimas ir teisių apsauga* (33,2 proc. atsakymų sklaidos). Apskaičiuotas faktorių analizės patikimumo koeficientas  $KMO = 0,92$  rodo puikų tinkamumą faktorinei analizei atlikti (Čekanavičius, Murauskas, 2002). Cronbach  $\alpha = 0,85$  atskleidžia, kad faktorių vidinė konsistencija yra aukšta, o teiginiai, sudarantys faktorius, yra homogeniški (žr. 54 lentelę).

**54 lentelė.** Ikimokyklinio ugdymo įstaigoje teikiamų socialinių paslaugų kokybės vertinimo faktorinė analizė (tėvų požiūris)

( $N = 400$ ;  $KMO = 0,92$ ;  $\alpha = 0,85$ )

<b>Faktoriai</b>	<b>Faktorinis svoris (L)</b>	<b>Aprašomoji sklaida (%)</b>
<b>Socialinė parama ir vaiko priežiūra</b>		
Spec. poreikių vaikų ugdymas	0,968	52,7

Socialinės atskirties integracija	0,968	
Maitinimas	0,910	
Vaiko globa ir priežiūra	0,883	
<b>Vaikų sveikatinimas ir teisių apsauga</b>		
Vaikų sveikatinimas	0,935	33,2
Vaikų teisių apsauga	0,832	
Sveikos gyvensenos ugdymas	0,823	

Faktorinės analizės rezultatai rodo, jog tėvų nuomone, kokybiškiausios ikimokyklinio ugdymo įstaigoje socialinės paslaugos yra: spec. poreikių vaikų ugdymas ( $L = 0,968$ ), socialinės atskirties integracija ( $L = 0,968$ ), maitinimas ( $L = 0,910$ ) bei vaiko globos ir priežiūros ( $L = 0,883$ ).

Antrasis faktorius – *vaikų sveikatinimas ir teisių apsauga* – atskleidžia, kad tėvai taip pat akcentuoja vaikų sveikatinimo paslaugas ( $L = 0,935$ ), vaikų teisių apsaugą ( $L = 0,832$ ) bei sveikos gyvensenos ugdymą ( $L = 0,823$ ).

Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2007 – 2012 m. programoje ir jos įgyvendinimo priemonėse teigiama, kad šeimos informuojamos ir konsultuojamos kol kas per mažai, stokojama informacijos apie teikiamas ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugas, ypač kaimo vietovėse. Šeimos, neturėdamos informacijos, negali pasinaudoti jau esamomis ikimokyklinio ar priešmokyklinio ugdymo galimybėmis, todėl numatyta steigti daugiafunkcinius centrus, diegti naujus švietimo pagalbos teikimo modelius, idant patenkinti visuomenės informacinius poreikius. Tai atskleidžia, kad ikimokyklinio ugdymo institucijose reikšmingos tampa informacinės – komunikacinės paslaugos, kurios įgalina glaudesnę šeimų ir ugdymo institucijų bendravimą bei bendradarbiavimą, užtikrina efektyvesnę tėvų įsitraukimą į vaikų darželių veiklas ir vaikų ugdymo(si) procesus.

Remiantis ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojų (tėvų/globėjų) požiūriu, faktorinės analizės pagrindinių komponentų metodu buvo išskirtas vienas *informacines – komunikacines paslaugas* ir jų kokybę apibūdinantis faktorius – *informacinės – komunikacinės paslaugos* (87,8 proc. atsakymų sklaidos). Kayser-Meyer-Olkin (KMO) mato dydis  $KMO = 0,95$  atskleidžia, kad duomenys puikiai tinka faktorinei analizei atlikti (Vaitkevičius, 2006). Faktoriaus vidinė konsistencija  $\alpha = 0,95$  rodo labai aukštą teiginių vidinį susietumą ir nurodo, kad teiginiai, sudarantys faktorių, yra homogeniški (žr. 55 lentelę).

**55 lentelė.** Ikimokyklinio ugdymo įstaigoje teikiamų informacinių – komunikacinių paslaugų kokybės vertinimo faktorinė analizė (tėvų požiūris)

( $N = 400$ ;  $KMO = 0,95$ ;  $\alpha = 0,95$ )

Faktoriai	Faktorinis svoris (L)	Aprašomoji sklaida (%)
Informacijos pateikimas apie vaiko ugdymą ir pasiekimus	0,967	87,8
Informacijos pateikimas apie įstaigos veiklą	0,967	
Specialistų teikiama informacija	0,947	
Gebėjimas išklaudyti tėvus	0,862	

Faktorinės analizės rezultatai rodo, jog tėvų nuomone, ikimokyklinio ugdymo įstaigoje kokybiškai teikiamos informacinės – komunikacinės paslaugos yra šios: informacijos pateikimas apie vaiko ugdymą ir pasiekimus ( $L = 0,967$ ), informacijos pateikimas apie įstaigos veiklą ( $L = 0,967$ ), specialistų teikiama informacija ( $L = 0,947$ ) bei gebėjimas išklausti tėvus ( $L = 0,862$ ).

Vertinant vaikų darželyje teikiamų *kultūrinių – rekreacinių paslaugų* kokybę tėvų požiūriu, faktorinės analizės pagrindinių komponentų metodu buvo išskirtas vienas faktorius, apibūdinantis jų kokybę: *kultūrinės – rekreacinės paslaugos* (65,8 proc. atsakymų sklaidos). Faktoriaus analizės patikimumo koeficientas  $KMO = 0,78$  rodo gerą tinkamumą faktorinei analizei (Čekanavičius, Murauskas, 2002). Faktoriaus vidinė konsistencija  $\alpha = 0,74$  atskleidžia pakankamą teiginių vidinį susietumą ir teiginių homogeniškumą (žr. 56 lentelę).

Kultūrinių – rekreacinių paslaugų faktorius apima teiginius, kurie atspindi tėvų požiūriu ikimokyklinio ugdymo įstaigoje kokybiškai teikiamas tokias kultūrinės – rekreacinės paslaugas: renginių, švenčių organizavimas ( $L = 0,821$ ), išvykų, ekskursijų organizavimas ( $L = 0,808$ ) bei laisvalaikio organizavimas ( $L = 0,804$ ).

**56 lentelė.** Ikimokyklinio ugdymo įstaigoje teikiamų kultūrinių – rekreacinių paslaugų kokybės vertinimo faktorinė analizė (tėvų požiūris)

( $N = 400$ ;  $KMO = 0,78$ ;  $\alpha = 0,74$ )

<b>Faktoriai</b>	<b>Faktorinis svoris (L)</b>	<b>Aprašomoji sklaida (%)</b>
Renginių, švenčių organizavimas	0,821	65,8
Išvykų, ekskursijų organizavimas	0,808	
Laisvalaikio organizavimas	0,804	

Pastaruoju metu itin didelis dėmesys yra skiriamas ikimokyklinio ugdymo institucijų gebėjimams teikti ne tik švietimo, socialines, informacines, bet ir specialiosios pagalbos vaikui paslaugas. Specialiosios pagalbos paskirtis – nustatyti vaikų specialiuosius ugdymosi poreikius ir juos tenkinti, užtikrinti palankias jų ugdymosi sąlygas, stiprinti pedagogų, tėvų/globėjų gebėjimą ugdyti šiuos vaikus, didinant jų ugdymosi veiksmingumą. Specialiąją pagalbą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje teikia medicinos darbuotojai, logopedas, specialusis pedagogas, tiflopedagogas, surdopedagogas, judesio korekcijos ir kiti specialistai tiems vaikams, kuriems jos reikia.

Vertinant *specialiosios pagalbos vaikui* kokybę ikimokyklinio ugdymo įstaigoje tėvų požiūriu, nagrinėta vaikų darželyje dirbančių specialistų (medicinos darbuotojo, logopedo, psichologo, spec. pedagogo) veiklos kokybė. Faktorinės analizės pagrindinių komponentų metodu buvo išskirtas vienas faktorius, apibūdinantis specialiosios pagalbos vaikui kokybę: specialistų teikiamų paslaugų kokybė (68,3 proc. atsakymų sklaidos).  $KMO = 0,79$  rodo, kad duomenys gerai tinka faktorinei analizei atlikti (Vaitkevičius, 2006). Faktoriaus vidinė konsistencija  $\alpha = 0,81$  rodo aukštą teiginių vidinį susietumą ir pažymi, kad teiginiai, sudarantys faktorių, yra homogeniški (žr. 57 lentelę).

**57 lentelė.** Specialistų teikiamų paslaugų ikimokyklinio ugdymo įstaigoje kokybės vertinimo faktorinė analizė (tėvų požiūris)

(N = 400; KMO = 0,79;  $\alpha$  = 0,81)

Faktoriai	Faktorinis svoris (L)	Aprašomoji sklaida (%)
Medicinos darbuotojo	0,932	68,3
Logopedo	0,899	
Psichologo	0,781	
Spec. pedagogo	0,668	

Faktorinės analizės rezultatai rodo, jog tėvų nuomone, ikimokyklinio ugdymo įstaigoje kokybiškiausiai specialiąsias paslaugas vaikams teikia medicinos darbuotojas (L = 0,932), logopedas, (L = 0,899) bei psichologas (L = 0,781), nors spec. pedagogo teikiamos paslaugos, tėvų nuomone, yra nepakankamai kokybiškos (L = 0,668).

Apibendrinant ikimokyklinio ugdymo įstaigoje teikiamas paslaugas ir jų kokybę galima teigti, jog iš vaikų darželyje teikiamų edukacinių paslaugų tėvai labiausiai akcentuoja vaikų rengimą mokyklai, etnokultūros ir sveikatingumo ugdymą. Vertindami socialines paslaugas, tėvai kaip kokybiškiausias įvardija socialinę paramą ir vaiko priežiūrą, o informacines – komunikacines paslaugas – vaikų darželio gebėjimą suteikti informaciją jiems apie vaiko ugdymą, pasiekimus bei įstaigos veiklą. Pastebėtina tai, kad tėvai palankiai vertina ikimokyklinio ugdymo įstaigoje teikiamas kultūrinės – rekreacines paslaugas: renginių, švenčių, išvykų, ekskursijų bei laisvalaikio organizavimą. Vertindami specialistų teikiamų paslaugų ikimokyklinio ugdymo įstaigoje kokybę, tėvai akcentuoja medicinos darbuotojo, logopedo ir psichologo kokybiškai atliekamas veiklas.

*Vaikų darželio finansavimo šaltiniai.* Moksliniuose šaltiniuose akcentuojama ikimokyklinio ugdymo ir su juo susijusių paslaugų įvairovė, keliami įvairūs vaiko ugdymo ir paslaugų finansavimo šaltinių klausimai, pateikiami įvairūs finansavimo modeliai. Lietuvoje ikimokyklinis ugdymas finansuojamas iš savivaldybių biudžeto ir tėvų įmokų. Ikimokyklinio ugdymo įstaigoms savivaldybė dengia didžiąją dalį išlaidų, o už vaikų maitinimą moka tėvai. Taip pat tėvai perka kanceliarines prekes, žaislus, esant reikalui – higienos priemonės, prisideda prie įstaigos remonto, grupių aplinkos gerinimo. Nors pastaraisiais metais didinamas finansavimas ankstyvajam vaikų ugdymui, praktika rodo, kad esant dabartiniam ikimokyklinio ugdymo finansavimui nepakankamai lėšų skiriama aplinkai, įrangos atnaujinimui, pedagogų kvalifikacijos tobulinimui. Visa tai lemia ikimokyklinio ugdymo įstaigų teikiamų paslaugų kokybę, jų atitikimą vartotojų (vaikų ir jų tėvų) poreikius.

Remiantis tėvų/globėjų nuomonėmis, išsiaiškinti ikimokyklinio ugdymo institucijos finansavimo šaltiniai bei tobulintini ikimokyklinio ugdymo finansavimo aspektai. Faktorinės analizės pagrindinių komponentų metodu buvo išskirti keturi ikimokyklinio ugdymo institucijos finansavimo šaltinius atskleidžiantys faktoriai: *steigėjo ir tėvų lėšos* (32,5 proc. atsakymų sklaidos), *tėvų informavimas apie darželio finansavimą* (26,7 proc. atsakymų sklaidos), *rėmėjų ir tėvų*

*finansinė parama* (18,2 proc. atsakymų sklaidos) bei *tėvų sprendimai dėl finansinių lėšų panaudojimo* (10,9 proc. atsakymų sklaidos). Apskaičiuotas faktorių analizės patikimumo koeficientas  $KMO = 0,79$  rodo gerą tinkamumą faktorinei analizei atlikti (Čekanavičius, Murauskas, 2002), Cronbach  $\alpha = 0,73$  atskleidžia, kad faktorių vidinė konsistencija yra pakankama, o teiginiai, sudarantys faktorius, yra homogeniški (žr. 58 lentelę).

Pirmasis faktorius – *steigėjo ir tėvų lėšos* – atskleidžia, kad vienas svarbiausių ikimokyklinio ugdymo finansavimo šaltinių, tėvų nuomone, yra ugdymo institucijos steigėjas, kuris skiria pakankamai lėšų vaikų grupės ugdomajai aplinkai ( $L = 0,882$ ), vaikų darželio ūkiui valdyti ir eksploatuoti ( $L = 0,857$ ). Kitas ikimokyklinio ugdymo finansavimo šaltinis yra vaikų, lankančių darželį, tėvai, kurie prisideda finansiškai prie grupės aplinkos kūrimo ( $L = 0,822$ ) bei perka priemones reikalingas vaikų ugdymui ( $L = 0,771$ ).

