

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR FINANSŲ VALDYMO FAKULTETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO INSTITUTAS**

MONIKA PLEIKYTĖ

**LIETUVOS VIEŠOJO SEKTORIAUS VEIKLOS
EFEKTYVUMO ANALIZĖ: IKIMOKYKLINIO
UGDYMO ĮSTAIGOS ATVEJIS**

Magistro baigiamasis darbas

**Vadovas
prof. dr. R. Jasinavičius**

VILNIUS, 2013

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR FINANSŲ VALDYMO FAKULTETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO INSTITUTAS

LIETUVOS VIEŠOJO SEKTORIAUS VEIKLOS
EFEKTYVUMO ANALIZĖ: IKIMOKYKLINIO
UGDYMO ĮSTAIGOS ATVEJIS

Verslo sistemų ekonomikos magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621L17002

Vadovas

..... prof. dr. R. Jasinavičius

(parašas)

2013 12 02

Recenzentas

.....

Atliko

VSIms2-01 gr. stud.

..... M. Pleikytė

(parašas)

2013 12 02

VILNIUS, 2013

TURINYS

ĮVADAS	7
1.VIEŠOJO SEKTORIAUS VEIKLOS EFEKTYVUMO TEORINIS VERTINIMAS: IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ ASPEKTAS	9
1.1. Veiklos efektyvumo koncepcijos	9
1.2. Viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo vertinimo ypatumai	11
1.3. Veiklos valdymo modeliai viešajame sektoriuje	15
1.4. Viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo didinimo galimybės	21
1.5. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos poveikio vertinimo nauda.....	25
2.VIEŠOJO SEKTORIAUS VEIKLOS EFEKTYVUMO VERTINIMO METODOLOGIJA	28
2.1. Viešojo sektoriaus veiklos vertinimo rodiklių pagrindimas	28
2.2. Viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo vertinimo teorinis modelis	33
3.IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOS „AŽUOLYNAS“ VEIKLOS EFEKTYVUMO ANALIZĖ.....	35
3.1. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Ažuolynas“ išorinių veiksnių analizė.....	35
3.2. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Ažuolynas“ vidinių veiksnių analizė	41
3.3. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Ažuolynas“ pedagogų bei tėvų (globėjų) apklausos rezultatų analizė	56
3.4. Interviu su ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Ažuolynas“ vadovais rezultatų analizė	57
3.5. Ikimokyklinio ugdymo poveikio visuomenei analizė.....	59
4.IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOS „AŽUOLYNAS“ VEIKLOS EFEKTYVUMO DIDINIMO KRYPTYS.....	63
IŠVADOS.....	68
SIŪLYMAI.....	70
LITERATŪRA.....	71
ANOTACIJA.....	77
ANOTATION.....	77
SANTRAUKA	78
SUMMARY	79
PRIEDAI	80

PRIEDAI

1 PRIEDAS. Anketa ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Ažuolynas“ tėvams (globėjams).....	81
2 PRIEDAS. Interviu ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Ažuolynas“ vadovams	82
3 PRIEDAS. Anketa ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Ažuolynas“ pedagogams	83
4 PRIEDAS. Specialiosios paskirties ikimokyklinio ugdymo įstaigų skaičius 2011-2012 m.	86
5 PRIEDAS. Vaikų, dalyvaujančių ikimokykliniame ir priešmokykliniame ugdyme, bei ikimokyklinio ugdymo įstaigų pagal ugdymo kalbas skaičius 2010-2012 m.	86
6 PRIEDAS. Šiaulių mieste ikimokyklinio ugdymo įstaigų ir vaikų jose skaičius 2010-2012 m. ...	87
7 PRIEDAS. Vaikų gebėjimas užrašyti ir perskaityti, ką parašė metų pradžioje ir pabaigoje.....	87
8 PRIEDAS. Vaikų gebėjimas pasakoti apie savo piešinius metų pradžioje ir pabaigoje	88
9 PRIEDAS. Vaikų gebėjimas suprasti ir laikytis instrukcijos	88
10 PRIEDAS. Vaikų gebėjimas užrašyti savo metus, suskaičiuoti savo vardo raides ir užrašyti jų skaičių metų pradžioje ir pabaigoje	88
11 PRIEDAS. Vaikų kūrybiškumo pokyčiai.....	88
12 PRIEDAS. Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ 2010-2012 m. finansinės būklės ataskaitos..	89
13 PRIEDAS. Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ 2010-2012 m. veiklos rezultatų ataskaitos...	91
14 PRIEDAS. Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ baldų, priemonių ir įrenginių įvertinimas 2012 m.	92
15 PRIEDAS. Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ maisto bloko įrangos ir inventoriaus būklės įvertinimas 2012 m.	92
16 PRIEDAS. Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ patalpų būklės įvertinimas 2012 m.	93
17 PRIEDAS. Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ pastato, vamzdyno ir lauko teritorijos būklės įvertinimas 2012 m.	93
18 PRIEDAS. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos efektyvumo vertinimo kriterijų reikšmės 2010-2012 m.....	94
19 PRIEDAS. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Ažuolynas“ tėvų (globėjų) anketinės apklausos rezultatai	95
20 PRIEDAS. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Ažuolynas“ pedagogų anketinės apklausos rezultatai	97
21 PRIEDAS. Visuomeninės ir privačios pajamų normų reikšmės	102
22 PRIEDAS. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Ažuolynas“ SSGG analizė	103
23 PRIEDAS. Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ 2013 m. spalio 31 d. veiklos rezultatų ataskaita	104

LENTELĖS

1 lentelė. Sąvokos „efektyvumas“ skirtingų autorių koncepcijos	9
2 lentelė. Viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo vertinimo elementai	12
3 lentelė. Trumpalaikis ir ilgalaikis ikimokyklinio ugdymo poveikis.....	26
4 lentelė. Valstybės ir savivaldybių biudžetų išlaidos formaliajam ir neformaliajam švietimui 2010-2012 m. laikotarpiu.....	36
5 lentelė. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų lėšos, pajamos ir išlaidos 2010-2012 m.	37
6 lentelė. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų ir jose esančių vaikų bei pedagoginių darbuotojų skaičius 2010-2012 m. laikotarpiu	38
7 lentelė. Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ priešmokyklinio ugdymo grupės ugdytinių pasiekimų rezultatai 2010-2013 m.	43
8 lentelė. Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ pagrindinės veiklos pajamos 2010-2012 m.....	47
9 lentelė. Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ pagrindinės veiklos sąnaudos 2010-2012 m.	48
10 lentelė. Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ „Plačiojo“ audito rezultatai: Etosas.....	51
11 lentelė. Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ „Plačiojo“ audito rezultatai: Vaiko ugdymas ir ugdymasis	52
12 lentelė. Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ „Plačiojo“ audito rezultatai: Vaiko ugdymo(-si) pasiekimai.....	52
13 lentelė. Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ „Plačiojo“ audito rezultatai: Parama ir pagalba vaikui, šeimai.....	53
14 lentelė. Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ „Plačiojo“ audito rezultatai: Ištekliai	54
15 lentelė. Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ „Plačiojo“ audito rezultatai: Mokyklos valdymas	55

PAVEIKSLAI

1 pav. 3 E kriterijų hierarchija	10
2 pav. Apribojimų teorijos metodikos pagrindą sudarantis procesas	18
3 pav. Bendrojo vertinimo modelio struktūra.....	19
4 pav. Viešojo administravimo tobulinimo priemonės.....	21
5 pav. Viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo didinimo schema.....	23
6 pav. Investicijų grąža įvairiuose visą gyvenimą trunkančio mokymosi etapuose.....	25
7 pav. Magistro darbo schema.....	29
8 pav. Konceptijų žemėlapis	33
9 pav. Viešosios įstaigos veiklos vertinimo ir tobulinimo modelis.....	34
10 pav. Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ turto ir jo struktūros kitimas 2010-2012 m.	44
11 pav. Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ finansavimo sumų, įsipareigojimų bei grynojo turto ir jų struktūros kitimas 2010-2012 m.	46
12 pav. Vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis šalies ūkyje pagal išsilavinimą 2006 ir 2010 m.	60
13 pav. 25-64 m. amžiaus gyventojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą	61
14 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Ažuolynas“ realios dabarties medis.....	63
15 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Ažuolynas“ pažangios ateities medis.....	65

IVADAS

Darbo aktualumas. Viena iš šiuo metu aktualiausių ne tik Lietuvos, bet ir pasaulio viešojo sektoriaus institucijų problemų yra nepakankamas veiklos efektyvumas. Viešojo sektoriaus veiklos rezultatų vertinimas svarbus analizuojant švietimo įstaigų veiklos vystymąsi bei jo gerinimo galimybes. Tik teisingai ir tinkamai įvertinus švietimo įstaigų esamą būklę bei išanalizavus veiklos efektyvumą ir jį įtakojančius veiksnius, ikimokyklinio ugdymo įstaigos galės reikiama linkme nukreipti visą reikiamą potencialą išsikeltiems tikslams pasiekti.

Įvairūs lietuvių mokslinės literatūros autoriai, tokie kaip J. Baranauskienė (2013), Ž. Tunčikienė, I. Skačkauskienė (2012), R. Jasinavičius (2012), L. Marcinkevičiūtė, R. Petrauskienė (2007), V. Navickas, L. Sujeta (2006), S. Puškorius (2004) ir kt., bei užsienio mokslinės literatūros autoriai, tokie kaip S. Pass (2013), B. Inozu (2013), H. Alinaitwe et al (2009), M. G. Nicholls (2009), D. Newbold (2006), E. M. Goldratt (2003) bei kt., nagrinėja viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo vertinimo teorinius aspektus. Viešųjų įstaigų veiklos vertinimo lygiai yra proceso vyksmo, veiklos produkcijos, veiklos rezultatų ir veiklos efekto. Visuomenei itin aktuali per didelių viešojo sektoriaus išlaidų bei nepakankamai kokybiškų viešųjų paslaugų problema. Viešojo sektoriaus kuriamos produkcijos suminė nauda visuomenei turėtų būti vertinama kaip jo veiklos visuomeninis (socialinis) rezultatas. Be to, mažinant esamas ir grėšiančias socialines problemas, socialinių rezultatų veiksmingumas turėtų būti vertinamas ir pagal jų įtaką (poveikį). Siekiant išspręsti tokio pobūdžio uždavinius, viešajame sektoriuje vis dažniau taikomi verslo praktikoje patikrinti ir teigiamai pasitvirtinę tokie valdymo metodai, kaip Apribojimų teorijos, Subalansuotų rodiklių, Bendrojo vertinimo modelis ir kt.

Viešųjų institucijų efektyvumas priklauso nuo kiekvieno darbuotojo darbo efektyvumo. Institucijos, kurios siekia efektyvios veiklos, stengiasi sistemingai mokyti bei motyvuoti personalą, pritaikyti naujausias metodikas ir valdymo modelius su visais jo elementais, t.y. procesų planavimu, strateginiu valdymu, personalo valdyba, kaitos ir organizacijos kultūra.

Tyrimo problema. Remiantis temos aktualumo analize galima teigti, kad viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo analizės metodologinius aspektus bei jų rūšis nagrinėjo daugelis jau minėtų autorių, tačiau nepaisant didelio susidomėjimo viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo koncepcija, mokslinėje literatūroje nepakankamai dėmesio skiriama Lietuvos viešojo sektoriaus veiklos rezultatų vertinimui bei jo efektyvumo didinimui. Todėl **magistro baigiamojo darbo probleminis klausimas:** kaip vertinti bei padidinti Lietuvos viešųjų įstaigų veiklos efektyvumą?

Tyrimo objektas – ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikla¹.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti ir įvertinti ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Ažuolynas“ veiklos efektyvumą bei nustatyti jo didinimo kryptis.

¹ Magistro baigiamajame darbe ikimokyklinio ugdymo įstaiga traktuojama, kaip įstaiga, realizuojanti tiek ikimokyklinio, tiek priešmokyklinio ugdymo programas, o ikimokyklinis ugdymas – kaip ugdymas, apimantis ir 5-6 (7) m. vaikų ugdymą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Pateikti viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo vertinimo teorijos analizę;
2. Parengti viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo vertinimo teorinį modelį;
3. Atlikti ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Ažuolynas“ veiklos efektyvumo analizę;
4. Įdiegti apribojimų teorijos metodą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje „Ažuolynas“, siekiant padidinti veiklos efektyvumą.

Tyrimo hipotezė. Žemą viešųjų įstaigų efektyvumą lemia nepakankama darbuotojų motyvacija ir netinkamas veiklos rezultatų vertinimas.

Tyrimo metodai. Mokslinės literatūros analizė, autorių nuomonių lyginamoji analizė, loginė analizė, matematinė-statistinė analizė, grupavimas, abstrahavimas, grafinis duomenų vaizdavimas, sisteminimas, SSGG analizė, PEST analizė, struktūrizuota respondentų apklausa, TOC metodas.

Tyrimo naujumas ir reikšmingumas. Teorinėje darbo dalyje apibendrinti moksliniai darbai viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo vertinimo tema. Nepaisant didelio susidomėjimo viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo koncepcija, nėra išsamių mokslinių darbų vertinančių Lietuvos viešojo sektoriaus įstaigų veiklos rezultatus. Taip pat nėra aiškiai išskirti šiam procesui įtaką darantys veiksniai ir aplinkybės, todėl šis bandymas apibrėžti ir analizuoti šį suvokimą leidžia nustatyti veiklos rezultatų vertinimo svarbą, siekiant didesnio viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo. Valdymo modelių (TOC metodo) taikymas viešajame sektoriuje yra besikuriantis reiškinys. Todėl siekiant didesnio viešųjų įstaigų veiklos efektyvumo, buvo atliktas apribojimų teorijos metodų praktinis pritaikymas Šiaulių lopšelyje-darželyje „Ažuolynas“, kuris gali būti panaudotas gerinant švietimo įstaigų veiklą. Tyrimo metu nustatyti (identifikuoti) ir išnaudoti (pašalinti) sistemos apribojimai, kas riboja tikslo pasiekimo galimybes. Tokio pobūdžio tyrimai šioje įstaigoje dar nebuvo atlikti. Todėl darbo metu gauti rezultatai padės švietimo sistemos įstaigai siekti užsibrėžtų tikslų ir taip padidinti veiklos efektyvumą.

Darbo struktūra. Baigiamąjį magistro darbą sudaro keturios dalys. Magistro baigiamojo darbo apimtis – 79 psl. (104 psl.). Darbo metu buvo remtasi 81 bibliografiniu šaltiniu (56 lietuvių kalba ir 25 užsienio). Darbe yra pateikta 15 paveikslų, 15 lentelių bei 23 priedai.

Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu analizuojama: veiklos efektyvumo koncepcijos, viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo vertinimo ypatumai, valdymo modeliai viešajame sektoriuje, viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo didinimo galimybės bei ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos poveikio vertinimo nauda. Antroje darbo dalyje pateikiamas viešojo sektoriaus veiklos vertinimo rodiklių pagrindimas bei viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo vertinimo teorinis modelis. Trečiame skyriuje atliekama ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Ažuolynas“ išorinių ir vidinių veiksnių analizė, lopšelio-darželio „Ažuolynas“ pedagogų, vadovų bei paslaugų vartotojų požiūrio į įstaigos veiklą analizė, ikimokyklinio ugdymo poveikio visuomenei analizė. Ketvirtame skyriuje aprašomi švietimo įstaigoje įdiegti apribojimų teorijos metodai.

1. VIEŠOJO SEKTORIAUS VEIKLOS EFEKTYVUMO TEORINIS VERTINIMAS: IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ ASPEKTAS

1.1. Veiklos efektyvumo koncepcijos

Literatūroje pateikiamos įvairios veiklos efektyvumo koncepcijos. Vieni autoriai veiklos efektyvumą mėgina apibūdinti plačiau, kiti – siauriau; vieni autoriai veiklos efektyvumą vertina visuomenės, šalies, kiti – konkrečios įstaigos mastu. Mokslinėje literatūroje pateikiama pakankamai daug efektyvumo koncepcijų ir interpretacijų, taikomų viešojo sektoriaus institucijų veiklai vertinti.

1 lentelėje pateiktos skirtingų autorių veiklos efektyvumo koncepcijos.

1 lentelė. Sąvokos „efektyvumas“ skirtingų autorių koncepcijos

Autorius	Efektyvumo koncepcija
A. Sarulienė, M. Vilkas, 2011	Tai pasiekto rezultato ir panaudotų išteklių santykis.
D. Daujotaitė, 2009	Tai santykis tarp produkto (prekių, paslaugų) ir jam sunaudotų išteklių. Efektyvumas parodo ryšį tarp sukurtų produktų ir sunaudotų kompleksinių išteklių.
H. Alinaitwe, J. A. Mwalki, B. Hansson, 2009	Tai organizacijos gebėjimas įgyvendinti savo misiją per stiprų valdymą, vadovavimą ir pasišventimą tikslų siekimui.
D. Newbold, 2006	Tai būseną, kur bet kokios produkcijos gamybos kaštai yra minimalūs, o gaunama nauda – maksimali.
V. Navickas, L. Sujeta, 2006	Tai kategorija, apibūdinanti makroekonominis rezultatus. Ekonominis efektyvumas yra tokia situacija, kada visapusiškai tenkinami visuomenės poreikiai, esant ribotiems ištekliams.
W. J. Grubbs, 2003	Tai matas, pagal kurį vertinama ar programa pasiekė, ar nepasiekė jai užbrėžtus tikslus.
S. Puškorius, A. Raipa, 2002	Tai racionalus išteklių panaudojimas, teigiamas organizacijos filosofijos ir organizacinės kultūros įtvirtinimas.
A. Bagdonas, P. Jucevičienė, 2000	Tai iškeltų tikslų įvykdymo laipsnis.
D. O'Neill, 1998	Tai resursų ar indėlių, reikalingų pagaminti ar gauti vieną produkcijos vienetą, įvertinimas (nustatymas).
M. Holzer, 1998	Tai santykis tarp veiklos rezultatų ir panaudotų tiems rezultatams pasiekti kompleksinių išteklių, indėlių, išlaidų bei kitų resursų.

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal O'Neill, 1998, p. 746, Holzer, 1998, p. 1750, Bagdoną ir Jucevičienę, 2000, p. 97, Puškorių ir Raipą, 2002, p. 9, Grubbs, 2003, p. 290, Newbold, 2006, p. 326, Navicką ir Suetą, 2006, p. 114, Alinaitwe, Mwalki ir Hansson, 2009, p. 282, Daujotaitę, 2009, p. 30, Sarulienę bei Vilką, 2011, p. 908.

Išanalizavus 1 lentelėje įvairių autorių pateikiamas veiklos efektyvumo sąvokos koncepcijas galima daryti išvadą, kad minėti autoriai veiklos efektyvumą supranta ir aiškina skirtingai, t.y. koncepcijoje išskiria, akcentuoja tai, kas jų nuomone yra svarbiausia iš veiklos efektyvumo sudedamųjų dalių (pasiektas rezultatas, racionalių išteklių panaudojimas, išsikeltų tikslų įvykdymo laipsnis ir pan.). Be to, veiklos efektyvumas viešajame ir privačiame sektoriuje yra traktuojamas skirtingai. Viešojo sektoriaus veiklos efektyvumas suprantamas kaip racionalus išteklių panaudojimas, pozityvus organizacijos filosofijos ir organizacinės kultūros įtvirtinimas. Efektyvumas viešajame sektoriuje yra sunkiai pamatuojamas ir vertinamas vienomis priemonėmis, o privačiame sektoriuje –

kitomis. Abu sektoriai siekia to paties veiklos efektyvumo, tačiau kiekvienas sektorius skiriasi savo veiklos efektyvumo specifiškumu ir jo suvokimu.

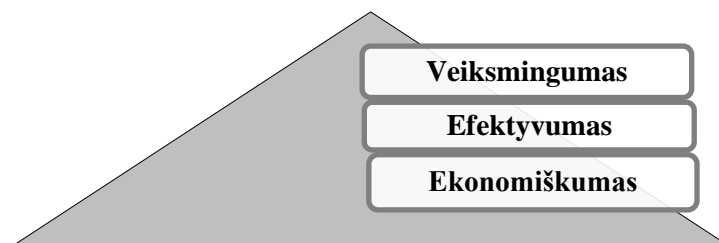
Veiklos efektyvumas viešosioms institucijoms svarbus tuo, kad jo paieškos skatina analitinės veiklos vystymą, išteklių valdymą, valdymo metodų taikymą planuojant, koordinuojant veiklą, kuriant pilnai ir dalinai viešąsias gėrybes (produkciją), kuriomis naudojasi visuomenės nariai. Efektyvumas yra veiklos našumo rodiklis.

Apibendrinant 1 lentelę galima teigti, kad didžioji dalis autorių veiklos efektyvumą apibrėžia kaip santykį tarp pasiekto rezultato, pagamintos produkcijos ar paslaugų apimtį ir jiems panaudotų išteklių, resursų (žmogiškųjų, finansinių ar laiko). Kuo šis santykis yra didesnis, t.y. kuo daugiau produkto sukuria organizacija kuo mažesnėmis sąnaudomis, tuo organizacijos veikla yra efektyvesnė. Todėl prioritetu tampa kuo efektyvesnis ir racionalesnis turimų išteklių panaudojimas.

Efektyvumas glaudžiai susijęs su produktyvumu, veiksmingumu ir rezultatyvumu. Efektyvumo koncepcija dažnai yra vartojama kaip produktyvumo sinonimas, todėl svarbu, kad ši koncepcija būtų vartojama teisingai. Anglų kalbos žodžiai – „efficiency“ ir „effectiveness“ – yra panašios reikšmės, t.y. reiškiantys veiksmingumą ar efektyvumą. Tačiau „efficiency“ yra savybė būti veiksmingam, ir tai nėra susiję su santykiu tarp vertės ir produktyvumo arba tarp kokybės ir sąnaudų. S. Puškorius (2002) veiksmingumą apibrėžia kaip nustatytų tikslų įgyvendinimo laipsnį panaudojus tam tikrą išteklių kiekį.

J. Mackevičius, D. Daujotaitė (2011) bei A. Bagdonas ir P. Jucevičienė (2000) efektyvumo koncepcijai teikia sinonimą rezultatyvumas, kuris gali būti apibūdinamas kaip tikslų pasiekimo lygis ir pasiekto efekto bei tikslams pasiekti sunaudotų išteklių santykis. O D. Rimkuvienė ir kt. (2010) siūlo terminui „efficiency“ naudoti atitikmenį produktyvumas, ekonomiškumas, o „effectiveness“ – rezultatyvumas. Šie autoriai teigia, kad rezultatyvumas turi būti nustatomas kaip faktinio rezultato santykis su planuotu rezultatu, išreikštu procentais, o ekonomiškumas – kaip faktiškai sunaudotų išteklių kiekio santykis su planuotu sunaudoti išteklių kiekiu.

S. Puškoriaus (2002) teigimu, efektyvumo, veiksmingumo ir ekonomiškumo koncepcijos yra išsidėsčiusios hierarchijoje. 3 E kriterijų hierarchija pavaizduota 1 paveiksle.



Šaltinis: Puškorius, 2002, p. 33

1 pav. 3 E kriterijų hierarchija

Išanalizavus 1 paveikslą galima teigti, kad pirmasis 3 E kriterijus yra ekonomiškumas, kuris suprantamas kaip panaudotų išteklių, reikalingų kokiam nors rezultatui gauti (pagaminti prekę, suteikti paslaugą ir pan.), minimizavimas išlaikant tam tikrą to rezultato kokybę (Puškorius, 2002).