**58 lentelė.** Ikimokyklinio ugdymo institucijos finansavimo šaltinių faktorinė analizė (tėvų požiūris)

( $N = 400$ ;  $KMO = 0,79$ ;  $\alpha = 0,73$ )

Faktoriai	Faktorinis svoris (L)	Aprašomoji sklaida (%)
<b>Steigėjo ir tėvų lėšos</b>		
Vaikų grupės ugdomajai aplinkai steigėjas lėšų skiria pakankamai	0,882	32,5
Vaikų darželio ūkiui valdyti ir eksploatuoti steigėjas skiria lėšų pakankamai	0,857	
Tėvai prisideda finansiškai prie grupės aplinkos kūrimo	0,822	
Tėvai vaikų ugdymui reikalingas priemones perka patys	0,771	
<b>Tėvų informavimas apie darželio finansavimą</b>		
Tėvai nuolat yra informuojami apie papildomai gautą finansavimą ir lėšų paskirstymą	0,893	26,7
Tėvai nuolat yra informuojami apie darželio biudžetą	0,893	
Užmokestis už vaikų išlaikymą darželyje yra optimalus	0,831	
<b>Rėmėjų ir tėvų finansinė parama</b>		
Dauguma tėvų 2 % pajamų mokesčio perveda vaikų darželiui	0,783	18,2
Vaikų darželio vadovai ir pedagogai ieško rėmėjų ir jų suranda	0,782	
Vaikų darželyje gali dirbti aukštos kvalifikacijos pedagogai	0,666	
<b>Tėvų sprendimai dėl finansinių lėšų</b>		
Tėvai patys sprendžia kam panaudoti rėmėjų lėšas	0,929	10,9

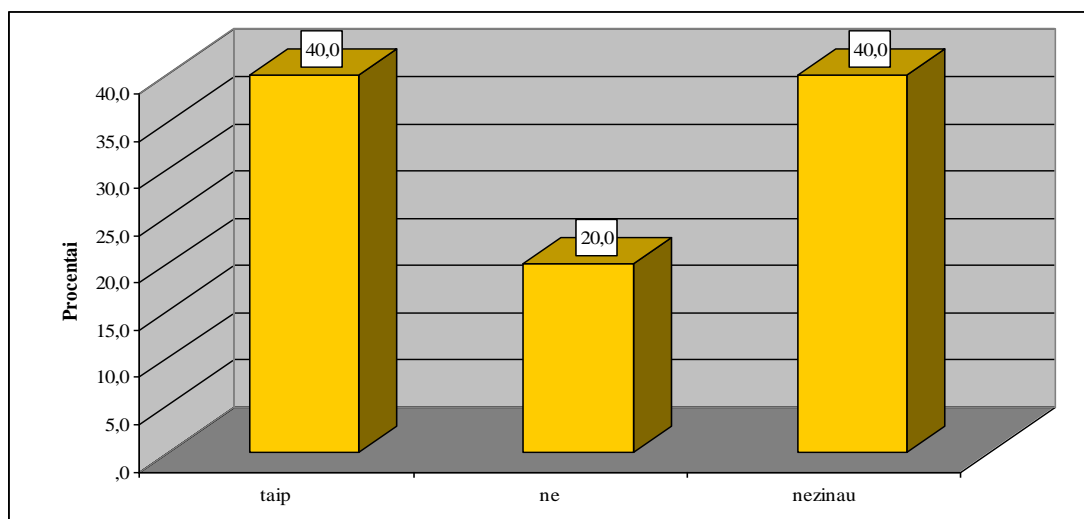
Antrąjį faktorių – *tėvų informavimas apie darželio finansavimą* – sąlygoja tai, kad ikimokyklinio ugdymo įstaiga nuolat informuoja tėvus apie papildomai gautą finansavimą ir lėšų paskirstymą ( $L = 0,893$ ) bei darželio biudžetą ( $L = 0,893$ ). Akcentuotina ir tai, kad mokestis už vaikų darželį atitinka tėvų finansines galimybes, nes jis, jų nuomone, yra optimalus ( $L = 0,831$ ).

Trečiasis faktorius – *rėmėjų ir tėvų finansinė parama* – atskleidžia, kad ikimokyklinio ugdymo įstaiga finansinės paramos taip pat ieško ir gauna iš rėmėjų ( $L = 0,782$ ), o dauguma tėvų 2 proc. pajamų mokesčio perveda vaikų darželiui ( $L = 0,783$ ).

Ikimokyklinio ugdymo įstaigoje sprendimus dėl finansinių lėšų panaudojimo priima ne tik

vaikų darželio personalas, bet ir tėvai ( $L = 0,929$ ), tai atskleidžia ketvirtasis faktorius – *tėvų sprendimai dėl finansinių lėšų panaudojimo*.

Organizuojant Lietuvos ikimokyklinį ugdymą siekiama atliepti ES švietimo politikos prioritetus: teikti vaikui ir šeimai lanksčias, įvairias, prieinamas edukacines ir socialines paslaugas, tačiau pastaruoju metu atkreiptas dėmesys į papildomos veiklos organizavimą: choreografijos, anglų kalbos būreliai, fizioterapinės paslaugos, pailgintos darbo dienos grupės ir kt., už kurias dauguma tėvų sutiktų mokėti papildomai. Tyrimo rezultatai taip pat parodė, kad net 40 proc. tėvų sutiktų mokėti brangiau už ikimokyklinio ugdymo įstaigos teikiamas kokybiškesnes ar papildomas paslaugas, nors 20 proc. respondentų tam nepritarė (žr. 15 pav.).

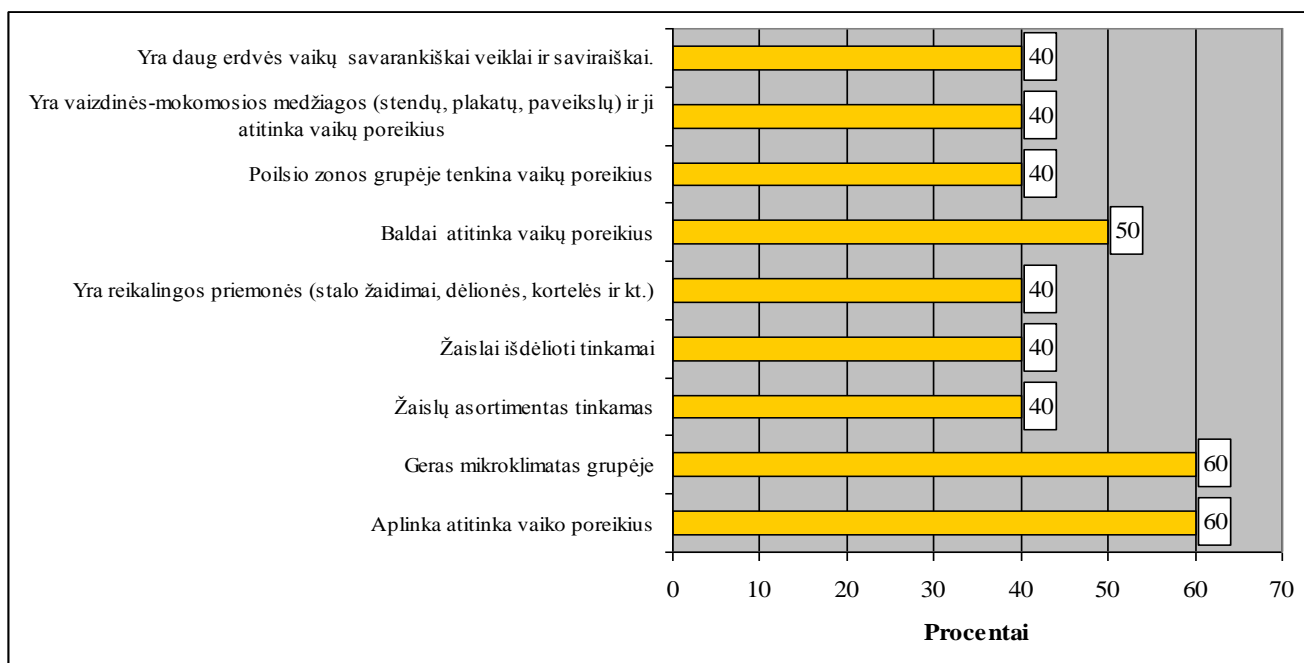


**15 pav.** Tėvų nuomonių pasiskirstymas dėl brangesnių kokybiškų ar papildomų paslaugų apmokėjimo (proc.)

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, jog svarbiausi ikimokyklinio ugdymo finansavimo šaltiniai, tėvų nuomone, yra ugdymo institucijos steigėjas ir vaikų, lankančių darželį, tėvai, kurie prisideda prie vaikų darželio ar grupės ugdomosios aplinkos tobulinimo. Tėvai yra nuolat informuojami apie papildomai gaunamas lėšas vaikų darželiui finansuoti, todėl dalyvauja priimančiam sprendimus dėl jų panaudojimo. Galima daryti prielaidą, kad tėvai nėra patenkinti ikimokyklinio ugdymo institucijos teikiamomis paslaugomis, kurias jie apmoka, todėl tai yra vienas esminių ikimokyklinio ugdymo finansavimo tobulintinų aspektų. Tėvai sutiktų apmokėti brangesnes ar papildomai teikiamas paslaugas, tačiau pageidauja, kad jos būtų kokybiškesnės.

*Ugdomosios aplinkos, teritorijos bei patalpų tinkamumas vaikų užimtumui ir ugdymui.* Kaip teigia R. Želvys (2003), švietimo kokybė nėra vienalytė, nes ją sudaro ne mažiau kaip penkios sudėtinės dalys, iš kurių viena yra pradinių sąlygų kokybė, t. y. ugdomosios aplinkos, patalpų, ugdymo priemonių, techninės įrangos ir kt. kokybė. Kokybiška ugdomoji aplinka įgalina vaiką savarankiškai veiklai, o tinkama grupės aplinka, poilsio zonos, baldai, vaizdinės priemonės, žaislai, atitinkantys vaikų poreikius, sudaro sąlygas vaiko saviugdai plėtoti, atsiskleisti, tobulėti, bendrauti, tirti ir eksperimentuoti, improvizuoti ir kurti.

Atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad vaikų, lankančių darželį, tėvai akcentuoja ugdomosios aplinkos svarbą vaikų užimtumui ir ugdymui. Dauguma, t. y. 60 proc. tėvų teigia, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigoje yra geras mikroklimatas grupėje, o grupės aplinka atitinka vaiko poreikius (žr. 16 pav.). Baldai, 50 proc. tėvų nuomone, taip pat atitinka vaikų poreikius, tai atskleidžia, kad ugdomoji aplinka vaikų darželyje yra tinkamai paruošta, estetiška ir neperkrauta.



**16 pav.** Ugdomosios aplinkos darželio grupėje vaikų ugdymui tinkamumo įvertinimas (proc.)

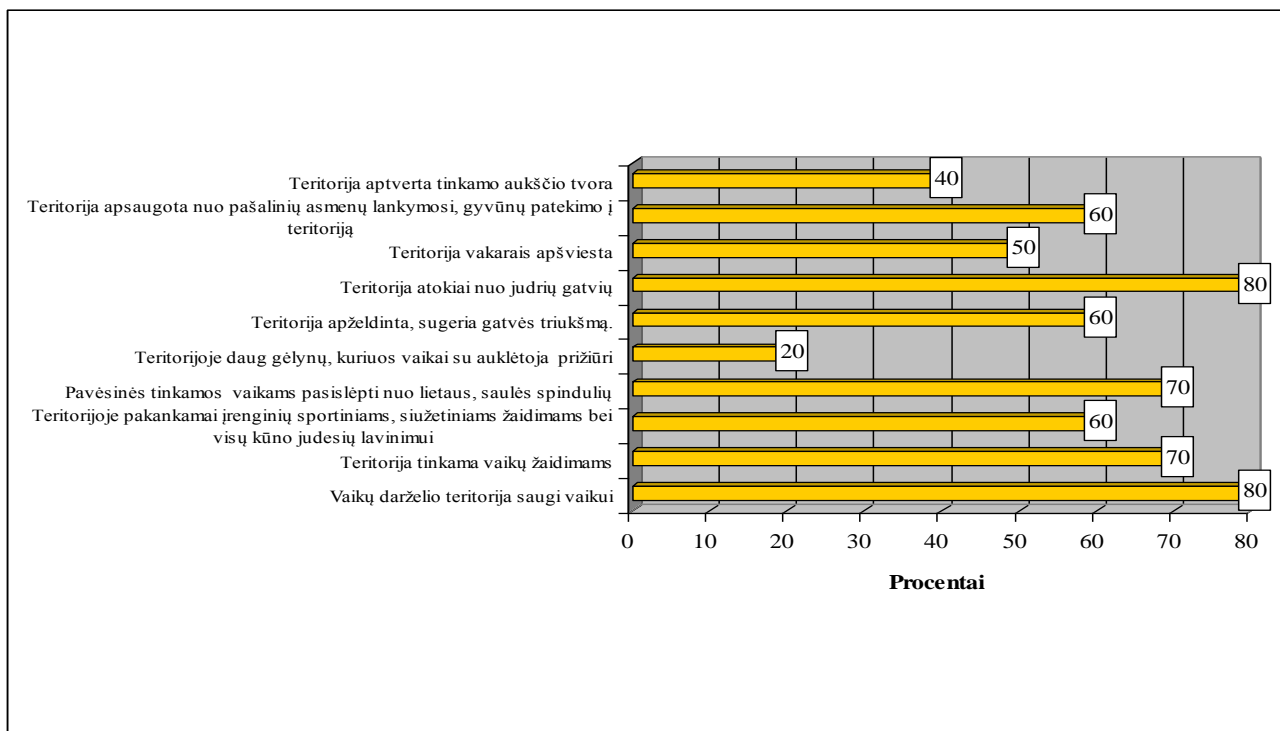
Kiek mažiau tėvų (40 proc.) teigia, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigoje yra daug erdvės savarankiškai vaikų veiklai ir saviraiškai, vaizdinės – mokomosios medžiagos (stendai, plakatai, paveiksai), priemonės (stalo žaidimai, dėlionės ir kt.) bei poilsio zonos grupėje atitinka vaikų poreikius, didelis žaislų asortimentas, o jie yra išdėlioti tinkamai.

Tyrimo rezultatų pagrindu galima daryti prielaidą, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigoje yra suvokiamas ugdomosios aplinkos vaidmuo bei reikšmė vaikų asmenybės raidai, ugdomoji grupės aplinka atitinka vaikų amžių ir poreikius, parinktos tinkamos mokymosi priemonės, medžiaga bei žaislai, kuriamas geras mikroklimatas grupėje.

Vaikystė tai laikotarpis, kai formuojasi vaiko pasaulėžiūra bei požiūris į sveiką bei aktyvų gyvenimo būdą, todėl didelę dienos dalį ikimokyklinio ugdymo įstaigoje praleidžiantys vaikai turi jaustis ne tik jaukiai, patogiai, bet ir saugiai. Vaikų užimtumui bei saugumui įtakos turi tinkamai sutvarkyta darželio aplinka. Remiantis aprašomosios statistikos duomenimis, dauguma vaikų, lankančių ikimokyklinio ugdymo įstaigą, tėvų akcentuoja vaikų darželio teritorijos tinkamumą vaikų veiklai, užimtumui bei saugumui. Net 80 proc. tėvų teigia, kad vaikų darželio teritorija yra saugi vaikui, nes yra atokiau nuo judrių gatvių (žr. 17 pav.). 70 proc. respondentų mano, kad vaikų



darželio teritorija yra tinkama vaikų žaidimams, tinkamai įrengtos pavėsinės vaikams pasislėpti nuo lietaus ar saulės spindulių. Be to, net 60 proc. tėvų tvirtina, kad vaikų darželio teritorijoje yra pakankamai įrenginių sportiniams, siužetiniams žaidimams bei kūno judesių lavinimui, todėl vaikai daug džiaugsmo ir judesio patiria lauko žaidimų aikštelėje.

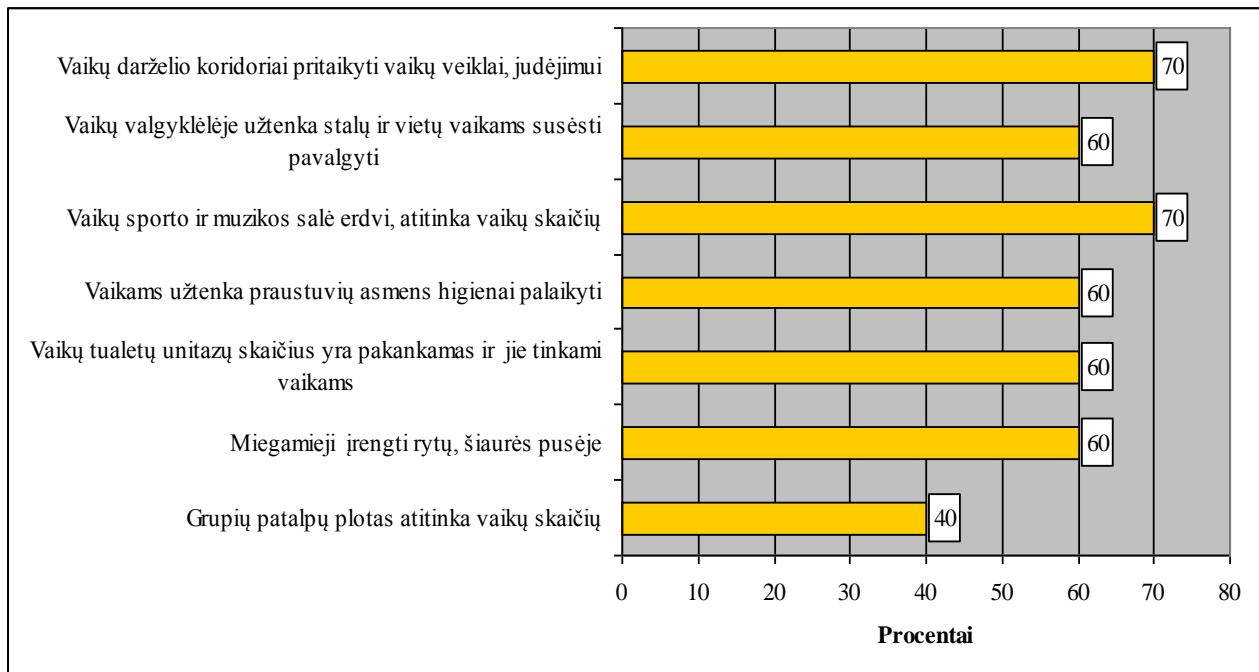


**17 pav.** Vaikų darželio teritorijos tinkamumo vaikų užimtumui ir saugumui įvertinimas (proc.)

Pastebėtina tai, kad nors tėvai yra patenkinti ikimokyklinio ugdymo įstaigos bei grupių ugdomąja aplinka, visgi neišreiškia noro, kad vaikai kartu su auklėtojomis prižiūrėtų darželio teritorijoje esančius gėlynus.

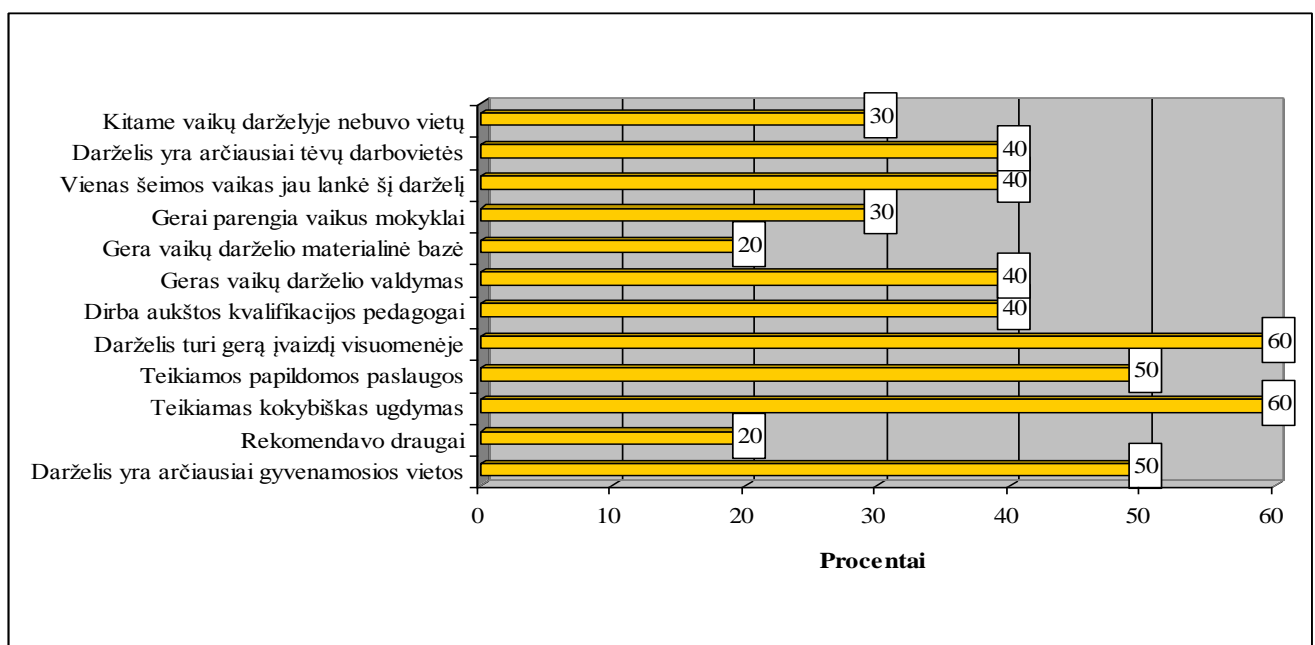
Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, jog tėvams yra reikšmingos ir ikimokyklinio ugdymo įstaigos patalpos bei jų išdėstymas. Vaikų užimtumui ir ugdymui skirtos patalpos, 70 proc. tėvų nuomone, ikimokyklinio ugdymo institucijoje yra išdėstytos tinkamai, nes ankstyvojo amžiaus grupės yra įrengtos pirmajame darželio pastato aukšte. 60 proc. tėvų teigia, kad darželio patalpos yra tinkamos vaikų veiklai, nes salė ir pagalbos vaikui kabinetai taip pat yra įrengti pirmajame darželio pastato aukšte.

Tėvams yra svarbus darželyje esančių patalpų pritaikomumas vaikų veiklai ir užimtumui. 70 proc. vaikų, lankančių darželį, tėvai teigia, jog vaikų darželio koridoriai yra pritaikyti vaikų veiklai ir judėjimui, sporto ir muzikos salės yra erdvios, atitinka vaikų skaičių (žr. 18 pav.). 60 proc. respondentų akcentuoja, kad vaikų valgyklėlėje pakanka stalų ir vietų vaikų maitinimui, darželio grupėse – praustuvių asmens higienai, tualetų unitazų, kurie yra pritaikyti vaikams. Be to, tėvai tinkamai vertina ir vaikų miegamuosius kambarius, kurie yra įrengti rytų, šiaurės pusėje.



**18 pav.** Vaikų darželio patalpų tinkamumo vaikų veiklai ir užimtumui įvertinimas (proc.)

*Vaikų darželio pasirinkimą sąlygojantys veiksniai.* Praktika rodo, kad Lietuvoje pastaraisiais metais daugėja vaikų, lankančių ikimokyklinio ugdymo įstaigas, nors ikimokyklinis ugdymas nėra privalomas. Tėvai priima sprendimus, ar leisti vaiką į ikimokyklinio ugdymo įstaigą bei kurį vaikų darželį pasirinkti. Tėvų apsisprendimą leisti vaiką į vaikų darželį dažniausiai lemia socialinių ir edukacinių paslaugų poreikis, tačiau neretai jų apsisprendimas susijęs su siekiu patenkinti vaiko bendravimo su bendraamžiais poreikį, užtikrinti geresnes vaiko ugdymo sąlygas bei kokybišką vaiko globą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje.



**19 pav.** Vaikų darželio pasirinkimą sąlygojančių veiksnių įvertinimas (proc.)

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad daugiausia, t. y. 60 proc. tėvų ikimokyklinio ugdymo įstaigos pasirinkimą sąlygojo geras jos įvaizdis visuomenėje bei kokybiškai teikiamos ugdymo paslaugos (žr. 19 pav.). 50 proc. tėvų vaikų darželį pasirinko arčiausiai gyvenamosios vietos ir dėl jame teikiamų papildomų paslaugų, nors 40 proc. respondentų ikimokyklinio ugdymo instituciją rinkosi arčiausiai jų darbovietės. Tuo tarpu mažiausiai (20 proc.) tėvų apsisprendimą pasirinkti vieną ar kitą vaikų darželį sąlygojo gera jo materialinė bazė bei draugų rekomendacijos.

***Apibendrinamosios išvados:***

- Ikimokyklinio ugdymo įstaigoje siekiama realizuoti kompleksinės pagalbos vaikui ir jo šeimai principą, kuris užtikrina teikiamų paslaugų įvairovę, kokybę ir padeda patenkinti vis didėjančius vartotojų (vaikų ir tėvų) poreikius:

- kokybiškiausios edukacinės ikimokyklinio ugdymo įstaigos teikiamos paslaugos yra vaiko rengimas mokyklai, etnokultūros ir sveikatingumo ugdymas;

- spec. poreikių vaikų ugdymas, socialinės atskirties integracija, maitinimas bei vaiko globa ir priežiūra, tėvų nuomone, yra reikšmingiausios socialinės paslaugos, teikiamos vaikų darželyje;

- prie kokybiškai ikimokyklinio ugdymo įstaigoje teikiamų informacinių – komunikacinių paslaugų tėvai priskiria informacijos pateikimą apie vaiko ugdymą, pasiekimus bei įstaigos veiklą;

- iš kultūrinių – rekreacinių paslaugų tėvai išskiria renginių, švenčių, išvykų, ekskursijų bei laisvalaikio organizavimą;

- specialiąją pagalbą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje kokybiškiausiai, tėvų nuomone, teikia medicinos darbuotojai, logopedas bei psichologas.

- Pagrindiniai ikimokyklinio ugdymo finansavimo šaltiniai yra ugdymo institucijos steigėjas ir vaikų, lankančių darželį, tėvai. Pastarieji nėra patenkinti ikimokyklinio ugdymo institucijos pedagogų teikiamomis paslaugomis, kurias jie apmoka, todėl sutiktų apmokėti brangesnes ar papildomai teikiamas paslaugas, tačiau jos turėtų būti kokybiškesnės.

- Ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje suvokiamas ugdomosios aplinkos vaidmuo bei reikšmė vaikų asmenybės raidai, ugdomoji grupės aplinka atitinka vaikų amžių ir poreikius, kuriamas geras mikroklimatas grupėje. Vaikų darželio teritorija saugi vaikui, nes yra atokiau nuo judrių gatvių. Vaikų užimtumui ir ugdymui skirtos patalpos ikimokyklinio ugdymo institucijoje išdėstytos tinkamai, nes ankstyvojo amžiaus grupės įrengtos pirmajame darželio pastato aukšte. Vaikų darželio koridoriai pritaikyti vaikų veiklai ir judėjimui, sporto ir muzikos salės erdvios, atitinka vaikų skaičių.

- Tėvų apsisprendimą pasirinkti konkretų vaikų darželį sąlygoja geras jo įvaizdis visuomenėje bei kokybiškai teikiamos ugdymo paslaugos.