Ekonomiškumas, lyginant su veiksmingumu ir efektyvumu, priklauso nuo santykinai mažesnio skaičiaus veiksmų, kurie yra susiję su lėšomis. Tuo tarpu efektyvumas be veiksmų, kurie buvo išskirti vertinant ekonomiškumą, nagrinėja daugiau koncepcijų. Jis taip pat vertina rezultatus iš sisteminių pozicijų ir yra arčiau išsikelto tikslo. Efektyvumas, kaip ir ekonomiškumas, gali būti įvertintas kiekybiškai. Taigi, efektyvumo koncepcija išreiškia alternatyvių priemonių, naudojamų tam tikram tikslui siekti, vertinimą. Ji paprastai traktuojama kaip įeigos ir išeigos, pastangų ir rezultatų, išlaidų ir pajamų, patirtų sąnaudų ir gautos naudos santykis (Buškevičiūtė, Raipa, 2011).

3 E kriterijų hierarchijos viršūnėje – veiksmingumas, kuris traktuojamas kaip tikslų pasiekimo lygis ir santykis tarp pasiekto efekto ir tikslams pasiekti sunaudotų išteklių (Daujotaitė, 2009). Jis aprėpia efektyvumo kriterijų visumą ir nustato kiekvieno efektyvumo kriterijaus įtaką veiklos rezultatams. Be to, jis įvertina, koku laipsniu pasiekti nustatyti visi kriterijai.

Apibendrinant įvairių autorių pateikiamas veiklos efektyvumo koncepcijas galima teigti, kad efektyvumas glaudžiai susijęs su produktyvumu, veiksmingumu ir rezultatyvumu, ir yra traktuojamas kaip santykis tarp įstaigos veiklos rezultatų ir išteklių, panaudotų tiems rezultatams pasiekti. Efektyvumo terminas reiškia nustatyto tikslo pasiekimą, tačiau atsižvelgiant į ribotų išteklių realybę, vien efektyvumo nepakanka. Veiksmingumo terminas vartojamas tada, kai tikslui pasiekti reikalingi ištekliai yra palyginami su realiais ištekliais. Jis susieja išteklių naudojimą su tuo, kas iš tikrųjų buvo pasiekta, ir tai atitinka produktyvumo apibrėžimą. Taigi, efektyvumo koncepcija aprėpia ekonomiškumo koncepciją, t.y. ekonomiškumo kriterijai naudojami sudarant efektyvumo kriterijus.

1.2. Viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo vertinimo ypatumai

Veiklos vertinimas parodo veikloje atliktą darbą ir pasiektus rezultatus. V. Boguslauskas ir G. Jagelavičiaus (2002) teigimu, veiklos vertinimas atskleidžia, kaip veikla atitinka jos vidinių ir išorinių klientų reikalavimus. Jis apima veiklos efektyvumo įvertinimą, veiklai atlikti reikalingą laiką ir padaryto darbo kokybę. I. Segalovičienė (2011) pabrėžia, kad vertinimas orientuojamas į vykdomos veiklos poreikius, rezultatus ir poveikį ir vertina veiklą tinkamumo, efektyvumo, veiksmingumo ir tvarumo aspektais, kur atskaitos taškas, kartu ir tikslas, yra veiklos tikslai. Veiklos vertinimas viešajame sektoriuje yra daugialypis reiškinys. Vieno bendro vertinimo modelio skirtingiems viešojo valdymo klausimams vertinti nėra. Todėl galima teigti, jog vertinant viešojo sektoriaus veiklą viena iš problemų yra tai, kad nėra sutarta dėl apibrėžtų pamatuojamų vertinimo rodiklių. Viešojo sektoriaus veikloje nenaudojamas skaitmeninis matavimas.

Viešojo sektoriaus veikla vertinama (matuojama) šiais lygiais (Jasinavičius, 2012, Batare, 2012):

- 0. Proceso vyksmo** (kokie veiksmai ir kiek laiko jie atliekami?);
- 1. Veiklos produkcijos** (ką konkrečiau gavo vartotojai?);

2. Veiklos rezultatų (kokia nauda gauta, realizavus veiklos produkciją?);

3. Veiklos efekto, poveikio (kas sprendžiamos problemos veiklos struktūroje pasikeitė?).

Kiekviena organizacija savo veikloje nuolat siekia didinti efektyvumą, nes nuo to priklauso jos sėkmingo darbo rezultatas. Norint įvertinti veiklos ekonominę efektyvumą, prioritetu išlieka veiksmų, lemiančių organizacijų veiklą, nustatymas (Deksnienė ir kt., 2007). Viešųjų institucijų veiklai įtakos turintys veiksniai skiriasi nuo privataus sektoriaus efektyvumo sąlygų ir veiksnių. Viešųjų institucijų misija ir funkcijos yra oficialiai patvirtintos, jų veikla yra daug atviresnė visuomenės kontrolei, konkretnės veiklos taisyklės ir procedūros, pati veikla reglamentuojama ir ribojama valstybės finansinių galimybių. Gana skirtingi yra ir veiklos vertinimo kriterijai (Puškorius, Raipa, 2002).

Viešojo sektoriaus veiklos efektyvumą, kaip ir privatų sektorių, lemia dvi grupės – vidaus aplinkos veiksniai ir išorės veiksniai. Išanalizavus L. Marcinkevičiūtės ir R. Petrauskienės (2007), J. Deksnienės ir kt. (2007), E. Backūnaitės (2006), A. Raipos (2002), J. Perry (1989), Functional audit methodology (2004) ir kt. mokslinėje literatūroje pateikiamus viešojo sektoriaus veiklos efektyvumą lemiančius veiksnius galima teigti, kad šie autoriai išskiria gana skirtingus efektyvios organizacijos veiklos vertinimo elementus.

2 lentelėje pateikti dažniausiai mokslinėje literatūroje aprašomi viešojo sektoriaus veiklos efektyvumą vertinantys elementai.

2 lentelė. Viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo vertinimo elementai

Autorius	Elementai
L. Marcinkevičiūtė, R. Petrauskienė, 2007	<ul style="list-style-type: none"> • Strateginis planavimas; • Racionalus išteklių naudojimas; • Tarnautojų profesinis tobulėjimas; • Etinės normos ir vertybės; • Organizacijos pokyčių valdymas; • Tarpinstitucinis bendradarbiavimas; • Informacinės technologijos.
J. Deksnienė ir kt., 2007; E. Backūnaitė, 2006	<ul style="list-style-type: none"> • Politiniai; • Socialiniai; • Ekonominiai; • Technologiniai; • Instituciniai.
Functional audit methodology, 2004	<ul style="list-style-type: none"> • Valdymas; • Žmogiškieji ištekliai; • Viešųjų paslaugų kokybė; • Mikroklimatas.
A. Raipa, 2002	<ul style="list-style-type: none"> • Vertybių paskirstymas; • Netiesioginės vertybės; • Resursų perdiskavimas; • Poveikis, gautas tiesioginių išlaidų dėka; • Papildomos išlaidos realizuojant viešąsias programas; • Nauda, gauta apribojimų, licencijų, reguliavimų dėka; • Simbolinės išlaidos viešojoje politikoje; • Piliečių dalyvavimas; • Nesėkmės viešojoje politikoje.

2 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Autorius	Elementai
J. Perry, 1989	<ul style="list-style-type: none"> • Žmogiškieji įgūdžiai (sugebėjimas bendrauti); • Techniniai (įgudimo); • Konceptualūs įgūdžiai (bendras suvokimas, kaip priimami sprendimai); • Sugebėjimas dirbti sistemoje ir rasti balansą (sprendimų ir veiksmų subalansavimas); • Dėmesys rezultatams; • Atsakingumas.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Marcinkevičiūte ir Petrauskiene, 2007, p. 75, Backūnaite, 2006, p. 11-12, Deksnienė ir kt., 2007, p. 39, Raipa, 2002, p. 12, Perry, 1989, p. 4, Functional audit methodology, 2004

Išanalizavus 2 lentelėje pateiktus viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo vertinimo elementus galima daryti išvadą, kad viešojo sektoriaus institucijų veiklos efektyvumas priklauso nuo daugelio įvairių nuolat besikeičiančių veiksnių, esančių tiek institucijos viduje, tiek išorėje. Viešojo sektoriaus institucijos tikslinė orientacija – pagrindas rengti, priimti strateginius sprendimus ir planuoti jų įgyvendinimą. Misija, vizija ir tikslai laikomi pagrindiniais jos elementais (Tuncikienė ir kt. 2012).

S. Puškorius bei A. Raipa (2002) teigia, kad viešojo sektoriaus efektyvumas yra racionalus išteklių panaudojimas, teigiamas organizacijos filosofijos ir organizacinės kultūros įtvirtinimas. Todėl V. Obrazcovas ir A. Vozbutienė (2005) pabrėžia, kad viešojo sektoriaus organizacijos veiklos tikslams kryptį suteikia jos vertybių sistema. Organizacijos kultūra egzistuoja tam, kad susietų jos narius, sukurtų bendrą suvokimą, apsaugotų nuo susvetimėjimo. Todėl būtent vertybių sistema lemia organizacinį efektyvumą. Darbo užmokestis, socialinis statusas ir prestižas, saugumas, socialinės garantijos ir naudos, darbas, kuriame gausu iššūkių, motyvuoja viešojo sektoriaus darbuotojus. Sektorių veiklos specifika (tikslas, veiklos kontekstas, veiklos vertinimo kriterijai, sprendimų priėmimo procedūros bei mastai, vadovavimo stilius, organizacinė kultūra, vertybės ir kt.) iš dalies sąlygoja ir skirtingą joje dirbančių asmenų motyvaciją. Amžius, profesija, vieta organizacijoje, kultūrinė aplinka, istoriškai apibrėžtas laikas (pereinamasis laikotarpis, krizės metas ir kt.) taip pat gali turėti įtakos motyvacijai ir viešojo sektoriaus organizacijų efektyvumui (Palidauskaitė, 2007).

Vakarų šalių mokslininkai, parengę organizacijų veiklos efektyvumo vertinimo metodiką, teigia kad efektyvios organizacijos veiklos vertinimo elementai yra: valdymas, žmogiškieji ištekliai, viešųjų paslaugų kokybė bei mikroklimatas. Išvardintus veiklos efektyvumo vertinimo elementus galima pritaikyti viešųjų institucijų veiklos efektyvumui įvertinti (Functional audit methodology, 2004).

Tuo tarpu A. Raipa (2002) išskiria socialines, vadybines, informacines ir technologines efektyvumo elementų grupes, kurias analizuojant, galima išskirti šias įtaką darančių veiksnių kategorijas:

- dydžiai ar veiksniai, kurie negali greitai keistis: efektyvumo poreikiai, kultūriniai skirtumai, nacionaliniai prioritetai, viešojo administravimo erdvė;

- problemos (efektyvumo nesuvokimas, biurokratinė patologija, silpna vadyba ar stereotipinis didelių organizacijų nelankstumas) ar kliūtys efektyvumui siekti, kurios turi būti šalinamos šiuolaikinėmis efektyvumo didinimo programomis;

- galimybės ir pozityvūs efektyvumo metodai, įvertinant informacijos srautus, valdymą ir skirstymą, vadybininkų ir darbuotojų santykius, technologijų sklaidą organizacijos struktūrose, veiklos sistemas ir kontrolę;

- veikla ar specifinės programos, apimant motyvacijų stimulus, lokalinį technologijų taikymą, vadybininkų ir kitų darbuotojų mokymą bei lavinimą.