## IŠVADOS

*Disertacijoje atliktų mokslinės literatūros, Lietuvos Respublikos ikimokyklinį ugdymą reglamentuojančių dokumentų analizė ir empirinio tyrimo duomenys leidžia suformuluoti išvadas, kurios yra reikšmingos mokslinė, empirinė prasme ir leidžia tirti ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės modeliavimą per tėvų – vartotojų poreikius.*

1. Apibendrinant įvairias **ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo ir vartotojų poreikių tyrimo koncepcijas**, paslaugų funkcijas, jų vertinimus bei orientavimo į vartotojų elgseną teorijas, galima teigti :

- Ikimokyklinis ugdymas yra pradinė švietimo sistemos grandis. Ji taip pat yra priskiriama socialinės gerovės (viešąjį) interesą atstovaujančiam institucijos tipui ir vykdo jai būdingas funkcijas. Todėl ikimokyklinio ugdymo paslaugos priklauso nuo pasirinkto šeimos ir vaiko socialinės gerovės modelio, nes ikimokyklinio ugdymo institucija proteguoja vaiko asmenybės ankstyvąjį ugdymą ir yra kaip paslaugas šeimai teikianti organizacija, kuriai būdinga orientacija į paslaugų vartotoją (tėvus ir vaiką). Pagrindinis paslaugos vartotojas yra tėvai, nes šeima yra atsakinga už vaiko ugdymą, o ikimokyklinė įstaiga jai teikia specializuotas ir profesionalias paslaugas vaiko ugdymo srityje.
- Vadybiniuose, sociologiniuose, edukaciniuose tyrimuose nėra vieningo mokslinio aiškinimo kokybės, paslaugos kokybės esmės supratimo atžvilgiu. Egzistuoja nuomonių įvairovė, tačiau daugelis mokslininkų mano, jog būtent tokia situacija skatina komunikacijos ir susitarimo būtinumą dėl kokybės prasmų bei orientavimosi į realybės situacijas. Ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės samprata dažniausiai aiškinama, remiantis bendromis vadybinėmis teorijomis, taikomomis tiek bendrojoje vadyboje, tiek ir švietimo (taikomojoje) vadyboje.
- LR ikimokyklinį ugdymą reglamentuojančiuose dokumentuose ikimokyklinio ugdymo kokybė, paslaugų kokybė bei vartotojo sampratos nėra konkretizuotos. Todėl teoriškai pagrindžiant ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo modeliavimo procesą tikslinga taikyti bendrąsias, kokybę grindžiančias koncepcijas, tokias, kaip: visuotinės kokybės valdymo, organizacijų veiklos kokybės valdymo, paslaugų kokybės valdymo ir kt. Taikytini tiek paslaugų kokybės vadybos principai (visuotinumas, patikimumas, patvarumas ir kt.), tiek ir bendrieji visuotinės kokybės vadybos principai (grupinis darbas, kokybės standartų kūrimas, kokybės matavimas, kokybės gerinimas). Be to, būtina paslaugų kokybės valdymo modeliavimą suvokti kaip procesą ir kaip sistemą, kurioje funkcionuoja visi ikimokyklinės įstaigos veiklos kokybę bei jos valdymą įtakojantys veiksniai (išoriniai ir vidiniai).
- Ikimokyklinio ugdymo paslaugos kokybė gali būti vertinama vadovaujantis socialinių paslaugų rezultatyvumo ir efektyvumo kriterijais, švietimo paslaugų

kokybės vertinimo lygmenimis bei orientuojantis į kitus paslaugų teikimo kokybinius požymius (kompetenciją, pasitikėjimą, paslaugumą, proceso trukmę, tikslumą), o taip pat pagal įstaigos misiją, viziją, tikslus, uždavinius bei finansavimo būdus.

- Ikimokyklinio ugdymo įstaiga, siekdama teikti kokybiškas paslaugas, privalo identifikuoti skirtingus tėvų (grupinius ir individualius) poreikius, lūkesčius, dalyvavimo patirtį, vertybes bei įtraukti juos į ugdomosios veiklos ir ikimokyklinės įstaigos kūrimą, motyvuoti bendradarbiavimą su ugdymo paslaugų teikėjais. Bendradarbiavimo pagrindą sudaro susitarimas dėl ugdymo paslaugos kokybės požymių ir valdymo modeliavimo principų, todėl kad ikimokyklinio ugdymo paslauga ir jos produktas (ugdymo kokybė) yra apsprendžiamas daugelio veiksmų (išorinių, vidinių), o taip pat „kietųjų“/ materialiuųjų ir „minkštųjų“/ žmogiškųjų išteklių.

**2. Empirinis tyrimas, kuris atliktas kokybinio ir kiekybinio dermės dizaino pagrindu, leido suformuluoti išvadas dėl teikiamų ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės modeliavimo.**

**2.1. Kontekstualizuojant paslaugų kokybės ir vartotojų sampratą svarbi LR ikimokyklinį ugdymą reglamentuojančių dokumentų kokybinė analizė:**

- Kokybė apibrėžiama kaip socialinių, kultūrinių sąlygų įvairovė, būtina ugdymo(si) modernizavimui šiuolaikinėse įstaigose, nors nėra kontekstualizuojama kaip ikimokyklinio ugdymo vertybė, kurios raiška gali tapti sąlyga vaiko sėkmingam ugdymui(si);
- Ypač akcentuojamas ikimokyklinio ugdymo tikslas – vaiko socialinių, kognityvinių kompetencijų įgijimas. Pastarasis procesas grindžiamas naujos ugdymo(si) kultūros samprata, suvokiant vaiką kaip ugdymo(si) dalyvį, partnerį, tačiau stokojama sąsajų tarp ugdymo(si) rezultato ir proceso, nepakankamai išryškinama jų tarpusavio sąveikos svarba kokybei bei vertybinis ikimokyklinio ugdymo kontekstas.
- Vaiko kompetencijos suvokiamos kaip ugdymo(si) rezultatas, pasiekiamas per pedagoginę veiklą, o pagrindą sudaro vaiko pasaulio pažinimas bei jo prigimtinių galių sklaidai būtinų sąlygų sudarymas ugdyme(si).
- Ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybei kaip ugdymo proceso tobulumo siekiamybei reikšminga tampa vaiko priežiūros, rūpybos realizavimo, prigimtinių bei socialinio – kultūrinio pobūdžio teisių užtikrinimo visuma.

**2.2. Kokybinio tyrimo rezultatų pagrindu** galima formuluoti išvadas apie ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikėjų (vadovų ir pedagogų) patirtį, vertinant ugdymo paslaugų kokybę, orientuotą į tėvų poreikius, bei ugdymo paslaugų atitikimą vartotojų (tėvų) poreikius ir lūkesčius:

### 2.2.1. Vadovų patirties raiškos kontekstai:

- Ikimokyklinio *ugdymo paslaugų kokybės valdymo sistemos veiksmingumas* grindžiamas į vaiką orientuota ugdymo(si) kokybe: ugdymo rezultatu, vaiko branda mokyklai, kompetencijų ugdymu(si), socialinių ir emocinių vaiko poreikių tenkinimu, pedagogo bendravimo su vaiku kokybe. Vaikas yra suvokiamas, kaip pagrindinis ugdymo proceso dalyvis, pabrėžiami jo, *kaip vartotojo, poreikiai*. Tėvams priskiriama *dalyvavimo* kokybės valdyme funkcija, identifikuojant juos *kaip partnerius*, o ne tik *kaip vartotojus*. Ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės požymiai, visų pirma, yra siejami su žmogiškaisiais ištekliais, ne itin akcentuojant „kietuosius“ / materialiuosius.
- Ikimokyklinio *ugdymo paslaugų kokybės tobulinimo galimybės* siejamos tiek su vidiniais, tiek ir su išoriniais paslaugų kokybės valdymo resursais. Vidiniai resursai išvelgiami tokiose srityse, kaip: paslaugų tinklo plėtojimas, meninio ugdymo ir specialistų pagalbos (logopedo, psichologo) paslaugų prieinamumo didinimas, vaikų skaičiaus mažinimas grupėse, vadovų, pedagogų kvalifikacijos tobulinimas, materialinės bazės gerinimas. Akcentuojami tokie išoriniai paslaugų kokybės valdymo resursai: finansavimo bei švietimo skyriaus specialistų pagalbos didinimas, dokumentavimo apimties mažinimas, privačių ugdymo paslaugų tinklo plėtojimas. Orientuojami į paslaugos kokybės požymius: patvarumas, materialijų ir žmogiškųjų išteklių patikimumas, prieinamumas, kompetentingumas, patogumas.
- Prisiimama atsakomybė už visą įstaigos veiklą, jos kokybę. Atsakomybė suvokiama kaip vadybinio pobūdžio pareigybinė funkcija. Neakcentuojamas paslaugų kokybės valdymo būtinumas. Ši funkcija neišskiriama kaip itin reikšminga įstaigos veiklos kokybės valdymui.

### 2.2.2. Pedagogų patirties raiškos kontekstai:

- Ikimokyklinio *ugdymo paslaugų kokybės valdymo sistemos veiksmingumas* siejamas tiek su pedagogų, tiek ir su visos įstaigos bendruomenės veiklos kokybe vaiko ugdymo srityje, kuri vyksta efektyviai realizuojant ugdymo programą. Tiek paslaugų kokybės, tiek ir jos valdymo modeliavimo būtinumas (orientuojantis į tėvus, kaip vartotojus) nėra akcentuojamas. Dėmesys skiriamas ikimokyklinės įstaigos veiklos kokybei apskritai, o ne paslaugų kokybės valdymui ar modeliavimui.
- *Ugdymo paslaugų kokybės tobulinimo galimybės* siejamos su „kietųjų“ / materialijų resursų gerinimu: vaikų aprūpinimas mokymo priemonėmis, valstybinio finansavimo didinimas, papildomų pedagoginių etatų steigimas. Neakcentuojamos *žmogiškųjų* išteklių gerinimo galimybės, tokios, kaip: personalo pedagoginių-vadybinių kompetencijų plėtojimas, ugdymo proceso inovatyvumas, taikant naujas žinias ir kt.

- Nurodoma, jog *būtina plėtoti tokias papildomas ikimokyklinio ugdymo paslaugas*: vaikų meninis bei sportinis ugdymas, kalbų mokymas, pagalbos vaikui specialistų (logopedo, psichologo) paslaugų prieinamumo didinimas. Akcentuojama, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai, steigėjai, plėtodami paslaugas, turėtų orientuotis į tėvų užimtumą darbo rinkoje. Atsižvelgiant į tai, jie turėtų siūlyti naujas vaikų priežiūros ir ugdymo paslaugas tėvams bei vaikams. Nurodoma, jog būtina steigti *vakarines, savaitgalines vaikų veiklos grupes*. Orientuojasi į *teikiamų paslaugų kokybės prieinamumą ir prasmingumą tėvams*, kaip vartotojams, bei dialogo su jais būtinumą dėl paslaugos kokybės valdymo modeliavimo priimtimumo, orientuojantis į tėvų poreikius.

### 2.2.3. Ikimokyklinio ugdymo paslaugų atitikimas vartotojų (tėvų) poreikius ir lūkesčius:

- *Ikimokyklinio ugdymo kokybę tėvai sieja su papildomų paslaugų tinklo plėtojimu*. Siūloma atkreipti dėmesį į tokias paslaugų sritis: vaikų meninis bei sportinis ugdymas, kalbų mokymas bei pagalbos vaikui specialistų veiklos prieinamumo didinimas. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams ir pedagogams nurodoma nauja paslaugų sritis – vaikų užimtumo programų plėtojimas vasaros atostogų metu, steigiant jiems vasaros metu savitarnos įgūdžių lavinimo grupes. Tėvų kaip vartotojų, lūkesčiai yra susiję su inovatyviomis, papildomomis paslaugomis vaikų ugdymo srityje bei ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklos valdymo kokybės gerinimo orientyrais, tokiais kaip veiklos nepertraukiamumas vasaros sezono metu, užtikrinant tėvų poilsio ir darbo dermės galimybes.
- *Lūkesčiai* siejami su ikimokyklinės įstaigos ir jos darbuotojų veiklos kokybe, nuo kurios priklauso ir vaiko ugdymo kokybė, jo poreikių tenkinimas. Akcentuojama ir vadovavimo įstaigai bei personalo veiklos kokybė, kuri siejama ne tik su formaliaisiais veiklos kriterijais, vadovų, pedagogų kvalifikacija, bet ir su vertybiniais-kultūriniais paslaugos kokybės požymiais: tarpusavio santykiais, atsakinga vaikų priežiūra, intensyvesniu rūpinimosi vaikų sveikatinimu, estetiška, higieniška įstaigos aplinka.

**2.3. Kiekybinio tyrimo rezultatų pagrindu** galima formuluoti išvadas apie ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikėjų (vadovų ir pedagogų) ir vartotojų (tėvų) žinias bei patirtį vertinant paslaugų kokybę:

**2.3.1. Ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikėjų (vadovų ir pedagogų) žinios** apie paslaugų kokybės valdymo sistemą ir vartotojus:

- *Vadovai kokybę* sieja su teikiamų paslaugų ekonominiu naudingumu, išskirtinumu bei tikslo atitikimu, *pedagogai* ją suvokia kaip teikiamų paslaugų atitikimą

reikalavimams, jų išskirtinumą bei paslaugų pokyčius, todėl vadovai ir pedagogai turėtų susitarti dėl ikimokyklinėje įstaigoje taikomos kokybės sampratos bei numatyti kokybės valdymo modeliavimo galimybes, suvokiant šį procesą kaip sistemą.

- *Sėkmingo kokybės valdymo vyksmą vadovai* akcentuoja kaip nenutrūkstamą tarpusavyje susijusių veiksmų sistemą bei akcentuoja planavimą ir motyvavimą kaip pagrindines funkcijas, sąlygojančias sėkmingą valdymą. *Pedagogai* sėkmingą kokybės vyksmą sieja su organizacijos struktūriniais elementais, tokiais kaip veiklos procesų visuma, problemų analizė. Jie mano, kad tikslų planavimas, sprendimų priėmimas ir komunikavimas vyksta atliekant planavimo bei organizavimo funkcijas. Taigi paslaugos teikėjai (vadovai ir pedagogai) modeliuodami kokybės valdymą, turėtų susitarti kokiais švietimo, kaip socialinės – kultūrinės paslaugos valdymo principais jie vadovausis.
- Paslaugų teikėjai (vadovai ir pedagogai) teigia, jog *tėvai yra ne tik ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojai, bet ir bendruomenės nariai*, todėl jų teikiami siūlymai ir sprendimais dėl įstaigos veiklos tobulinimo ir valdymo yra itin reikšmingi kokybės valdymo modeliavimui. Tiek pedagogai, tiek vadovai vertina tėvus, kaip paslaugų vartotojus, kurių svarbiausi poreikiai yra teikiamų paslaugų (informacinių – komunikacinių ir vaikų sveikatinimo) kokybė ir kaina.