S. Puškoriaus (2004) teigimu, vertinant efektyvumą galima išskirti du aspektus: išlaidų efektyvumą, kai rezultatai susiejami su finansinių išteklių panaudojimu, ir darbo efektyvumą, kai rezultatai lyginami su reikšmingiausiu produktyvumo veiksniu – personalo dydžiu. Tuo tarpu norint nustatyti viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo didinimo galimybes, Ž. Tunčikienė ir G. Buzaitė (2009) siūlo taikyti funkcinės analizės metodą. Funkcinės analizės rezultatai – pagrindas rengti ir priimti racionalius viešojo sektoriaus institucijų sprendimus, tokios analizės rezultatų taikymas yra esminis veiksnys įgyvendinti galimybes pagrįstai naudoti visuomenės materialinius išteklius ir kartu maksimaliai tenkinti visuomenės poreikius.

Taip pat viešojo sektoriaus veikla gali būti vertinama taikant sąnaudų-naudos analizės metodą, kuris leidžia nustatyti ir įvertinti tam tikros viešosios iniciatyvos tiesiogines ir netiesiogines ekonomines sąnaudas bei naudą. Taikant šį metodą yra užtikrinama, kad ribotas viešojo finansavimo biudžetas yra panaudojamas efektyviausiu būdu. Efektyvumas gali būti tiek finansinė nauda, sukurtų paslaugų prieinamumo laipsnis, netiesioginė finansinė nauda ar veiklos svarba visuomenei (Socialinių sąnaudų-naudos..., 2011). Tačiau J. Baranauskienė (2013) pabrėžia aktualiausią sąnaudų-naudos analizės problemą – tai socialinės naudos kokybinių rodiklių išraiška kiekybiniais matais bei piniginės vertės suteikimas piniginiiais matais nepamatuojamiems rodikliams.

Viešojo sektoriaus institucijos veikla gali būti vertinama atliekant veiklos auditą. D. Daujotaitė (2009) teigia, kad veiklos auditas yra svarbus įrankis, padedantis gerinti viešojo sektoriaus atskaitingumą bei tinkamą viešųjų išteklių valdymą. Jis skatina audituojamą subjektą daugiau dėmesio skirti veiklos ekonomiškumui, efektyvumui ir veiksmingumui, o pateikiamos rekomendacijos skatina tobulinti veiklą, taupyti lėšas arba mažinti išlaidas, gerinti paslaugų kokybę, stiprinti valdymo, administracinius ir organizacinius procesus, siekti nustatytų tikslų. Šios autorės teigimu, atliekant veiklos auditus reikia atsižvelgti ne tiek į kontrolę ir procesus, kiek į pasiektus veiklos rezultatus, t.y. būtina įvertinti audito metu nustatytų faktų poveikį ekonomiškumui, efektyvumui ir veiksmingumui, kurie sudaro veiklos audito esmę.

Vis dėlto, efektyvumo problematikai persikėlus į viešąjį sektorių, kuriame duomenų apie išteklių kainas nėra arba jie yra tik išvestiniai, o produktai negali būti pilnai kiekybiškai įvertinti, efektyvumo

įvertinimo klausimas išlieka konceptualus. Tai ypač pasireiškia ne rinkos ekonomikos sferose (švietimo, socialinės apsaugos, sveikatos apsaugos) (Rimkuvienė ir kt., 2010). Viešasis sektorius kuria pilnai ir dalinai viešąsias gėrybes (produkciją), kuriomis naudojasi visuomenės nariai. R. Jasinavičius (2012) teigia, kad suminė nauda, kurią suteikia visuomenei viešojo sektoriaus produkcija, turėtų būti vertinama kaip jo veiklos visuomeninis (socialinis) rezultatas. Be to, mažinant esamas ir grėšiančias socialines problemas, socialinių rezultatų veiksmingumas turėtų būti vertinamas ir pagal jų poveikį.

Efektyvumas viešajame sektoriuje yra sudėtinė problema, reikalaujanti kompleksiško sprendimų, teikiant viešąsias paslaugas. Sėkmingai veikiančios viešosios institucijos tobulina mišrius veiklos metodus, ieško papildomų galimybių, integruojant vadybos ir administravimo technologijas, naudoja kokybės vadybos principus bei kontrolės ir vertinimo sistemas vadybai tobulinti. Viešosios organizacijos siekia sistemingai motyvuoti darbuotojus, diegti naujas technologijas, tobulinti išteklių valdymą bei geriau derinti viešųjų institucijų ir privačių struktūrų interesus (Raipa, 2002).

Apibendrinant galima teigti, kad mokslinėje literatūroje yra pateikiami išsamūs viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo vertinimo elementai. Veiklos efektyvumo vertinimo analizės metu pastebėta, nors ir negali būti universalios viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo vertinimo elementų schemas, tačiau dauguma autorių pateikia jas panašias, t.y. elementus skirsto į darbo organizavimą, institucijos ir išteklių valdymą, institucijos mikroklimatą, visuomenės poreikių tenkinimą, viešųjų paslaugų kokybę, bei išorinius ryšius. Išsami viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo vertinimo elementų klasifikacija padeda organizacijos vadovams atlikti veiklos efektyvumo analizę, tinkamai priimti valdymo sprendimus ir siekti numatytų institucijos tikslų. Viešojo sektoriaus veikla vertinama (matuojama) šiais lygiais: proceso vyksmo, veiklos produkcijos, veiklos rezultatų ir veiklos efekto (poveikio). Viešasis sektorius kuria pilnai ir dalinai viešąsias gėrybes (produkciją), kuriomis naudojasi visuomenės nariai. Viešojo sektoriaus kuriamos produkcijos suminė nauda visuomenei turėtų būti vertinama kaip jo veiklos visuomeninis (socialinis) rezultatas. Tačiau pastebėta, jog viena iš problemų vertinant viešojo sektoriaus veiklą yra tai, kad nėra sutarta dėl pamatuojamų vertinimo rodiklių ir juos išreiškiančiais vertės kriterijais. Viešojo sektoriaus veikloje nenaudojamas skaitmeninis matavimas.

1.3. Veiklos valdymo modeliai viešajame sektoriuje

Viešajame sektoriuje vis tvirčiau įsigali tendencija taikyti verslo praktikoje patikrintas ir teigiamai pasitvirtinusias veiklos valdymo priemones. Viešojo sektoriaus įstaigose dažniausiai taikomi veiklos valdymo modeliai yra ISO 9000 serijos kokybės valdymo standartai, Bendrojo vertinimo modelis (BVM) ir Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis. Taip pat be jau paminėtų valdymo modelių specialiai taikomi ir kiti instrumentai, kurie gerai žinomi privačiame sektoriuje, pvz., Apribojimų teorijos metodas (TOC), „Lieknos“ organizacijos metodas (Lean) / „6 Sigma“ metodas, Subalansuotų rodiklių metodas (BSC) ir kt.

ISO 9000 serijos kokybės valdymo standartų tikslas yra užtikrinti, kad vartotojams teikiami produktai (veiklų ar procesų rezultatai) atitiktų tam tikrus kokybės reikalavimus. Šiam tikslui pasiekti remiantis standartais reikalinga sukurti ir įforminti dokumentais kokybės vadybos sistemą (LR Vidaus reikalų ministerija). A. Leskauskaitė ir S. Pivoras (2012) teigia, kad svarbiausias ISO 9000 serijos kokybės standartų tikslas – kaip turi būti sukurta rezultatyvi vadybos kokybės sistema, kuri funkcionuodama skatintų organizaciją nuolat tobulėti.

Įstaigų diegiančių ISO 9000 serijos standartų motyvus galima sugrupuoti į institucinių ir efektyvumo motyvų grupes. M. Vilkas ir S. Vaitkevičius (2012) teigia, kad organizacijos diegiasi ISO 9000 serijos standartus siekdamos efektyvumo pagerėjimo. Sėkmingai įdiegus nuolatinio tobulinimo sistemą – mažėja sąnaudos, didėja organizacijų veiklos efektyvumas, didėja darbuotojų ir vartotojų pasitenkinimas. Taip pat organizacijos diegiasi šiuos standartus dėl institucinių veiksmų. Organizacijos ima įgyvendinti vadybines inovacijas tikėdamos, kad jos pagerins jų operacinį efektyvumą, t.y. gebėjimą pasiekti daugiau ar padaryti geriau su mažesniais ištekliais. ISO standartų įdiegimas pagerina veiklos rezultatus, institucijos įvaizdį ir partnerystės ryšius su kitomis organizacijomis, paspartina ir kitų kokybės vadybos metodų kūrimą. Taip pat kokybės vadybos sistemos įveda tvarką operacijose: eliminuoja nereikalingus ar besidubliuojančius darbus, užtikrina procedūrų pasikartojimą, aiškų kompetencijų ir atsakomybės paskirstymą, sudaro sąlygas naujiems darbuotojams sparčiai adaptuotis (Černiauskienė, 2011, Jankowski, Lampert, 2002).

Tuo tarpu kiti autoriai (Abramavičius, Vanagas (2000), Lee et al., (1999)), kritikuodami ISO 9000 serijos kokybės valdymo standartų naudą, teigia, kad įdiegta kokybės sistema nei teoriškai, nei praktiškai nesuteikia organizacijai to, kas vadinama konkurenciniu pranašumu dėl kokybės. Nors įdiegta kokybės sistema ir užtikrina, kad organizacija pasieks užsibrėžtus kokybės tikslus, tačiau tai nereiškia, kad ši organizacija siekia kokybės. Jie parodė, kad klaidinga teigti, jog standartizuota kokybės sistema perkvalifikuoja organizaciją iš „paprastos“ į „kokybišką“.

Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis – tai tarptautiniu mastu pripažintas įmonių veiklos rezultatų tyrimo ir pokyčių valdymo modelis, kurio pagrindas yra šie kriterijai: orientacija į vartotoją, partnerystės plėtra, žmonių ugdymas ir įtraukimas, valdymas, besiremiantis faktais ir procesais, nuolatinis mokymasis, inovacijos ir tobulėjimas, į procesus orientuotas ir faktais pagrįstas valdymas, vadovavimas ir tikslo pastovumas, organizacijų socialinė atsakomybė (Serafinas, Ruževičius, 2009, EKT grupė, 2012).

Č. Christauskas ir V. Kazlauskienė (2009) teigia, kad Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis parodo vientisą organizacijos vaizdą ir naudojamas kaip diagnostinis įrankis, kuris leidžia organizacijai įvertinti jos stiprybes ir sritis, kurias reikia tobulinti. Verslo tobulumo modelis turi pakankamai lankstumo ir jį įmanoma pritaikyti kiekvienam organizacijos tipui, nepaisant nei jos dydžio, nei sektoriaus, kuriame veikia. Šis modelis gali būti panaudotas keliais būdais: savęs

vertinimui; nustatyti etaloną su kitomis organizacijomis; nurodantis sritis, kurias reikia pagerinti; pagrindas suformuoti bendram žodynui ir supratimui; kaip struktūra organizacijos valdymo sistemai.

Šis modelis orientuotas į vartotojus ir nuolatinį visų organizacijos procesų tobulinimą bei veiklos gerinimą įtraukiant visus darbuotojus. Šiuo modeliu pripažįstama, kad žmogiškieji išteklių yra tos galimybės, kurios leidžia siekti rezultatų, o procesai yra naudojami kaip priemonės, kurios leidžia išlaisvinti ir panaudoti darbuotojų talentus (EKT grupė, 2012).

Apribojimų teorijos metodas (TOC) – tai veiklos valdymo metodika, teigianti, kad kiekvienoje veikloje glūdi bent vienas apribojimas, tiesiogiai lemiantis greitį, kuriuo organizacija juda pagrindinio tikslo link (Ambras ir kt., 2012). Apribojimų teorijos metodai, ypač sėkmingai naudoti verslui valdyti, kaskart vis dažniau ir vis labiau vykusiai naudojami daugelyje kitų veiklos sričių. Svarbiausia prielaida, kuria remiasi apribojimų teorijos mąstymo procesai, – ta, kad bet kurioje sistemoje yra tik viena ar vos kelios priežastys, lemiančios daugelį kitų pasekmių. Pagrindiniai apribojimų teorijos mąstymo procesų įrankiai: realios dabarties medis, problemos sprendimo diagrama – išsisklaidančio konflikto debesis, loginė ateities pasekmių šaka – ateities realybės medis, pokyčių medis – ambicinio tikslo medis bei pokyčių planas (Jasinavičius ir kt., 2007, Nicholls, 2009, Pass, 2013).