**2.3.2. Ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojų (tėvų) žinios** apie kokybės valdymo sistemą ir dalyvavimo patirtis:

- Tėvai *kokybę* sieja su teikiamų paslaugų ekonominiu naudingumu, išskirtinumu bei tikslo atitikimu. Taigi, tiek vadovai, tiek tėvai vienodai suvokia kokybės sampratą, todėl sėkmingiau galima modeliuoti teikiamų ugdymo paslaugų kokybę ir įgyvendinti visuomenės socialinės geros modelį.
- Tėvai išvelgia glaudžią *sėkmingą kokybės valdymą* sąlygojančių funkcijų (planavimas, organizavimas, motyvavimas, koordinavimas, planavimas) sąveiką. Todėl galima teigti, jog vartotojai kaip ir teikėjai, turi žinių kokybės valdymo procesų srityse, todėl jų tarpusavio susitarimas dėl paslaugos kokybės modeliavimo, kaip viešosios gerovės produkto, yra vadybiškai reikšmingas.
- Tėvai *kokybės vadybos sistemą* sieja su savo kaip ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojų poreikių tikslingumu nustatymu, pedagogų darbo efektyviniu ir akcentuoja tokius kokybei būdingus požymius: kokybišką ugdymo įstaigos paskirties ir misijos realizavimą, vartotojų poreikių tenkinimą.

**2.3.3. Vadovų, pedagogų ir tėvų patirtis** vertinant ugdymo paslaugų kokybę:

- *Svarbiausius ikimokyklinio ugdymo tikslus bei uždavinius vadovai ir tėvai* nurodo



tokius, kaip vaiko komunikacija bei emocijų savikontrolė, *pedagogai* akcentuoja vaiko bendravimą ir bendradarbiavimą, psichofizinę sveikatą bei sėkmingą tolimesnį jo mokymąsi. Taigi galima teigti, jog vaiko ugdymo(si) sėkmingumas, ugdymo tikslų bei uždavinių realizavimas priklauso nuo vadovų, pedagogų ir tėvų tarpusavio sutarimo ir aktyvaus tėvų dalyvavimo vaiko ugdymo(si) procesuose.

- *Ikimokyklinio ugdymo pedagogų veiklos kokybę vadovai* apibūdina tokiais bruožais: vaikų bendravimo įgūdžių ugdymas bei veikla gamtoje, *tėvai* išskiria pedagogų rūpinimąsi vaiko sveikata bei jo pasiekimų vertinimą. Taigi pedagogo veiklos kokybė priklauso nuo jo kompetencijų edukacinėje, socialinėje, komunikacinėje, vaiko sveikatinimo srityse bei vertybinių nuostatų į jas.
- *Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų veiklos kokybę* apibūdinantys bruožai *pedagogų, tėvų* požiūriu yra kokybiškas tėvų informavimas. Tėvams taip pat reikšmingas yra jų supažindinimas su įstaigos veiklos tikslais, programomis, projektais bei ikimokyklinės įstaigos efektyvumo ir produktyvumo siekis.
- *Reikšmingiausias faktorius, lemiantis pedagogų ir tėvų bendradarbiavimo kokybę*, tiek paslaugos *teikėjams*, tiek *virtotojams* yra geranoriškas tėvų bendravimas ir dalyvavimas institucijos veikloje bei pedagogų teikiama informacija ir patarimai tėvams. Tėvų įtraukimo į bendradarbiavimo procesą efektyviausi būdai yra darželio specialistų ir vadovų pagalba jiems bei galimybės dalyvauti grupės veikloje.

#### 2.3.4. Paslaugų vartotojų (tėvų) požiūris į ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybę:

- *Kokybiškiausios edukacinės paslaugos*, teikiamos ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, yra vaiko rengimas mokyklai, vaikų etnokultūros ir sveikatingumo ugdymas; *socialinės paslaugos* - specialiųjų poreikių vaikų ugdymas, socialinės atskirties integracija, vaiko maitinimas, priežiūra ir globa; *informacinės –komunikacinės paslaugos* yra tėvams informacijos teikimas apie vaiko ugdymą, pasiekimus ir įstaigos veiklą; *kultūrinės – rekreacinės paslaugos* - renginių, švenčių, išvykų, ekskursijų organizavimas vaikams; *specializuotos pagalbos vaikams teikimo paslaugos* yra medicinos darbuotojo, logopedo ir psichologo paslaugos.
- *Tėvai suvokia ugdomosios aplinkos vaidmenį bei reikšmę vaikų asmenybės raidai*, jų teigimu, ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje ugdomoji grupės aplinka atitinka vaikų amžių ir poreikius, yra kuriamas geras mikroklimatas grupėje. Tėvus tenkina ikimokyklinės įstaigos teritorija, vaikų užimtumui ir ugdymui skirtos patalpos yra išdėstytos tinkamai, ikimokyklinės įstaigos koridoriai yra pritaikyti vaikų veiklai ir judėjimui, sporto ir muzikos salės yra erdvios, atitinka vaikų skaičių.
- *Pagrindiniai ikimokyklinio ugdymo finansavimo šaltiniai* yra ugdymo institucijos

steigėjas ir vaikų, lankančių ikimokyklinę įstaigą, tėvai. Pastarieji galėtų apmokėti brangesnes ar papildomai teikiamas ikimokyklinio ugdymo institucijos pedagogų paslaugas, jei jos būtų kokybiškesnės.

- *Tėvų apsisprendimą pasirinkti konkrečią ikimokyklinio ugdymo įstaigą sąlygoja geras jos įvaizdis visuomenėje bei kokybiškai teikiamos ugdymo paslaugos.*

## REKOMENDACIJOS

*Realizuojant ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo modeliavimą, tiriant tėvų – vartotojų poreikius, rekomenduojama:*

### **Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerijai:**

- Lietuvos Respublikos ikimokyklinį ugdymą reglamentuojančiuose dokumentuose siūlytume ne tik kontekstualizuoti, bet ir apibrėžti sąvokas: ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikėjas; ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojas bei pagal galimybes pateikti ikimokyklinėse įstaigose teikiamų edukacinių ir socialinių paslaugų apibrėžtis;
- Siūlytume savivaldybėms pateikti sisteminių rekomendacijų sąrašą, nurodant kokias papildomas paslaugas ikimokyklinės įstaigos vaikui, tėvui gali teikti bei įteisinti naują šeimos ir ikimokyklinės įstaigos bendradarbiavimo modelį, kur tėvai – aktyvūs dalyviai, lygiaverčiais pagrindais dalyvaujantys kuriant paslaugas;
- Pagreitinti ikimokyklinuko krepšelio įvedimą. Siūlytume konkrečias paslaugas fiksuoti konkrečiomis lėšomis bei pagal galimybes ieškoti kuo įvairesnių finansavimo šaltinių, plečiant ne tik valstybinių, savivaldybių, bet ir plėtojant privačių ikimokyklinio ugdymo paslaugų sektorių, įteisinant konsumerinius santykius su tėvais kaip vartotojais.

### **Kvalifikacijos tobulinimo institucijoms:**

- Inicijuoti įteisinti ikimokyklinio ugdymo įstaigų tėvų švietimą, kurti edukacines programas, ugdant tėvus kaip aktyvius paslaugų vartotojus bei organizuoti vadovų ir pedagogų vadybinių ir pedagoginių kompetencijų tobulinimą rengiant seminarus, mokymus, siekiant teikiamų paslaugų kokybės gerinimo bei gebėjimo nustatyti tikslingus vartotojų poreikius;
- Siūlytume inicijuoti ir steigti kokybės būrelius – mažas, savarankiškas ikimokyklinių įstaigų pedagogų grupeles, sutinkančias aptarti, kaip gerinti teikiamų paslaugų kokybę ir spręsti kitas su ugdymu, valdymu susijusias problemas.

### **Savivaldybių administracijos Švietimo skyriams:**

- Konsultuoti ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovus, kad jie visus darbuotojus galėtų įtraukti į visuotinės kokybės vadybos procesą, ją diegti ir sėkmingai pritaikyti;
- Švietimo skyrių specialistams siūlytume atlikti ne tik inspektavimo ir priežiūros funkciją ikimokyklinio ugdymo įstaigose, bet ir konsultacinę, patariamąją;
- Tirti tėvų, auginančių mažamečius vaikus, institucinį poreikį. Skatinti privačių ikimokyklinių įstaigų ar grupių steigimą, kad, esant konkurencijai, gerėtų paslaugų teikimas, būtų didesnė pasirinkimo galimybė;
- Analizuoti ir rengti sprendimus pagal tėvų siūlymus bei finansines galimybes dėl mokesčio už vaikų išlaikymą ikimokyklinėse įstaigose didinimo;
- Atsižvelgiant į tėvų pageidavimą ir galimybes teikti specializuotą pagalbą vaikui.

Ikimokyklinėse įstaigose pagal galimybes steigti naujas specialistų pareigybes (meninio ugdymo pedagogo, psichologo, soc. darbuotojo, konsultanto vaiko raidos, kompleksinės pagalbos teikimo klausimais ir kt.).

#### **Ikimokyklinių įstaigų vadovams, pedagogams:**

- Ikimokyklinių įstaigų vadovams organizuoti vidinius pedagogų mokymus, kurių tikslas – kurti mokymosi sistemą, pritaikytą dirbti kintančiomis konkurencijos sąlygomis bei tobulinti vadovavimą nustatant kokybės politiką ir tikslus, kuriant strategiją, rūpinantis išteklių vadyba, darbuotojų ugdymu bei atliekant vertinamąją analizę;
- Organizuoti disputus, pokalbius su ugdytinių tėvais, siekiant išsiaiškinti tėvų nuomonę apie teikiamas paslaugas bei siekiant teikti aukštesnės kokybės paslaugas;
- Skatinti ikimokyklinių įstaigų konkurencingumą teikiant papildomas apmokamas paslaugas;
- Vaiko raidai svarbi ir mikroaplinka. Tam reikėtų nuolat atnaujinti materialinę bazę, metodines priemones ir visą ugdomąją aplinką;
- Daugiau dėmesio skirti tėvų, kaip klientų, poreikiams ir lūkesčiams tenkinti, įtraukiant juos į įstaigos bendruomeninį gyvenimą, strateginių planų kūrimą ir įgyvendinimą;
- Nuolat informuoti tėvus jiems priimtinu būdu (el. paštu, SMS žinute, skelbimais, asmeniniais pranešimais ir kt. būdais) ne tik apie teikiamas edukacines, socialines paslaugas, vykstančius renginius, vaiko socialinę ir psichinę raidą, bet ir apie įstaigos finansinę būklę, apie tai, kaip naudojamas tėvų užmokestis už vaikų išlaikymą ir pan.;
- Įstaigų vadovams reikėtų numatyti valandas tėvų konsultavimui ir priėmimui.

#### **Vietos bendruomenėms:**

- Inicijuoti tėvus, kurių vaikai lanko ikimokyklinės įstaigas, kad būtų aktyviais ikimokyklinių įstaigų vartotojais, gebančiais teikti siūlymus dėl ugdymo paslaugų kokybės;
- Siekiant aukštos teikiamų ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės, siūlome išsakyti savo nuomonę apie įstaigos viziją, strateginių tikslų įgyvendinimą bei formuojamą įstaigos kultūrą.

**LITERATŪRA**

1. Albrecht K., Zemke R. (1987). *La dimesion service*. Paris: Les Editions d' Organization.
2. Ališauskas R. (2004). Mokyklų audito kontekstas. Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodikos projektas. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.
3. Anand, K.N. (1997). Quality: An ceoling comcept. *Total Quality Management & Busines Excellence*, Vol8.
4. Andard, R.R. (1998). Total Quality Management: a new per Gspective for improving quality and productivity. *International Journal of Quality & Reliabilty Management*.
5. Anheier H.K. (2000) *Social Services in Europe*. Observatory for the Development of Social. London: School of Economics.
6. Auštrevičius P., Pupkevičius D., Treiginė D. (1991) Šiuolaikinių ekonomikos terminų enciklopedinis žodynas. Vilnius: Lietuvos laisvosios rinkos institutas.
7. Baecker G., Bepink R., Hofemann K., Naegle G. (2000) *Sozialpolitik und soziale Lage in deuschland*. Bd. 1. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
8. Bagdonas a., jucevičienė P. (200). Švietimo subjektų interesai, jų laukai bei juos įtakojantys veiksniai. *Socialiniai mokslai*. Nr. 1.
9. Bagdonienė D., Galbuogienė A., Paulavičienė E. (2009). Darnios organizacijos koncepcijos formavimo visuotinės kokybės vadybos pagrindu. *Ekonomika ir vadyba*. Kaunas. Kauno technologijos universiteto leidykla.
10. Bagdonienė L., Hopenienė R. (2004). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas, Technologija.
11. Baranauskienė R. (2003). Emancipacinių kokybinių tyrimų realizavimas edukacinės paradigmos virsmo kontekste. Šiauliai, Šiaulių universitetas.
12. Barkauskaitė M., Bruzgelevičienė R. (2004). Švietimo įstaigos vertinimo nuostatos. Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodikos projektas. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras
13. Barczyk C. C. *Visuotinės kokybės vadyba*. (1999). Kaunas: Technologija.
14. Beare H., Calldwell B.J. Millikan R.H (1989) *Creting an excellent school*. London: Billing and Sons Ltd, Worcester.
15. Belanovskij C.A. (2001) *Glubokoe interviu*. Moskva. Nikkolo-Medija.
16. Beresford P., Coft S. (1993) *Citizen Involvement: A Practical Guide for Change*. London: Macmillan.
17. Berry R. (1999) *Collecting data by in- depth interviewing*. Education-  
Line. <http://www.leeds.ac.uk/educol/documents/>[internetinė prieiga žiūrėta 2008 05 05].
18. Bindé J., Mayor F. (1999) *Un monde nouveau*, Paris, UNESCO and O. Jacob.
19. Bitinas B. (1998) *Ugdymo tyrimų metodologija*. Vilnius: Jošara.
20. Bitinas B. (2002) *Pedagoginės diagnostikos pagrindai*. Vilnius. Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.
21. Bitinas B. Rupšienė L., Žyžiūnaitė V. (2008) *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda.
22. Blackledge D., Hunt B. (1998). *Sociological Interpretations Schools*. New York : Groenwod press.
23. Boocock S. (1995) . *Early Childhood programs in Other Nations: Goals and Outcomes*. Center of the Futureof Children. Volume 5. Number 3.