Šios teorijos autorius E. M. Goldratt į apribojimų teorijos metodą žvelgia kaip į bendrąją organizacijos valdymo teoriją, grįstą paprasta ir efektyvia grandinės analogija, kurios stiprumą nusako silpniausia grandis – „butelio kakliukas“ (siauriausia vieta, kuri stabdo (apriboja) įmonės generuojamą pelną) (Sarapinas, Sūdžius, 2009, Inozu, 2013). Pagal šią teoriją bet kokios sistemos pajėgumą nusako jos apribojimas, sistema gali turėti tik vieną arba keletą esminių apribojimų. Apribojimų teorijos metodo pagrindinės idėjos ir tikslai yra (Pukėnaitė, 2006):

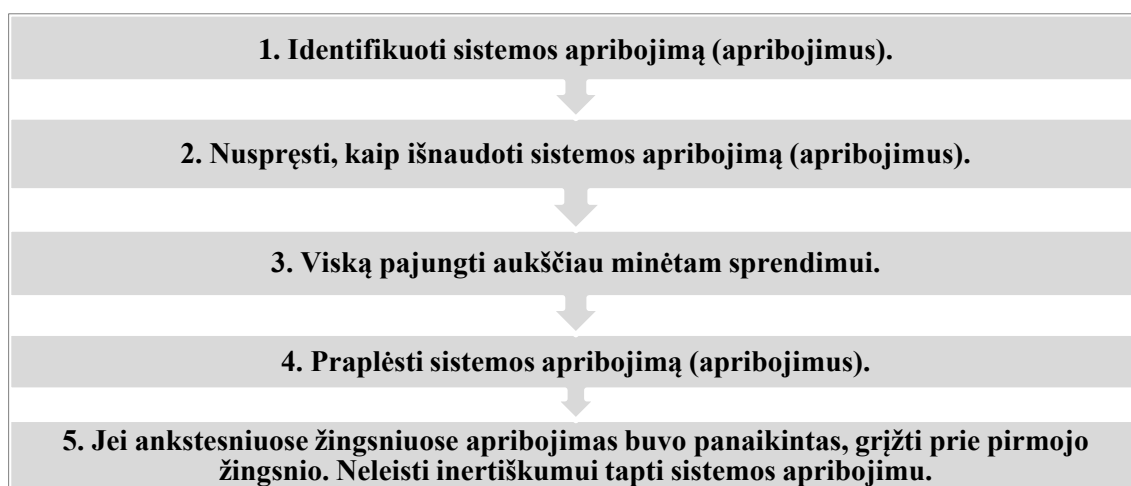
- tikslas visada yra pralaidumo didinimas, todėl pralaidumas nėra ribojamas. Investicijas ir veiklos išlaidas reikia mažinti. Susifokusavimas į pralaidumą padeda vadovams išvengti pagundos optimizuoti savąsias sistemos dalis, neatsižvelgiant į visos sistemos tikslą;
- uždirbti pinigus dabar ir ateityje (o ne mažinti kaštus ar didinti pajėgumus);
- nebereikia tiksliai žinoti gaminių savikainų. Tai nebėra būtina, nes svarbiausia yra įvertinti ne kažkurio gaminio, o sprendimo poveikį. Norint priimti sprendimą pakanka atsakyti į sekančius tris klausimus: kiek pasikeis pralaidumas, kiek pasikeis investicijos ir kiek pasikeis veiklos išlaidos;
- TOC įveda naują matavimo sistemą, kurią sudaro trys pagrindiniai rodikliai: pralaidumas (T), parodantis, kiek pinigų kompanija generuoja. Tai greitis, kuriuo sistema generuoja pinigus dėka pardavimų; investicijos (I) – tai visi pinigai, kuriuos sistema investuoja į pirkimą daiktų, kuriuos sistema ketina parduoti; veiklos išlaidos (OE) – visi pinigai, kuriuos sistema išleidžia, investicijas paversdama pralaidumu.

Ir viešajame sektoriuje, ir privačiame sektoriuje vienas iš svarbiausių veiklos rodiklių yra pinigai. Tačiau viešajame sektoriuje kelti sau efektyvumo užduotį reikia ne kiek su tais pačiais

ištekliais uždirbti daugiau pelno, o kaip turėdami tą patį biudžetą suteikti daugiau ar geresnių paslaugų. Be to, viešajame sektoriuje pamatuoti pasiektus tikslus yra gerokai sunkiau. Tai ypač pasireiškia švietimo, socialinės apsaugos ar sveikatos apsaugos sferose.

Apribojimų teorija propaguoja sisteminių požiūrį į bet kokias gyvybingas sistemas, veikiančias organizacijas, moko jas vertinti kaip gyvus organizmus, kuriuose visos dalys privalo veikti išvien, jei norima, kad jos ne tik išgyventų, bet ir judėtų užsibrėžtų tikslų link (Jasinavičius ir kt., 2007).

Apribojimų teorijos metodikos pagrindą sudaro procesas apimantis penkis žingsnius (žr. 2 pav.).

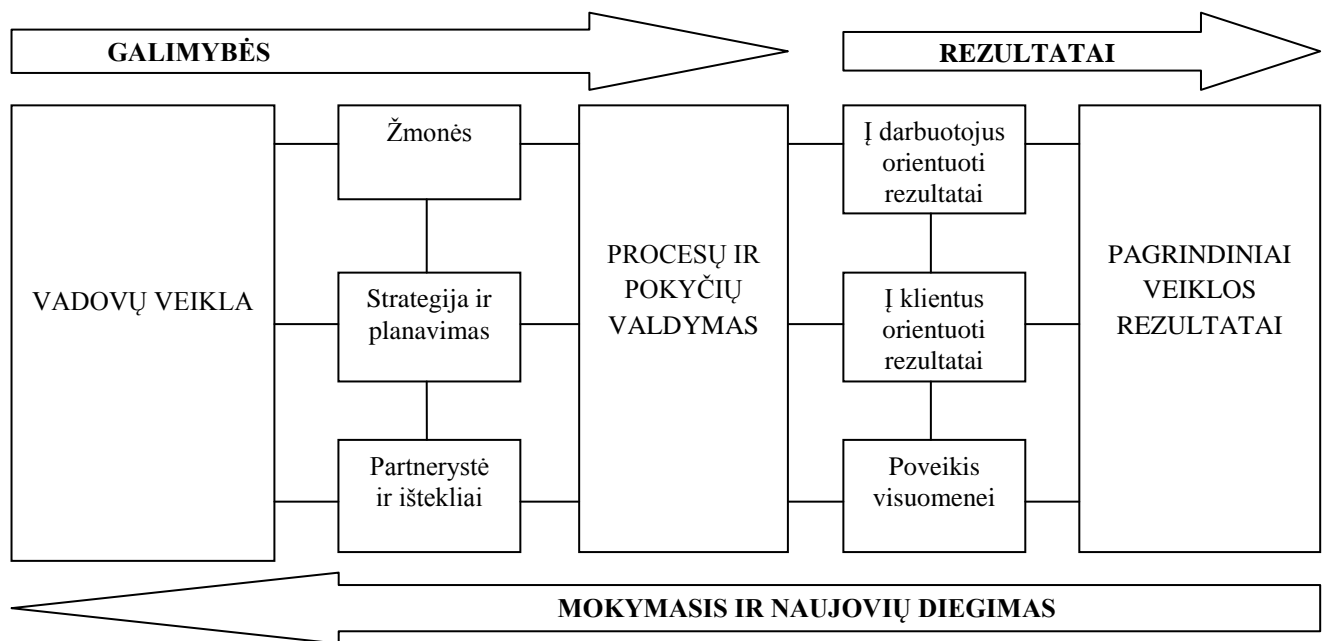


Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Mikulis, 2007, Mabin, 1999, p. 2-3

2 pav. Apribojimų teorijos metodikos pagrindą sudarantis procesas

Išanalizavus 2 paveikslą galima teigti, kad atliekant apribojimų teorijos metodiką pirmiausia reikia nustatyti (identifikuoti) sistemos apribojimą, t.y. resursą, politiką ar pan., kas riboja tikslo pasiekimo galimybes. Toliau nusprendžiama, kaip išnaudoti (pašalinti) šią kliūtį arba užtikrinti, kad procesas neeikvotų resursų ten, kur nereikia. Trečiame žingsnyje visus kitus procesus pakeisti taip, kad jie palaikytų sprendimą, t.y. suderinti su pokyčiu visos likusios įmonės veiklą. Toliau didinamas atitinkamo proceso gamybos našumas ar žaliavų pirkimo apimtis, kurie lemia pralaidumo didėjimą. Jei visi įvykdyti žingsniai davė rezultata, grįžti į pirmą etapą, nes pastovumas neturi tapti dar vienu apribojimu. Apribojimų teorijos išskirtinis bruožas – specifiniai matavimai, kuriuos būtina suderinti su tradicinėmis apskaitos normomis (Mikulis, 2007).

Bendrojo vertinimo modelis (BVM). Šis modelis yra skirtas viešojo sektoriaus organizacijų veikai tobulinti taikant įsivertinimo, dar vadinamo savianalize, metodologiją. J. Ruževičius ir kt. (2008) teigia, kad įsivertinimas paprastai yra siejamas su organizacijos sąlygų, pokyčių, siekių ir jų rezultatų bei procesų aprašymu, visapusiška analize, įvertinimu bei koregavimo ir tobulinimo veiksnumo numatymu. Tuo tarpu N. Černiausienės (2011) teigimu, įsivertinimas leidžia nustatyti savo stipriąsias ir silpnąsias vietas ir lyginant gautus rezultatus su kitomis organizacijomis dalintis gerąja patirtimi. Įsivertinimo esmė yra pokyčių, nukreiptų organizacijos veiklos kokybei gerinti, inicijavimas ir skatinimas. Bendrojo vertinimo modelio struktūra pateikta 3 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis LR Vidaus reikalų ministerija, 2005, p. 6

3 pav. Bendrojo vertinimo modelio struktūra

Iš 3 paveikslo matyti, kad šio modelio pagrindas, kaip ir Europos kokybės vadybos fondo modelio atveju, yra devyni kriterijai, kurie leidžia įvertinti organizacijos veiklos rezultatus. Penki kriterijai (vadovų veikla, žmoniškųjų išteklių valdymas, strategija ir planavimas, partnerystė ir išteklių, procesų ir pokyčių vadyba) leidžia įvertinti organizacijoje vykdomus procesus, skirtus kokybės valdymo gerinimui. Likę keturi (žmonių rezultatai, į klientus orientuoti rezultatai, visuomenės rezultatai, pagrindinės veiklos rezultatai) leidžia įvertinti organizacijos veiklos rezultatus (Ambras ir kt., 2012). Todėl, pagal J. Ruževičių ir kt. (2008), svarbiausia įsivertinimo sąvokos ir jo praktinio įgyvendinimo sudedamoji dalis privalo būti organizacijos procesai, tinkamas jų susiejimas į darnią sistemą organizacijoje, procesų rodiklių nustatymo metodų tinkamumas, stebėsenos rezultatai, procesų tarpusavio sąveikos veiksmingumas ir kt.

„Lieknos“ organizacijos (*Lean*) / „6 Sigma“ metodas – taikomas gamyboje, prekyboje, paslaugų sferoje, viešojo administravimo įstaigose ir kitose organizacijose. „Liekna“ organizacija ir šešios sigmos dažniausiai derinami tarpusavyje ir naudojami kaip integrali sistema (EKT grupė, 2012).