24. Bower J.A. (2002), descriptive Decision Theory, Boston, MA: Houghton Mifflin.
25. Bower J.A. (2002). Descriptive Decision Theory, Boston, MA: Houghton Mifflin.
26. Bubnys R. (2009). Reflektyvus mokymasis kaip edukacinis fenomenas ugdant specialiuosius pedagogus aukštojoje mokykloje. Daktaro disertacija. Šiauliai.
27. Bukauskienė T. (1989). Lietuvos mokykla ir pedagoginė mintis 1918-1940 m. Vilnius. Darbo ir socialinių tyrimų institutas 1998.
28. Cavanagh S. (1997). Content analysis. Nurse researcher, 3, p. 5-16.
29. Charles C. (1999). Pedagoginio tyrimo įvadas. Vilnius. Alma litera.
30. Chreptavičienė V. (1998). Dalykinės komunikacijos raštu mokėjimų samprata, lygiai. Edukologijos idėjos Lietuvos švietimo sistemos modernizavimui. Kaunas: Technologija.
31. Cohen, L. Manion L. (1998) Research methods in education. London and New York: Taylor & Francis Group, Routledge Falmer.
32. Cohen, Manion, Morrison (2007). Research methods in education. London.
33. Cook, L., Friend M. (1991) Principles for the practice of collaboration in schools. Preventing School Failure, Vol.35(4).
34. Coughlin P. A., Hansen K. A., Heller D., Kaufmann R. K., Stolberg J. R., Walsch K. B. (1997). Į vaiką orientuotų grupių kūrimas. Knyga auklėtojai. Vilnius.
35. Croll P. (1986). Systemic Classroom Observation. London: Falmer.
36. Čekanavičius V., Murauskas G. (2002). Statistika ir jos taikymai. II d. Vilnius: TEV.
37. Černius V. J. (1997). Tėvų ir mokytojų pagalbininkas. Kaunas: Poligrafija.
38. Dahlberg G., Taguchi L. (1994). Ethics and politics in early childhood education. - Oxfordshire: Routledge Falmer.
39. Dale. N (2000). Working with Families of Children with Special Needs-Partnershi and Practice. London: Routledge.
40. Darbo rinkos terminų ir sąvokų žodynas (1998). Vilnius: Darbo ir socialinių tyrimų institutas.
41. Deming W. E. (1994) The New Economics: 2-nd ed: Mass IT, CAES.
42. Denscombe M. (2003). The Good Research Methods: an Introduction for Students of Psychology and Education. Ryga: Zinante
43. Dikavičius V., Stoškus S. (2003). Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas: Technologija.
44. Donald B. Bailey, Jr., R. A. McWilliams, Virginia Buisse and Patricia W. Wesley (1998). Inclusion in the context of competing values in early childhood education. University of North Carolina at Chapel Hill, USA.
45. Dunst C., Trivette C., Deal A., (1996). Enabling and empowering families: principles and guidelines from practice. Cambridge, MA: Brookline Books.
46. Dunst C. (1995) key characteristics and features of community-based family support programs. Chicago, III: Family Resource Coalition.
47. Early Learning Standards (2005).  
[www.ade.az.gov/earlychildhood/downloads/EarlyLearningStandards.pdf](http://www.ade.az.gov/earlychildhood/downloads/EarlyLearningStandards.pdf).

48. Ebersold. S. Evans P. (2003). Disability in Higher education. Organisation for economic so- operation and development.
49. Ebersold. S. (2004). The Affiliation Effect Participation into Community: Conceptual and Methodological Aspects of a Participative Research. In Trossebo, I. Analysing conditions. Stocholm.
50. Eckhardt W. (1978) Bildungsoekonomie: Entwicklung. Modelle. Perspektyvon. -Berlin, Zuerich: Verlag Gehlen Cavanagh, S. (1997). Content analysis. Nurse researcher, 3.
51. Education policy analysis, (2001). Paris: OECD.
52. Epstein J.I.(1995) School/Kamily/Partnerships: caring for the children we share. Phi Delta Kappan.
53. Epštein, A.S. (1993). Training for quality: Improving early childhood programs through systemic inservice training. Monographs of the high/Scope Educational Foundation, no 9. Ypsilanti, MI: High/Scope.
54. Erchul, W. P. ( 1993 ). "Selected interpersonal perspectives in consultation research". School Psychology Quarterly, 8, 38-49. London.
55. Esping-Andersen G. (2002).e. Why We Need a New Welfare State. Oxford: Oxford University Press.
56. Eurydice , [www.euredice.org](http://www.euredice.org)
57. Everardas B.,Morisas G. (1997). Efektyvus mokyklos valdymas. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
58. Ewans, J.R.,Dean, J.W.( 2003). Total Quality: management, Organization and Strategy. Haron.
59. FendlerL., Dahlberg G., Hultqvist K.(2001). Educating flexible souls //Governing the shild in the new millennium.
60. Fidler B. (2006). Strateginis mokyklos plėtros valdymas: vadovavimas mokyklos tobulinimo strategijai. Vilnius: Žara.
61. Firat, A.F.(1995). Consumer culture or culture cosumed? Juornal of Consumer Research.
62. Fiske J. (1990). Įvadas į komunikacijos studijas. Vilnius: ALK/Baltos Lankos.
63. Flanders N.A (1970) Analysing Teacher Behavior.Reading, MA:Addison-Wesley.
64. Frechtling J., Sharp L. (1997). User-Friendly Handbook for Mixed Method Evaluations.Virginia:National Science Foundation.
65. Fullan M. (1993) Innovation, Reform and Restructuring Strategies. In: Cawelti, G. ( ed) Challenges and Achievement of american Education. New York: ASCD .
66. Fuller F.F., (1969). Concerns of teachers: A developmental conceptualization. American Educational research Journal 6 (2).
67. Gadamer H. (1999). Istorija. Menas. Kalba. Vilnius. Baltos lankos.
68. Gadrey J. (1996). L'conomie des services.Paris: Editions La Deconvertre.
69. Gardner, J.W.(1986)Leadership and Power, Leadership Papers, Washington, DC:Independent Sector
70. Garvin D. A. (1984). What does product quality really mean? Sloan Management Review.
71. Garvin D. A. (1988). Managing Quality. London: The Free Press.
72. Gates L.(1980) Social Program Administration: the implementation of social policy. New Jersey.
73. Gauchet M.(2003) L'éducation en question, Education et Management, Paris, European Report on Quality Indicators of Lifelong Learning: Fifteen Quality Indicators, Brussels.
74. Gedminienė D., Gumuliauskienė a. ( 2008). Ugdymo kokybės vertinimas bendrojo lavinimo mokykloje : mokytojų ir mokinių požiūris. Acta Pedagogica Vilensia. Nr. 21.

75. Gerulaitis D. (2007) Tėvų įsitraukimo į vaiko ugdymo(-si) procesą plėtotė specialiojoje mokykloje. Daktaro disertacija. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
76. Gevorgianienė V. (1999). Vidutiniškai sutrikusio intelekto ugdytinių bendravimo gebėjimų ugdymas: daktaro disertacija. Šiauliai: ŠU.
77. Girdzijauskienė, S. (2006). Kokybinis interviu. Vilnius: VU Specialiosios psichologijos laboratorija.
78. Glinskienė R., Skrudupaitė A. (2005). Šeimos įtakos vartotojų elgsenai conceptualūs pagrindai. *Ekonomika ir vadyba.: aktualijos ir perspektyvos*. Nr.5.
79. godrey, J.( 1996). *L'conomie des services*. Paris.
80. Goetsch D. L., Davis S. B. (2000). *Quality Management*, 3 rd ed; Prentice Hall., USA.
81. Gražienė V. (1998). Lietuvos vaikų darželio pedagogikos bruožai iki 1940 m. Klaipėda: S. Jokužio leidykla.
82. Gražienė V. (2003). Tėvai – problema ar galimybė // *Priešmokyklinis ugdymas*. Antra knyga. Vilnius.
83. Gražienė V. (2006). Vaikystės sampratos paradigmos kaita. Ikimokyklinio ugdymo sistemos demokratizavimo projektas (1993-2005). Studija. *Acta Paedagogica Vilnensia* .
84. Gražienė V., Rimkienė M. (1993). Ikimokyklinio ugdymo gairės: programa pedagogams ir tėvams. Vilnius.
85. Greenwood D. J., Whyte, W., Harkavy I. (1993) *Participatory Action Research as a Process and as a Goal*. Human Relations.
86. Grigienė A. (2003). Probleminė (socialinės rizikos) šeima ir vaikas joje//*Priešmokyklinis ugdymas*. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.
87. Gronroos, Ch. (2001). *Service management and marketing : a customer relationship management approach*. Chichester: John Wiley & Sons.
88. Gueorguiev T. (2006). *Quality management in higher education*. *Quality of higher Education*. Prieiga per internetą: <http://qedu.ru.acad.bg/qedu/bg/accpapers/gueorguiev.pdf>. (žr.2008 07 29).
89. Guogis A. (2000). *Socialinės politikos modeliai*. Vilnius: Eugrimas.
90. Hague P., Hague N., Morgan C.a. (2004). *Market research in practice: a guide to the basics*. UK: Kogan Page Limited.
91. Haynes N., Comer J. (1996). Integrating schools, families, and communities through successful school reform: The school development program. *School Psychology Review*, Vol.25 p.501-506.
92. Halder A. (2002). *Filosofijos žodynas*. Vilnius: Alma littera.
93. Hamersley P., Atkinson P. (1995). *Ethnography: Principles in Practice*. 2 dn edn. London: Ron ledge.
94. Hargreaves A. and Reynolds D. (1989). *decomprehensivization*. In: Hargreaves A. and Reynolds D. (eds) *Education Policies: Controversies and Critiques*. Philadelphia: The Falmer Press.
95. Hargreaves A. (1992). *Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai*. Vilnius: Tyto Alba.
96. Harre.H. R., (1984). *Personal Being: A Theory for Individual Psychology*. Oxford.
97. Harvey I.. (2002). *Evaluation for What ? // Teaching in Higher Education*.
98. Harvey L., Green D., (1993). *Defining quality*. *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 7.
99. Heyneman S.P. (1995). *Entering Higher Grade Proposals to Reform Russia's Education System Transition*, Vol. 1, Nr. 1–2, January–February.



100. Helburn S.W., (1995). The cost, quality, and child outcomes in child care centers. Technical Report. Denver: University of Colorado at Denver, Department of Economics, Centre of Research in Economic and Social Policy.
101. Hobbs W., Doeckel P. R. ir kt. (1984). Strengthening families: San Francisco University.
102. Hoy, Miskel (1987). Educational administration: Theory, research, and practice, 3rd edition. New York: Random House.
103. Honing A.S. (1990). Parental Involvement in Early Childhood Education. Washington, DC:NAAYC.
104. Hopkins, D., Ainscow, M., West M. (1998). Kaita ir mokyklos tobulinimas. Vilnius: Tyto alba.
105. Hruby P. (2001). Automating Object-Oriented Software Development Methods. in: A. Fröhner, Object-Oriented Technology, ECOOP Workshop Reader..
106. Husserl E. (1929). Ideas pertaining to a pure phenomenology and to a phenomenological philosophy. First book. Kluwer academic publisher.
107. Ikimokyklinio ugdymo gairės. Programa tėvams ir pedagogams. (1993). Vilnius: Leidybos centras.
108. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklą reglamentuojantys teisės aktai. (2001). Vilnius: Švietimo ir mokslo ministerija.
109. Ikimokyklinio ugdymo mokyklų vidaus audito metodika. (2005). Vilnius: Švietimo ir mokslo ministerija.
110. Išoraitė M. (2007). Socialinių paslaugų administravimas. Vilnius: Saulelė.
111. Jack A., Hughes M.A. (1986). The Generalizability of psychographic market segments across geographic locations. Journal of marketing 50.
112. Jackūnas Ž., (2006). Lietuvos švietimo kaitos linkmės. Kultūros filosofijos ir meno institutas.
113. Jary, D., Jary, J. (1991). Dictionary of sociology Glasgow: Collins.
114. Jencks, C. (1987). What is postmodernism? New York.
115. Jewell, Bruce R. (2000). Integruotos verslo studijos. Vilnius: Garnelis.
116. Johnson K.F., Scholes K. (1999). Exploring Corporate strategy: Text and case (5<sup>th</sup> edn). Harlow: Pearson Education.
117. Johnson L.C. (2001). Socialinio darbo praktika. Vilnius.
118. Jorutytė I., Budreikaitė A. (2005) Tėvų dalyvavimas ikimokyklinės įstaigos bendruomenės valdymo procese. Pedagogika nr.76 p.53-63.
119. Jucevičienė P. (1994). Organizacinė elgsena. Kaunas: Technologija.
120. Juodaitytė A. (1999). Vaikystės ideologija: tradicinių ir modernių sampratų sankirta //tiltai/ Humanitariniai ir socialiniai mokslai. Klaipėda.
121. Juodaitytė A. (2000). Socialiniai – edukaciniai pokyčiai ikimokykliniame ugdyme: Rytų, vidurio Europos šalių, JAV ir Lietuvos patirties lyginamoji analizė //socialiniai- edukaciniai pokyčiai ikimokykliniame ugdyme. Klaipėda.
122. Juodaitytė A. (2003). Vaikystės fenomenas: socialinis-edukacinis aspektas. Šiauliai.
123. Juodaitytė A. (2001). Ikimokyklinio ugdymo sisteminė kaita Europos Bendrijos ir pokomunistinėse šalyse. Acta Pedagogica Vilnensia nr.8: Vilniaus universiteto leidykla.

124. Juodaitytė A., Martišauskienė D. (2008). Ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo prasmių kontekstualizavimas Lietuvos respublikos švietimo dokumentuose. Mokytojo ugdymas. Nr. 11(2).
125. Juodaitytė, Kazlauskienė, Šaparnytė, Rutkienė A., (2006). Tarpdisciplininiai tyrimai šiuolaikinėje edukologijoje. Kokybiniai tyrimai. Modulis Nr.2.
126. Juodaitytė A., Gaučaitė R., Kazlauskienė A. (2009). Informavimas apie ikimokyklinį, priešmokyklinį ugdymą ir švietimo pagalbą. Šiauliai. Liucilijus.
127. Juran J. M. (1995). A. History of Managing for Quality. Milwaukee: ASQC Quality Press.
128. Juran J. M. (1986). The Quality trilogy. USA.
129. Jurkauskas A. (2003). Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas: Technologija.
130. Kabašinskaitė D. (2007). Vaikystės sociologija, vaikų teisės ir vaikų politika. <http://images.katalogas.lt/mateidykla/fil23/F-43.pdf>.
131. Kalvaitis A.(1995). Mokytojų ir tėvų bendradarbiavimas vidurinėje mokykloje // Socialiniai mokslai: Sociologija. Nr. 3, p. 76–79.
132. Kanji, G. K., asher, M. (1996). 100 methods for Total Quality Management. London.
133. Karapetrovic S. (2002) Strategies for integration of management systems and standards.
134. Karapetrovic S., Willborn. W.(1998). The systems svie for clarification of quality vocabulary. In International Journal of Quality & Reliability Management.
135. Karash R. (2002). The Society for Organizational Learning.London: Solonline pub.
136. Kardelis K. (1998). Imties turinio parinkimo socialiniuose tyrimuose metodologiniai aspektai. Socialiniai mokslai: Sociologija, 4 (17).
137. Kardelis K. (2002) Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Judex.
138. Kardelis K. (2005). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai.
139. Kasiūnas A. (2006). Kokybės analizė, planavimas ir auditas. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.
140. Kaufmann R. K., Safer, Steffen (1997). Ugdymas ir demokratijos kultūra: ikimokyklinis amžius. Vilnius: Lietus.
141. Kazakevičius G. (2004). Mes taip mąstome. Mes taip sakome. Mes taip darome. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika.I dalis. Vilnius.
142. Kaziliūnas A. (2004). Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika. Viešoji politika ir administravimas.Nr. 9.
143. Kemshall H., Littlechild R. (2000) .User involvement and Participation in Social Care.London and Philadelphia: Jessica Kingsley Publishers Kokybės užtikrinimo vadovas (2006). Kaunas
144. Klefsjo B., Bergquist B., Garvare R. (2008). Quality Management and business excellence, customers and stakeholders.
145. Kokybės užtikrinimo vadovas (2006). Studijų kokybės vertinimo centro direktorius. Vilnius
146. Kontautienė R. (2000). Pedagoginio bendradarbiavimo sistemos plėtotė pradinėje mokykloje: daktaro disertacija: socialiniai mokslai, edukologija.
147. Kontautienė R. (2006). Bendradarbiavimo sistema ir jos valdymas mokykloje.Klaipėda: KU leidykla.
148. Kotleris Ph., Armstrongas G., Sauters J., Wong V. (1998). Principe of marketing, second Europon edition. London.

149. Kraan, R, Baldock, J. (1993). Care for the Elderly: Significant Innovations in Three European Countries, Campus Verlag/Westview Press, Frankfurt am Main.
150. Kristan C.(1999). Quality Assurance in South Africa. Quality Assurance in Education. MCB University press, v. 7, no. 3.
151. Krumm V. (1999). Pedagoginis mokytojų ir tėvų bendradarbiavimas: mokytojo pozicija //Mokykla A.J.
152. Kvailes S. (2003). Исследовательское интервью. Москва.
153. Kvedaraitė N. (2009). Šiuolaikinės mokyklos kaip besimokančios organizacijos bruožų raiška personalo savivaldaus mokymo ir sklaidos procesuose. Daktaro disertacija. Šiauliai.
154. Lanahan S. S. and Sanderuf G. D. (1991). Untertain Childhood Uncertains Future. Harward University Press, Cambridge, Mass.
155. Lehtinen J. (1983). Customer – oriented Service Firm.Espoo (Finlande), Weilen and Gööös.
156. Leliūgienė I. (1997). Žmogus ir socialinė aplinka. Kaunas: Technologija.
157. Leliūgienė I. (2002). Socialinio pedagogo (darbuotojo) žinynas. Kaunas : Technologija.
158. Lewis A.J., Lewis D. M. (1983). Management of Human Servines Programs. California: Brooks/ Cole Publishing Company.
159. Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas (Žin., 1991, Nr. 23-593; 2003, Nr. 63-2853; 2004, Nr. 103-3755, Nr. 120-4437; 2006, Nr. 73-2758; 2007, Nr. 43-1628, Nr. 77-3045, Nr. 81-3324).
160. Lietuvos Respublikos Ikimokyklinio ugdymo koncepcija. (1989). Vilnius: Švietimo ir mokslo ministerija.
161. Lietuvos Respublikos Neformaliojo vaikų švietimo koncepcija (Žin., 2006, Nr.4-115).
162. Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas (Žin., 2006, Nr. 17-589).
163. Lietuvos Respublikos Specialiojo ugdymo įstatymas (Žin., 1998, Nr. 115-3228).
164. Lietuvos Respublikos Vaiko teisių pagrindų įstatymas (Žin., 1996, Nr. 33-807).
165. Lietuvos Respublikos Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatos (Žin., 2003, Nr.71-3216).
166. Lietuvos standartizacijos departamentas (2006). Kokybės užtikrinimo vadovas.
167. Lietuvos švietimo koncepcija (1992). Vilnius: Leidybos centras.
168. Litvinienė J. (2000). Vaikas – šeimos ir darželio ugdymo objektas //socialiniai-edukaciniai pokyčiai ikimokykliniame amžiuje. Klaipėda.
169. Litvinienė J. (2002). Šeima - vaiko ugdymo institucija. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidyba.
170. LoflanadJ., Lofland, L. (1995) Analyzing Social Settings: A Guide to Qualitative Observation and Analysis.3rd ed Belmont, CA:Wadsworth.
171. LST ES ISO 9000: 2000. Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai, terminai, apibrėžimai.
172. LST ES ISO 9004: 2001. Kokybės vadybos sistemos. Veiklos gerinimas. Rekomendacijos.
173. LST ISO 9000-2: 1997. Kokybės vadybos ir kokybės sistemų elementai.
174. Luthans, F. (1992). Organizational Behavior. McGraw Hill.

175. Mačerinskienė I.(1998). Švietimo paslauga vartojimo ir investavimo į žmoniškąjį kapitalą aspektu// Edukologijos idėjos Lietuvos švietimo sistemos modernizavimui (sudr. P.Jucevičienė) Vilnius: Technologija.
176. Mayring, Ph. (2000). Qualitative Content Analysis. *Qualitative Social Research*, 2, p. 112 – 121.
177. Makauskienė V. (2008). Logopedinės pagalbos mikčiojantiems moksleiviams modeliavimas į vaiką orientuoto ugdymo paradigmoje. Daktaro disertacija. Šiauliai.
178. Markevičiūtė L. (2009). Informaciniai kokybės vadybos sistemos brandos veiksniai. *Informacijos mokslai*. Nr. 49.
179. Marton. F., (1994). Phenomenography //International Encyclopedia of Education. Second edition. Vol.8. Pergaman.
180. Marzano J.Robert (2005.) Naujoji ugdymo tikslų taksonomija. Vilnius: Žara.
181. Mathiasen C.R., Staerfeld. E.(2005). Demokratiškos pedagogikos matai. Vilnius.
182. McLaughlin T. H. ( 1997). Šiuolaikinė ugdymo filosofija, demokratiškumas, vertybės, įvairovė. Kaunas: Technologija.
183. Merkys G. (1995) Pedagoginio tyrimo metodologiniai pradmenys. Šiauliai: ŠPI.
184. Merkys G. (1999) Testavimas – socialinių mokslų principas. Metodologinio diskurso projekcija. *Socialiniai mokslai*, 2 (19), p. 7-22.
185. Mickūnas A.. Stewart D. (1994). Fenomenologinė filosofija. Vilnius.
186. Miller F.H., Harrel A.C., Morgan D.J. ( 1998). Consumer Law: Cases, Problems and Materials. Karolina Academic Press.
187. Monkevičienė O. ( 2008). Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo(si) turinio kaitos tendencijos. *Pedagogika* Nr. 91.
188. Monkevičienė O. (1993). Ikimokyklinio ugdymo reforma//Lietuvos švietimo gairės. Vilnius.
189. Monkevičienė O. (1993). Pokyčiai reformuojamuose darželiuose // Švietimo naujovės. Vilnius.
190. Monkevičienė O. (1993). Vėrinėlis: vaikų darželių programa. Vilnius.
191. Monkevičienė O. (2000). Vaiko ir pedagogo sąveikos kryptys šiandieniniame ikimokykliniame ugdyme // socialiniai – edukaciniai pokyčiai ikimokykliniame ugdyme. Klaipėda.
192. Monkevičienė O. (2001). Ankstyvojo ugdymo vadovas: Vaikas iki trejų metų: tėvams, globėjams, pedagogams. Vilnius.
193. Monkevičienė O.( 2008). Reformuojamo ikimokyklinio ugdymo(si) turinio įgyvendinimo technologijos ir pedagogų rengimas. Hagilitacijos procedūrai teikiamų mokslo darbų apžvalga. Vilnius.
194. Morgan G., Morgan K.(1992) Beyond the Glitterpeak. Toronto: Ontario Federation.
195. Mullender A., Ward D. (1991) Self-Directed Groupwork: Users take Action for Empowerment. London: Whiting and Birch.
196. Navaitis G. ( 2002). Psichologinis šeimos konsultavimas: teorijos ir metodai. Vilnius: Tyto alba.
197. Neifachas S. (2004). Ikimokyklinių įstaigų vadyba: teorija ir praktika. Vilnius: UAB Ciklonas.
198. Neifachas S. (2008) .Priešmokyklinio ugdymo valdymo funkcijų kontekstualizavimas Lietuvos Respublikos švietimo politikos strateginėse kryptyse // Mokytojų ugdymas Nr.10, 91-110, Šiaulių universitetas.
199. Neifachas. S. (2009). Ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo problemos eksplikacija. *Pedagogika*. Nr. 93.
200. Nevyriausybinų organizacijų informacijos ir paramos centras 1998).

201. Nollet J., Haywood – Farmer J. (1992). Services et management. Bruxelles: De Boeck Westmael s.a.
202. Pakštytė S. (2001). Vaikų supažindinimas su jų teisėmis ir pareigomis papildomo ugdymo veikloje/socialinis ugdymas: papildomo ugdymo situacija ir perspektyvos. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
203. Pass Ch., Lowes B. ir Davies L. (1997). Ekonomikos terminų žodynas. Vilnius: Baltijos biznesas.
204. Patton M. (1987) How to Use Qualitative Methods in Evaluation. California: Sage Publications, Inc.
205. Patton M. (1990) Qualitative evaluation and research methods. SAGE Publications. Newbury Park, London, New Delhi
206. Petr C. G. (2004). Social Work with Children and Their Families: Pragmatic Foundation. Oxford university press.
207. Pirsig R.m.(1974). Zen and the Art of Motorcycle maintenance. New York.
208. Pirsig R. (1984). The art of Motorcycle Maintenance. New York: Bantam.
209. Pociūtė B. (2005). Pagrindinė akademinės bendruomenės vertybė- kokybės kultūra. Acta Pedagogica VILENSA Nr. 15.
210. Pociūtė D., Janušauskienė V. ir kt. (2005). Kokybės vadyba. Vilnius: Technika.
211. Pollit C., Bouckaert G., Löffler K. (2005). Quality Journeys in the European Public Sector : From there, to here, to Where // quality Journeys in the European Public Sector.
212. Priešmokyklinio ugdymo koncepcija // Informacinis leidinys. – 2000. Nr. 12.
213. Pruskus V. (.2004). Sociologija. Teorija ir praktika. Vilnius. Vilniaus verslo ir teisės kolegija
214. Punch K.F. (1998) Introduction to Social research. Quantitative & Qualitative approaches. Thousand Oaks, CA: sage
215. Purvanekienė G. (2005). Švietimo politika ir ikimokyklinio bei priešmokyklinio ugdymo plėtra. Acta Pedagogica Vilnensia, 15.
216. Quality Culture in European Universities: A Bottom-Up Approach, 2006
217. Quality management systems: Fundamentals and Vocabulary, (2000). ISO 9000:20000.
218. Quinn J.B. (1980). Strategies for Change: Logical Incrementalism. Homewood, IL: Irwin
219. Rado P. (2001). Transition in Education. Budapest: open Society Institute.
220. Redding S. (2000). Parents and Learning. Brussels; International Academy of Education
221. Reich K. (1996). Systemisch konstruktivistische Pedagogik. Neuwied. Luchterhand.
222. Rocha M., Searcy C., Karapetrovic S. (2007). Integrating Sustainable Development into existing Management Systems. Total Quality Management Business Excellence.
223. Ruben D., (1995). Quality in Higher Education. New York, London.
224. Ruževičius J. (1998). Total Quality Management: Philosophy, Methods, Models. Forum Ware.
225. Ruževičius J. (2005). Kokybės integruotas modelis. Iš Prekybos verslo plėtra integruojantis į ES: Straipsnių rinkinys. Klaipėda, Klaipėdos universitetas.
226. Ruževičius J. (2005). Kokybės vadybos ir žinių vadybos sąsajų tyrimas. Informaciniai mokslai. Nr. 35.
227. Ruževičius J. (2005). Kokybės vadybos modeliai ir jų taikymas organizacijų veiklos tobulinimui. Vilnius: VU leidykla.
228. Ruževičius J. (2006). Kokybės vadybos modeliai ir jų taikymas organizacijų veiklai tobulinti. Vilnius, Vilniaus universitetas.