E. Ulackas (2007) teigia, kad „Liekna“ organizacijos metodo tikslas – pateikti kokybiškus produktus (paslaugas) į reikiamą vietą, tinkamu laiku, tinkamais kiekiais, tuo pačiu mažinant perteklinių produktų (paslaugų) kiekį. Tai filosofija, kaip mažiausiomis sąnaudomis gauti didžiausią naudą ilguoju laikotarpiu. Metodika pagrįsta tuo, kad didžiausia reikšmė siekiant organizacijos sėkmės teikiama veiklos procesų standartizavimui ir sutrumpinimui. Pagal šią metodiką veiksmai kuo labiau standartizuojami atsisakant visos nebūtinų, vertės neturinčios veiklos (Ambras ir kt., 2012).

„6 Sigmos“ – tai metodologija leidžianti kontroliuoti kokybės gerinimo procesą. Kokybės valdymo sistemose, o konkrečiai esant „6 Sigmos“ metodologijai matuojami rodikliai pasirenkami

atsižvelgiant į jų svarbą veiklos kokybei. Skirtingai nuo tradicinių veiklos matavimo sistemų, šiuo atveju matavimo rodiklių pasirinkimą lemia griežtai apibrėžta metodologija, kuri naudoja modifikuotą Demingo ratą (Sudnickas, 2008). Taikydami šią metodologiją tiksliai nustatomos silpniausios procesų vietos ir sutelkiami riboti organizacijos išteklių šioms vietoms sustiprinti. Taigi, tai matavimais pagrįsta strategija, nukreipta į nuolatinį procesų gerinimą ir nukrypimų mažinimą, pasitelkus veiksmingus statistinius metodus tam, kad būtų suprasta, kokie pakeitimai sumažins defektų (klaidų) skaičių (Jankauskienė ir kt., 2008, EKT grupė, 2012).

Subalansuotų rodiklių metodas (BSC) – tai veiklos valdymo priemonė, leidžianti pamatuoti ir įvertinti organizacijos veiklos rodiklius ir juos palyginti su strateginių tikslų rodikliais (EKT grupė, 2012). Todėl BSC metodologijos pagrindas yra toks, kad matavimo sistema susieta su strateginėmis organizacijose kryptimis. Pasak N. Černiauskiene (2011), naudojant šią sistemą yra keliami tikslai, naudojamos iniciatyvos jiems pasiekti, bei matavimai, skirti rezultatams įvertinti, yra nukreipti ir suderinti su organizacijos strategija. Šio metodo koncepcija remiasi prielaida, kad vadovas privalo turėti subalansuotą matuojamų rodiklių rinkinį, apimantį finansinę, klientų, vidaus procesų, naujovių ir tobulėjimo sritis. Remiantis subalansuotų rodiklių sistemos metodika, nustačius organizacijos strategiją, įmonės rodiklius reikia suskirstyti į keturias grupes: finansai, klientai, vidiniai verslo procesai, tobulėjimas ir mokymasis (Ambras ir kt., 2012).

N. Černiauskiene (2011) teigia, kad išskaidyti strateginiai tikslai siejami priežastiniais ryšiais, kurių pagrindu sudaromas organizacijos strategijos žemėlapis. Šiems tikslams parenkami jų pasiekimą matuojantys rodikliai, kurių pagrindu formuojamos užduotys bei atrenkamos geriausios iniciatyvos joms siekti. Todėl subalansuotų rodiklių metodas gali būti taikomas kaip veiklos matavimo priemonė, kaip strateginio valdymo sistema ir kaip jungiamoji grandis tarp strateginės ir operatyvinės veiklos. Šis metodas padeda strategiškai svarbias iniciatyvas susieti su realiais finansiniais rezultatais (Gimžauskiene, 2007).

Vis dėlto, viešajame sektoriuje yra naudojamas modifikuotas subalansuotų rodiklių metodas. Tai lemia skirtinga viešojo sektoriaus organizacijų prigimtis. Šio tipo organizacijos orientuotos į savo visuomeninės misijos vykdymą, o verslo įmonių pagrindinė motyvacija yra pelno didinimas. T. Sudnickas (2008) teigia, kad pagrindiniu modifikuoto subalansuotų rodiklių metodo akcentu tampa misija, o tai savo ruožtu pakeičia priežasties-pasekmės sąsajas tarp atspindimų perspektyvų. Darbuotojų kompetencija ir organizacijos pajėgumas lemia vidinius procesus ir biudžeto racionalų naudojimą, sugebėjimą uždirbti lėšų, o šie veiksniai lemia klientų pasitenkinimą.

Apibendrinant galima teigti, kad viešojo administravimo įstaigose dažniausiai taikomi veiklos valdymo instrumentai yra Bendrojo vertinimo modelis, ISO 9000 serijos kokybės valdymo standartai, Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis. Taip pat taikomi ir kiti instrumentai, tokie kaip Apribojimų teorijos metodas, „Lieknos“ organizacijos / „6 Sigma“ metodas ir kt. Taigi, valdymo

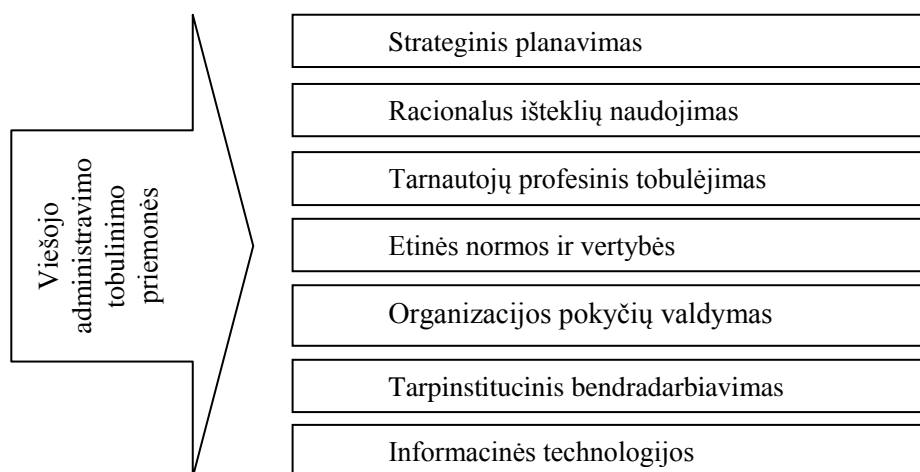
metodų pasirinkimas yra gana platus. Jis priklauso nuo įstaigos statuso, teikiamų paslaugų specifikos (administracinės, viešosios ar kt. paslaugos) ir, žinoma, kokybės supratimo pačioje įstaigoje.

1.4. Viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo didinimo galimybės

Visuomenė reikalauja iš viešojo sektoriaus organizacijų naujų veiklos formų, didesnio veiklos efektyvumo bei rezultatyvumo. M. Vienažindienė ir A. Sakalas (2008) teigia, kad vykstant demokratizavimo procesams bei kuriantis pilietinei visuomenei didėja institucijų atvirumas, piliečiai vis aktyviau dalyvauja sprendžiant bendruomenės reikalus ir reikalauja tobulesnio viešojo sektoriaus valdymo, o tai galima pasiekti modernizuojant administracinės sistemos struktūras, kontrolės metodus, administravimo kultūrą ar didinant viešojo sektoriaus skaidrumą.

Modernizacijos sąlygomis aktualu keisti viešojo sektoriaus institucijų susiformavusią tvirtą organizacinę kultūrą, kuri atitinka tradicinį (hierarchinį) viešojo administravimo modelį. A. Patapo ir G. Labenskytės (2011) teigimu, organizacinė kultūra, kaip vadybos metodas bei valdymo priemonė, gali būti tinkama diegti viešajame sektoriuje siekiant modernizuoti viešųjų organizacijų veiklą, taip pat siekiant didesnio rezultatyvumo ir efektyvumo humaniškomis bei demokratiškomis priemonėmis. Organizacinė kultūra kuriama daugumos organizacijos darbuotojų pripažintų vertybių pagrindu.

Reformomis daugelis valstybių siekia šių pagrindinių tikslų: viešojo sektoriaus išlaidų sumažinimo, valdžios kaip darbdavio tobulinimo siekiant profesionalių darbuotojų valstybės tarnyboje įdarbinimo, tobulesnių viešųjų paslaugų teikimo ir viešojo, privataus bei nevyriausybinių sektorių tarpusavio pasitikėjimo ir visuomenės pasitikėjimo valdžia didinimo (Backūnaitė, 2006). Tradicinės viešojo administravimo tobulinimo priemonės pavaizduotos 4 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Marcinkevičiūte, Petrauskiene, 2007, p. 75

4 pav. Viešojo administravimo tobulinimo priemonės

R. Petrauskienė (2005) teigia, jog siekiant efektyvaus administravimo, viena iš būtinų sąlygų yra tinkamas, pasitikėjimu paremtas tarpinstitucinis įvairių viešųjų organizacijų bendradarbiavimas (žr. 4 pav.). Kuo glaudesni ryšiai tarp vienokiais ar kitokiais tikslais susietų institucijų bei kuo geresnis

grįžtamasis ryšys, tuo jų veikla efektyvesnė. Taip pat būtina administravimo efektyvumo sąlyga yra racionalus išteklių naudojimas. Galima teigti, kad racialesnį įvairių išteklių naudojimą sąlygoja ir šiuolaikinių informacinių technologijų diegimas ir taikymas. Be to, kaip teigia V. Giedraitytė ir A. Raipa (2012), inovatyvumas šiandien tampa vienu iš pagrindinių faktorių, viešajame valdyme sprendžiant globalių procesų suponuotas viešojo valdymo modernizavimo problemas.

Pažangios informacinės technologijos vis labiau plinta visuose viešojo administravimo lygmenyse, tačiau jų galimybės nepakankamai panaudojamos skatinant piliečių aktyvumą ir tobulinant viešųjų paslaugų teikimą. Todėl didinant viešojo sektoriaus skaidrumą reikėtų vystyti technologijas ir sukurti geras dokumentų valdymo sistemas, kurios leistų piliečiams internete stebėti, kaip tam tikroje viešojo sektoriaus institucijoje juda jo pateiktas dokumentas. Tai leistų nustatyti probleminę vietą ar žmogų, kuris stabdo sprendimų priėmimą. Taip pat institucijos rengdamos tiek strateginius planus, tiek ir programinius biudžetus turi galimybę padidinti viešojo sektoriaus efektyvumą ir skaidrumą.

Svarbu užtikrinti kokybišką personalo valdymą. Tarnautojų profesinis tobulėjimas yra svarbus siekiant efektyvios institucijos veiklos. Pasak V. Smalskio (2011), geriausiai parengtų kandidatų atrinkimas negarantuoja, kad jie bus efektyvūs valstybės tarnautojai ar viešojo sektoriaus darbuotojai. Mokymas ir kvalifikacijos kėlimas turi būti nuolatinis. Motyvuotų darbuotojų darbas efektyvesnis, o tai kelia paslaugų kokybę. Tuo tarpu E. Gustas (2003) išskiria pagrindinius reikalavimus šiuolaikiniams tarnautojams, t.y. turėti aiškią viziją, tenkinti piliečių (klientų), o ne biurokratijos poreikius, stengtis ne tik patiems teikti valdžios paslaugas, bet ir bandyti skatinti kitus prisidėti, sprendžiant visuomenės problemas, bei sugebėti organizuoti į rinką orientuotą valdymą.

Pasak R. Petrauskienės (2005), viešojo sektoriaus efektyvumo didinimui labai svarbus organizacijos pokyčių valdymas – jos išorės ir viduje vykstančių pokyčių reikšmės veiklos organizavimui ir rezultatams įvertinimas, šių pokyčių galimos neigiamos įtakos eliminavimas bei galimų teigiamų pasekmių numatymas ir panaudojimas. Kai yra išrenkama nauja valstybės valdžia turėtų būti siekiama kurti tolimesnius veiklos planus, perspektyvas, o ne paneigti prieš tai valdžioje buvusių politikų veiklą. Vienas iš galimų būdų tai pasiekti – griežtesni susitarimai dėl ilgalaikių nacionalinių tikslų ir jų laikymasis, t.y. pradėti įgyvendinti parengtas tam tikras nuostatas. Tai leistų padidinti visuomenės pasitikėjimą valdžia.