229. Ruževičius J., Adomaitienė R., Sirvidaitė J. (2004). .Motivation and efficiency of quality management systems implementation: a study of Lithuanian organizations // Total quality management & business excellence. – London.
230. Ruževičius J., Makijovaitė R.. (1988). Total Quality Management : Philosophy, Methods, Models //Forum Ware: Internationale Zeitschrift für Warenlehre.
231. Sakalauskas G. (2000). Vaiko teisių apsauga Lietuvoje. Vilnius: Vaiko teisių informacijos centras.
232. Sallis E., (2002). Total Quality Management in Education. Landon: Kogan Page.
233. Saraga E. (1998). Embodiment of the social- constructions of difference. Social policy: Wellare, pover and disrsity.
234. Savickienė I., (2005). Universitetinių studijų kokybės vertinimo sistemos projektavimas. Kaunas: VDU.
235. Schroeder, Robinson (1991). America's most successful export to Japan: continuous improvement programs. Sloan Management Review.
236. Searcy C., Karapetrovic S., MC Cartney (2008). Application of a systems approach to sustainable development performance measurement. Journal of Productivity and Performance Management.
237. Seilius A. (1990). Įmonių valdymas. Klaipėda: Rytas.
238. Seilius A. (1994). Fimos kūrimas ir valdymas. Klaipėda: Rytas.
239. Seilius A. (1998). Organizacijų tobulinimo vadyba. Klaipėda.
240. Seilius A. (2001). Vadovavimas sprendimų priėmimo procesui: monografija. Klaipėda: Spindulys.
241. Sergiovanni T.J. (2001) Vadovavimas. Ką reiškia mokykloms. Vilnius .Garnelis.
242. Shewart, W.A. (1989). Les fondements de la maîtrise de la qualite. Paris. Economica.
243. Socialinės apsaugos terminų žodynas. (1999). Vilnius: sveikatos ekonomikos centras.
244. Socialinių paslaugų katalogas (2000). Socialinės apsaugos ir darbo ministerija (Žin., 2000., Nr. 65-1968).
245. Stankevičienė J.( 2004). Vartotojų elgsenos ypatumai Lietuvoje: vartojimo prekių kontekstas. Daktaro disertacija. Šiauliai.
246. Stankūnienė V. (2005). Šeima, vaikai, šeimos politika: modernėjimo prieštaras: (kolektyvinė monografija). Vilnius. Demografinių tyrimų centras.
247. Stankūnienė V., Eidukienė V. ir kt.(2001). Paramos šeimai politika: samprata ir patyrimas. Vilnius: Lietuvos filosofijos ir sociologijos institutas.
248. Statt. D. A.(2003). Психология потребителейю Санкт- Петербург.
249. Stenbacka, C.(2001). Qualitative research requires quality concepts of its own. Management Decision 39 (7).
250. Stoll, L. Fink, D.(1998). Keičiame mokyklą. Vilnius: Margi raštai
251. Stoškaus S. ir Beržinskienės D. (2005). Pokyčių valdymas. Šiauliai:Šiaulių universiteto leidykla.
252. Stoškus S. (2002). Bendrieji vadybos aspektai. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
253. Sutton C. (1999). Socialinis darbas, bendruomenės veikla ir psichologija. Vilnius:VU Specialiosios psichologijos laboratorija.
254. Šaparnytė E. (2007). Vaikų kompiuterinės kultūros edukacinis diskursas socialinės realybės konstravimo kontekste. Daktaro disertacija.Šiauliai.
255. Šeibokienė G. Ikimokyklinis ugdymas: kur esame ir kur link einame ? // Lietuvos vaikų darželis: praeitis ir dabartis. Jubiliejinės konferencijos medžiaga. V., Leidybos centras, 1999.
256. Šeimos politikos koncepcija . Vilnius: Filosofijos, sociologijos ir teisės institutas (VTU), 1995.
257. Švietimo būklės tyrimas (2004) . „ Ikimokyklinio ugdymo pasirinkimo galimybės Lietuvoje“.Internetinė prieiga: [http://www.smm.lt/svietimo\\_bukle/tyrimai\\_sb.htm](http://www.smm.lt/svietimo_bukle/tyrimai_sb.htm)
258. Švietimo būklės tyrimas. (2006). Švietimo pagalba šeimoms , auginančioms ikimokyklinio ir

- priešmokyklinio amžiaus vaikus. "Internetinė prieiga: [http://www.smm.lt/svietimo\\_bukle/tyrimai\\_sb.htm](http://www.smm.lt/svietimo_bukle/tyrimai_sb.htm)
259. Švietimo ir mokslo ministerija Švietimo aprūpinimo centro tyrimas. (2006). Ikimokyklinio ugdymo plėtra: ar keisime finansavimo modelį?
  260. Švietimo būklės tyrimas (2008) . Švietimo pagalba šeimoms , turinčioms 1-6 metų vaikus. "Internetinė prieiga: [http://www.smm.lt/svietimo\\_bukle/tyrimai\\_sb.htm](http://www.smm.lt/svietimo_bukle/tyrimai_sb.htm)
  261. Švietimo būklės tyrimas. (2008).Ikimokyklinio ugdymo įvairovė: esama situacija ir visuomenės lūkesčiai. Internetinė prieiga: [http://www.smm.lt/svietimo\\_bukle/tyrimai\\_sb.htm](http://www.smm.lt/svietimo_bukle/tyrimai_sb.htm)
  262. Švietimo būklės tyrimas.( 2008). Gyventojų informavimo apie ikimokyklinį ir priešmokyklinį ugdymą būklė ir patirtis. Internetinė prieiga: [http://www.smm.lt/svietimo\\_bukle/tyrimai\\_sb.htm](http://www.smm.lt/svietimo_bukle/tyrimai_sb.htm)
  263. Taylor. D. E., (2000). The of the Environmental Justice Paradigm: Injustice Framing and the social Construction of Environmental Discourses. American Behavioural Scientist.
  264. Tam M., (2001). Measuring Quality and Performance in Higher Education. Quality in Higher Education, 7, p. 47-54.
  265. Targamadžė V. (1998 ). Mokykla savita pelno nesiekianti organizacija//Edukologijos idėjos Lietuvos švietimo sistemos modernizavimui (sud. P.Jucevičienė). Kaunas: Technologija.
  266. Targamadžė V. (2001). Švietimo vadyba: efektyvumas, struktūra, valdymas, strategija, konfliktai.Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
  267. Thomlison B.(2002). Family assessment handbook: an Introductory Practice Guide to family assessment and Intervention. Belmont, CA: Thomson Brooks/cole .
  268. Tidikis R. (2002). Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras.
  269. Titmus C. J.. (1996). Adult Education: Concepts and Principles. In A. C. Tuijnam . The International. Encyclopedia of Adult Education and Training, Second , Edition. Oxford. Pergamum Press.
  270. Tuchman B.W.(1980). The Decline of Quality. New Yuork.
  271. Turnbull A.P., Turnbull H.R., Ervin E.L. Soodak L.C. (1997) Families, professionals, and expectionality: A special partnerhip.NY: Prentice-Hall, Inc.
  272. Urbanskaitė R., Clottey B., Jakštys J. (2000). Vartotojų elgsena. Kaunas: Technologija.
  273. Usher, Byrant, Johnston (1997). Adult education and the postmodern challenge: learning beyond the limits.London: Routledge.
  274. Vagnerienė E. (1999). Profesinio rengimo kokybės vadyba Vakarų Europos šalyse ir Lietuvoje. Socialinės kaitos procesai ir profesinio rengimo vyksmas.
  275. Vaiko minimalios ir vidutinės priežiūros įstatymas (Žin., 2007, Nr.80-3214).
  276. Vaikų darželio programa. Vėrinėlis (1993). Vilnius: Leidybos centras.
  277. Vaitkevičius R. (2006). Staisyka su SPSS psichologiniuose tyrimuose. Kaunas: VD universiteto leidykla.
  278. Valiūkevičiūtė A., Mikutavičienė I. (2006). Švietimo organizacijų kokybės vadyba. Kaunas: VDU stadijų kokybės centras.
  279. Vanagas P. (2004). Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas. Technologija.
  280. Varga A. (2001). Sistemnaja semeinaja psichoterapija.Moskva: Reč.
  281. Virvilaitė R., Banytė J.( 2000). Požiūrio į vartotojų elgsenos tyrimus ištakos ir raida: metodologinis aspektas. Socialiniai mokslai.Nr.1.
  282. Walsh K.B. (1998). Į vaiką orientuotų klasių kūrimas: 8-10 m., knyga ugdytojams.Vilnius: Lietus.
  283. Walsh K.B. (1998). Įvaiką orientuotų klasių kūrimas:6-7m., knyga ugdytojams. Vilnius: Lietus.
  284. Walsh, A., Hugnes, H., Maddox, D.P. (2002). Total Quality Management continuous improvement : is the

- philosophy a reality ? Journal of European Industrial Training.
285. Weiss H., Kreider H., Levine E. Mayer E., Stadler J., Vaughan P. (1998). Beyond the parent-teacher Conference: Diverse Patterns of Home-School Communication. Presented April 1998 at the AERA Annual Conference in San Diego, California. Internetinė prieiga: <http://www.gse.harvard.edu/hfrp/pubs-onlinepubs/beyondptc.html> (žiūrėta 2008 02 01).
  286. Westerheijden F., (2005). Judančio taikinio link: aukštojo mokslo kokybės užtikrinimas Europoje. *Aukštojo mokslo kokybė*, 2, p. 55-71.
  287. Whitebook M. & Bellm D., (1996). Mentoring for early Childhood Teachers and Providers: Building Upon and Extending Tradition. *Young Children*, Volume 52 Number 1, November 1996, p.59-65.
  288. Williams P. Erchul (1993). Consultation in Community, School, and Organizational Practice-Gerald Kaplan's Contributions to Professional Psychology. Taylor and Francis.
  289. Zabulionis A. (2003). Švietimo finansavimas/Švietimo politika ir monitoringas. Vilnius: Garnelis.
  290. Zimmerman M. Rappaport, J. (1988) Citizen participation, perceived control, and psychological empowerment. *Journal of Community Psychology*, Vol.16, p.725-750.
  291. Zink K.J. (2007). From Total Quality Management to Corporate Sustainability Based on Stakeholder Management.
  292. Žalimienė L. (2003). Socialinės paslaugos. Vilnius: VU specialiosios psichologijos laboratorija.
  293. Želvys R (2003). Švietimo vadyba. Vilnius: VU leidykla.
  294. Želvys R. (2002). Švietimo sistemos tobulinimas gamintojai, vartotojai, teikėjai ir švietimo paslaugų kokybė. *Acta Paedagogica Vilnensia*. Nr.9: Vilniaus universitetas.
  295. Želvys R. (2003). Švietimo organizacijų vadyba. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
  296. Žibaitis R. (1999). Vaikas kaip vertybė: tarp tradicinių ir šiuolaikinių prokreacinės elgsenos normų ir nuostatų. Šeima ir gimstamumas Lietuvoje. Vilnius: Lietus.
  297. Žilienė D. O. (2008). Valdorfo pedagogikos sklaida Lietuvoje. Vilnius: Lietuvos Valdorfo pedagogikos centras, 2008.
  298. Žydžiūnaitė (2007). Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos. Kaunas. Technologija.
  299. Prieiga per internetą. <http://translate.google.translate?hl=lt&sl=eng&http://www.occd.org/speaker/0,3438,cn>.
  300. Prieiga per internetą. <http://www.scribd.com/doc/22261637/1->.
  301. Prieiga per internetą. [http://distance.ktu.lt/marijampole/kursai/demo/Dal soc komunikacija/resources/documents/2937.pdf](http://distance.ktu.lt/marijampole/kursai/demo/Dal%20soc%20komunikacija/resources/documents/2937.pdf)
  302. Prieiga per internetą. <http://google.com/books?id=J40xeUTj2UkC&printsec=frontcover&dg=8>
  303. Prieiga per internetą. [http://www.smm.lt/svietimo\\_bukle/docs/tyrimai/sb/Gyventoju%20informavimo%20tyrimas%2009\\_02\\_05.pdf](http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/tyrimai/sb/Gyventoju%20informavimo%20tyrimas%2009_02_05.pdf)
  304. Prieiga per internetą. [http://www.smm.lt/svietimo\\_bukle/docs/tyrimai/sb/VPU-atask-paslaug-ivairove.pdf](http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/tyrimai/sb/VPU-atask-paslaug-ivairove.pdf)
  305. Prieiga per internetą. <http://www.vsv.lt/mokymas/Edukologijos/1494.html>.
  306. Prieiga per internetą. [http://distance.ktu.lt/marilampole/kursaidemo/Dal soc komunikacija/resources/documents/2937 pdf](http://distance.ktu.lt/marilampole/kursaidemo/Dal%20soc%20komunikacija/resources/documents/2937%20pdf).
  307. Prieiga per internetą. <http://www.svietimas.lt/konferencijos/Graziene.doc>.
  308. Prieiga per internetą. <http://www.vsv.lt/mokymas/Edukacijos/1494.html>.
  309. Prieiga per internetą. [http://www.eurydice.org/ressources/eurydice/eurybase/pdf/section/LT\\_LT\\_C4\\_17.pdf](http://www.eurydice.org/ressources/eurydice/eurybase/pdf/section/LT_LT_C4_17.pdf)