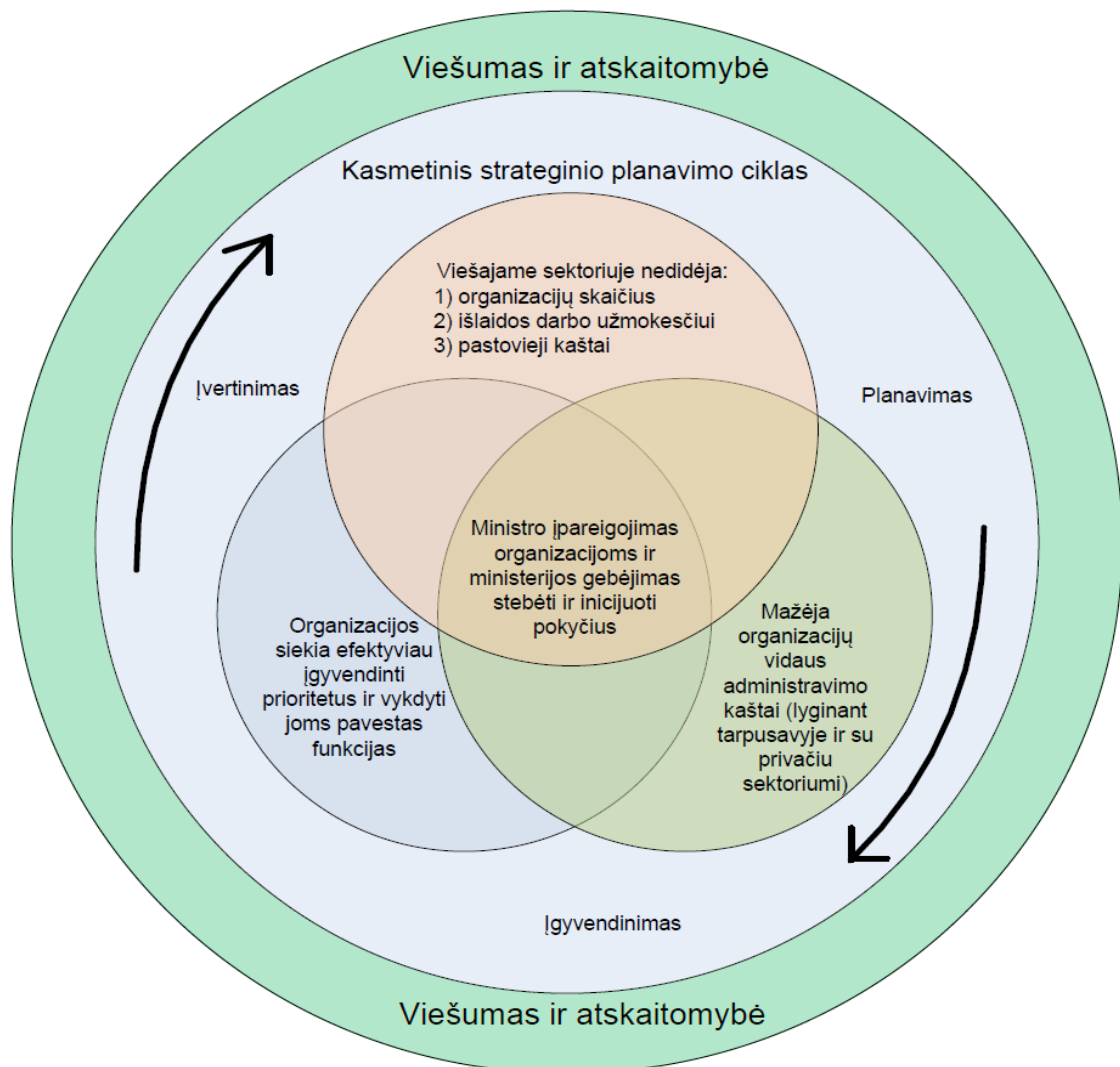
Tuo tarpu J. Jagminas (2008) pateikia tris produktyvumo didinimo būdus:

- darbo proceso keitimas (darbo struktūrizavimas). Analizuojant ir racionalizuojant išvengiama nuostolių ir didinamas efektyvumas;
- darbuotojo keitimasis (remiasi darbuotojo įnašo didinimu, kai vertinami darbuotojo poreikiai ir didinama motyvacija). Pagrindinis uždavinys – ugdyti svarbiausią viešojo sektoriaus išteklių – darbuotoją. Tai pasiekama taikant mokymus, skatinimo ir motyvavimo sistemas, karjeros planavimą ir valdymą;

- valdymo metodų keitimas (remiasi naujausiais vadybos pasiekimais). Keliami uždaviniai: gerai žinoti organizacijos aplinką, operatyviai ir inovatyviai reaguoti į greitai kintančius vartotojų poreikius. Šio būdo taikymui būdinga didelė veiklos būdų įvairovė, platūs ryšiai ir bendradarbiavimas su visuomenės bei valdžios struktūromis, visuotinės kokybės vadybos sistemų taikymas.

Apibendrinus J. Jagmino pateiktus produktyvumo didinimo būdus galima daryti išvadą, kad siekiant užtikrinti viešųjų paslaugų kokybę bei viešojo sektoriaus personalo kompetenciją, reikia atskaitomybės procesų modernizavimo. Taip pat norint padidinti viešųjų institucijų veiklos efektyvumą, reikėtų įdiegti modernų viešosios vadybos principais pagrįstą modelį su visais jo elementais, t.y. procesų planavimu, strateginiu valdymu, personalo valdyba, kaitos ir organizacijos kultūra.

5 paveiksle pavaizduota viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo didinimo schema.



Šaltinis: Saulėlydžio komisija, 2010-2011, p. 6

5 pav. Viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo didinimo schema

Išanalizavus 5 paveikslą galima teigti, jog efektyvumo didinimo procesą būtina susieti su strateginio planavimo ciklu, kad jis taptų nuolatinis, o konkrečius veiksmus kiekvienos organizacijos atveju būtina susieti su metiniais organizacijų planais ir formaliomis užduotimis organizacijų

vadovams. Todėl pagrindinis vaidmuo čia tenka ministerijų gebėjimams stebėti, vertinti ir analizuoti pavaldžių organizacijų veiklą ir siūlyti ministrui pakankamai ambicingus tikslus, siekiant didesnio visos valdymo srities efektyvumo (Saulėlydžio komisija, 2010-2011). Apibendrinant Saulėlydžio Komisijos (2010-2011) pateiktą viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo didinimo schemą galima teigti, kad vis dėlto viešosios įstaigos nepateikia konkrečių metodų, priemonių, kaip sieks efektyviau įgyvendinti prioritetus ir joms vykdyti pavestas funkcijas.

R. Jasinavičius (2012) teigia, kad pirmiausia siekiant viešajam sektoriui didesnio efektyvumo, reikia nustatyti ir suformuluoti aiškius organizacijų tikslus. Konkretizuoti siekiamų rezultatų bei jų efekto matavimų rodiklius ir priemones. Sudaryti viešąsias programas ir pasitelkti išteklius tikslų ir programų įgyvendinimui. Taip pat atkakliai veikti ir teisingai matuoti pažangos rezultatus, atmetant neproduktyvius veiksmus ir motyvuojant rezultatyvius veikėjus, moraliais ir materialiais vertinimais. Todėl galima teigti, kad viešojo sektoriaus organizacijose reikia griežtai susitarti dėl rezultatų ir jų matavimo, nustatyti asmeninę atsakomybę už rezultatų pasiekimą, bei svarbu leisti vadovams savarankiškai ieškoti geriausių kelių rezultatui pasiekti.

Dabartinė viešojo administravimo sistema orientuota į darbuotojų skaičių, jų atlyginimus, patalpų išlaikymą ir panašiai. S. Puškoriaus bei A. Raipos (2002) teigimu, viešojo sektoriaus veiklos efektyvumas didėja, kai, naudojant tas pačias sąnaudas (išteklius), yra teikiamos kokybiškesnės viešosios paslaugos. Tai įmanoma, jei:

- didėja paslaugų kiekis, įvairovė bei kokybė, jos teikiamos sparčiau, o organizacijos darbuotojų skaičius lieka tas pats;
- mažėja išteklių ir darbo sąnaudos, paslaugų kiekybinė išraiška nesikeičia, tačiau sutrumpėja paslaugų suteikimo laikas;
- laiku suteikiama tiek pat paslaugų, tik daug geresnės kokybės;
- labai padaugėja paslaugų ir pagerėja kokybė nežymiai padidėjus sąnaudoms.

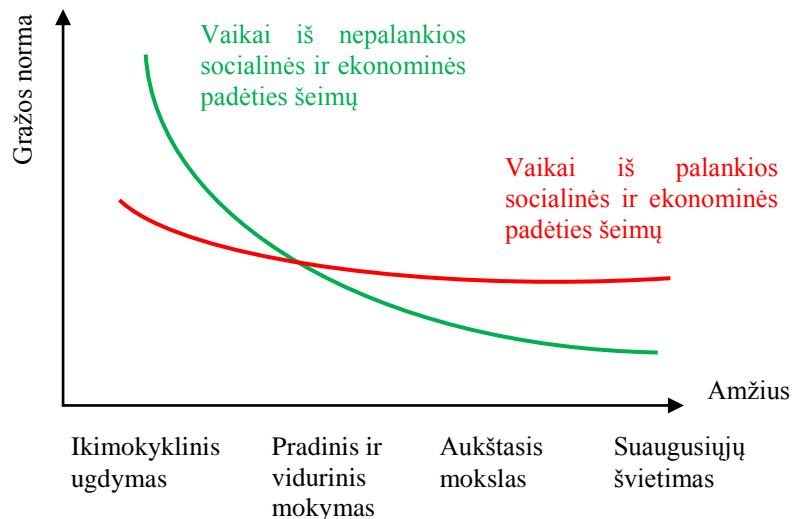
Apibendrinant viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo didinimo galimybių teorinių aspektų analizę galima daryti išvadą, jog yra nemažai galimybių mažinti neefektyvumą ir taip optimizuoti organizacijų veiklą. Viešojo sektoriaus organizacijų veiklos modernizavimo tyrinėjimai patvirtina modernizavimo permanentiškumo užtikrinimo svarbą. Ypač reikšmingi viešojo sektoriaus organizacijų veikloje laikytini siekiai modernizuoti kultūros filosofiją ir vertybes, nustatyti strategines veiklos kryptis. Svarbiausios modernizavimo strategijų sąlygos yra organizacinė kultūra, visų rūšių išteklių valdymas, personalo lavinimas, modernizavimo procedūrų diegimas. Taip pat siekiant didesnio efektyvumo viešajam sektoriui reikia nustatyti ir suformuluoti aiškius organizacijų tikslus. Konkretizuoti siekiamų rezultatų bei jų efekto matavimų rodiklius ir priemones. Sudaryti viešąsias programas ir pasitelkti išteklius tikslų ir programų įgyvendinimui.

1.5. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos poveikio vertinimo nauda

Ikimokyklinis ugdymas yra švietimo sistemos dalis, kurios paskirtis – padėti vaikui tenkinti prigimtinius, kultūros, įskaitant etninę, socialinius, pažintinius poreikius. Ikimokyklinio ugdymo paslaugos yra labai svarbios ugdant vaikus kaip asmenybes, padedant vaikui įgyti mokymui(-si) visą gyvenimą būtinų kompetencijų (pažinimo, sveikatos saugojimo, socialinių, komunikavimo, meninių). Ikimokyklinio ugdymo įstaigos siekdamos įgyvendinti numatytą tikslą ir uždavinius, puoselėja visas vaiko galias (intelektualines, emocijų, valios, fizines), lemiančias jo asmenybės psichosocialinę ir sociokultūrinę raidą, atliepia pagrindinius vaiko poreikius – saugumo, aktyvumo ir saviraiškos bei skatina vaiko savarankiškumą, iniciatyvą, kūrybiškumą, padeda atskleisti ir ugdyti įvairius gebėjimus, puoselėti individualybę, saugoti ir stiprinti vaiko sveikatą, suvokti bendrąsias žmogaus vertybes ir puoselėti jo dorą, kaip būtiną demokratinės gyvensenos pagrindą, užtikrinti ikimokyklinio ir pradinio ugdymo tęstinumą (LR ŠMM įsakymas, 1998).

Edukacinės institucijos veiklos efektyvumą sunku iširti, nes tik dalis jos rezultatų (neretai – tik mažesnioji dalis) yra akivaizdi efektyvumo tyrimo momentu. Kiti rezultatai gali išryškėti tik po kurio laiko, ugdytiniui baigus mokyklą ir įsiliejus į visuomenės gyvenimą, netgi po kelių ar keliolikos metų.

Investicijų grąža įvairiuose visą gyvenimą trunkančio mokymosi etapuose pavaizduota 6 paveiksle.



Šaltinis: COM (2006) 481, p. 4.

6 pav. Investicijų grąža įvairiuose visą gyvenimą trunkančio mokymosi etapuose

Iš 6 paveikslo matyti, kad investicijų į ikimokyklinį ugdymą grąža, palyginti su kitais švietimo etapais, yra pati didžiausia ir teikia itin daug naudos vaikams iš nepalankioje socialinėje ir ekonominėje padėtyje esančių šeimų. Vėlesniais švietimo etapais investicijų nauda gerokai didesnė vaikams iš geresnė socialinę ir ekonominę padėtį užimančių šeimų. Didesnės investicijos į ankstyvąjį ugdymą gali padėti sutaupyti lėšų vėlesniuose švietimo etapuose (Efficiency and equity..., 2006).

Kokybiškas ikimokyklinis ugdymas turi tiesioginės įtakos vaiko bendravimo gimtąją kalba

plėtotei, vaikų tarpasmeninių, socialinių santykių plėtotei, vaiko finansinei gražai ateityje. Taip pat užsienio mokslininkai teigia, kad vaikai, kurie lankė ikimokyklinės ugdymo įstaigas, stropiau mokosi, siekia aukštesnio išsilavinimo.

Bendravimas gimtąją kalba reiškia vaiko sugebėjimą žodžiu ir raštu reikšti ir aiškinti mintis, faktus. Atlikti įvairūs moksliniai tyrimai (Jones, 2009, Gormley et al., 2008, Schumer, Maloney, 2007, Barnett et al., 2005, Pre-School Education..., 1995 ir kt.) rodo, kad daugelyje Europos šalių nemaža dalis suaugusiųjų neturi gyvenimui visuomenėje būtinų skaitymo ir rašymo įgūdžių. Todėl ikimokyklinio ugdymo nauda, plėtojant skaitymo ir rašymo įgūdžius, neabejotina. Kalifornijoje (JAV) buvo atliekamas ikimokyklinio ugdymo kokybės tyrimas. Ataskaitos rezultatai parodė, kad mokykliniais metais atsirandančios ugdymo(-si) spragos (mažaraštingumas) yra ikimokyklinės ugdymo įstaigos nelankymo pasekmės. Vaikai, ikimokykliniais metais nesusiformavę bazinių žinių, mokėjimų bei įgūdžių sistemos, ženkliai atsilieka nuo savo bendraamžių, lankusių ikimokyklinės įstaigas. Rezultatai rodo, jog 66 proc. trečioje klasėje besimokančių vaikų silpni anglų kalbos įgūdžiai, 42 proc. moksleivių žemas matematinis raštingumas (Jones, 2009, Monkevičienė ir kt., 2009).

Ikimokyklinis ugdymas – orientacija į tęstinį vaikų ugdymą kitose švietimo sistemos grandyse, ypač į sėkmingą mokymąsi mokykloje. JAV atliktas tyrimas, kurio tikslas nustatyti rizikos sąlygomis gyvenusių ikimokyklinės ugdymo įstaigas lankusių ir nelankusių vaikų gyvenimo kokybę. Tyrimui buvo atrinkti 123 3-4 m. vaikai iš didelės socialinės rizikos šeimų, 58 vaikams buvo suteikta galimybė lankyti ikimokyklinio ugdymo įstaigą, o 65 – jos nelankė. Šios grupės buvo tiriamos kasmet nuo 3 iki 11 m. ir kai jiems suėjo 14, 15, 19, 27 ir 40 m. Visuose etapuose pavyko ištirti 95 proc. dalyvių, todėl galima teigti, kad tyrimo rezultatai statistiškai reikšmingi. Remiantis tyrimo rezultatų duomenimis galima teigti, kad vidurinę mokyklą baigė 65 proc. eksperimentinės grupės ir 45 proc. kontrolinės grupės dalyvių (nustatytas didelis skirtumas 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 viršijo kontrolinės vidutiniškai 5000 JAV dolerių per metus; penkis ir daugiau kartų buvo suimti 36 proc. eksperimentinės ir 55 proc. kontrolinės grupės dalyvių (Purvaneckienė, 2005).

Trumpalaikis ir ilgalaikis ikimokyklinio ugdymo poveikis pateiktas 3 lentelėje.

3 lentelė. Trumpalaikis ir ilgalaikis ikimokyklinio ugdymo poveikis

40 m.	Mažiau šios grupės vaikų užaugę buvo sulaikyti dėl įvairių prasižengimų.
	Daugiau šios grupės vaikų užaugę turėjo nuosavus namus.
	Daugiau šios grupės vaikų užaugę per metus uždirbdavo daugiau nei kiti, nedalyvavę programoje.
	Daugiau šios grupės vaikų užaugę turėjo darbą
27 m.	Daugiau šios grupės vaikų (ypač mergaičių) baigė aukštąją mokyklą.
	Geresni raštingumo testų rezultatai.
	Mažiau šios grupės asmenų buvo gydomi dėl psichikos sutrikimų.

3 lentelės tęsinys kitame puslapyje

	19 m.	Geresnės jaunuolių nuostatos mokyklos atžvilgiu.
	15 m.	Vaikai rečiau antramečiavo mokykloje.
		Tėvai pozityviau vertino savo vaikų mokymąsi mokykloje.
	14 m.	Geresni mokyklinių pasiekimų testų rezultatai.
11 m.		Geresni intelekto ir testų užduočių atlikimo rezultatai iki 7 metų.

Šaltinis: Valantinas, 2011, p. 4

Remiantis tyrimo ataskaitos rezultatų duomenimis daroma išvada, kad lankiusieji ikimokyklinės ugdymo įstaigas įgijo aukštesnį išsilavinimą, padarė geresnę darbo karjerą ir mažiau nusikalto, palyginti su nelankiusiais (žr. 3 lent.). Atliekant tyrimą mokslininkai apskaičiavo ekonominį efektą, palygindami investicijas į ankstyvą ugdymą ir dabartines visuomenės išlaidas pašalpoms. Rezultatai rodo, kad 1 JAV dolerio investavimas į ikimokyklinį ugdymą sukuria 16,14 JAV dolerio pridėjamą vertę (iš jų 80 proc. visuomenei, 20 proc. asmeniui) (Sweinhart, 2005).

Kitas tyrimas atliktas 1972 m. JAV (Early..., 2005). Tyrime dalyvavo 111 vaikų iš skurdžių šeimų, kurie pradėjo lankyti ikimokyklinio ugdymo įstaigą ankstyvoje vaikystėje. Atsitiktinės atrankos būdu buvo atrinkti 57 kūdikiai, kurie lankė aukštos kokybės ugdymo įstaigą, o 54 kontrolinės grupės vaikais nebuvo specialiai rūpinamasi. Vaikai pradėti testuoti nuo 18 mėn. amžiaus, ir visą laiką eksperimentinės grupės vaikų psichinis vystymasis buvo geresnis, mokykloje – geresni skaitymo ir matematikos pasiekimai. Kai tiriamiesiems suėjo 21 m., nustatyta, kad 35 proc. eksperimentinės grupės dalyvių baigė arba dar mokėsi keturmečiuose koledžuose, o kontrolinės grupės – tik 20 proc., 65 proc. eksperimentinės grupės dalyvių turėjo darbą, o kontrolinės grupės – 50 proc., eksperimentinės grupės dalyvių motinos pasiekė aukštesnį išsilavinimą ir aukštesnę padėtį darbo vietose nei kontrolinės grupės vaikų motinos (Purvaneckienė, 2005).

K. Schulman (2005) teigia, jog, didesnis skaičius lankiusių, nei tų, kurie nelankė ikimokyklinio ugdymo įstaigų, turės savo nuosavus namus, automobilius bei bus finansiškai nepriklausomi. Pagal tyrimo duomenis, 27 proc. 27 m. amžiaus lankiusių ikimokyklinę ugdymo įstaigą turi nuosavus namus, palyginti tik su 5 proc. nelankiusių. Tarp 40 m. amžiaus skirtumas buvo mažesnis (37 proc., palyginti su 28 proc.). Didesnis procentas lankiusių turi automobilius (73 proc., palyginti su 59 proc. 27 m. amžiaus, 82 proc., palyginti su 60 proc. 40 m. amžiaus). Tik 2 proc. 27 m. amžiaus lankiusių yra išlaikomi šeimos narių arba draugų, palyginti su 16 proc. nelankiusių. 76 proc. 40 m. amžiaus lankiusių turi taupomąsias sąskaitas, palyginti su puse (50 proc.) nelankiusių (Monkevičienė ir kt., 2009).

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad investicijų į ikimokyklinį ugdymą grąža, palyginti su kitais švietimo etapais, yra pati didžiausia ir teikia itin daug naudos vaikams iš nepalankioje socialinėje ir ekonominėje padėtyje esančių šeimų. Investicijos į ankstyvą vaikų ugdymą ikimokyklinėse įstaigose – priemonė suteikti jiems galimybių pasiekti aukštesnį išsilavinimą ir geresnę profesinę karjerą, apsaugoti juos, kad neišitrauktų į nusikalstamą veiką.

2. VIEŠOJO SEKTORIAUS VEIKLOS EFEKTYVUMO VERTINIMO METODOLOGIJA

2.1. Viešojo sektoriaus veiklos vertinimo rodiklių pagrindimas

Mokslinės literatūros analizė parodė, kad vieningos nuomonės, tuo labiau metodikos, kaip reikėtų vertinti viešojo sektoriaus veiklos efektyvumą, nėra. Remiantis J. Baranauskienės (2013), R. Jasinavičiaus (2012), D. Daujotaitės (2009), Ž. Tunčikienės, G. Buzaitės (2009), J. Deksnienės ir kt. (2007), E. Backūnaitės (2006), S. Puškoriaus (2004), J. Perry (1989), Functional audit methodology (2004), E. M. Goldratt (2003), V. Mabin (1999) ir kt. nuomone, viešojo sektoriaus veiklos efektyvumą apibūdina tiek vidaus auditas, tiek funkcinės analizės metodas, tiek sąnaudų-naudos analizė ir kt.

Magistro darbo tyrimo problemai empiriškai išanalizuoti naudotas kiekybinis ir kokybinis tyrimai. Siekiant įvertinti ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos efektyvumą, atlikta Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ veiklos rezultatų analizė. Tyrimu buvo siekiama įvertinti įstaigos veiklą ir praktiškai pritaikyti Apribojimo teorijos metodiką, didinant švietimo įstaigos veiklos efektyvumą.

Magistro darbo probleminis klausimas: kaip vertinti bei padidinti Lietuvos viešųjų įstaigų veiklos efektyvumą?

Tyrimo tikslas – išanalizuoti ir įvertinti ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Ažuolynas“ veiklos efektyvumą ir nustatyti jo didinimo kryptis. Tikslui pasiekti naudojami darbo **uždaviniai:**

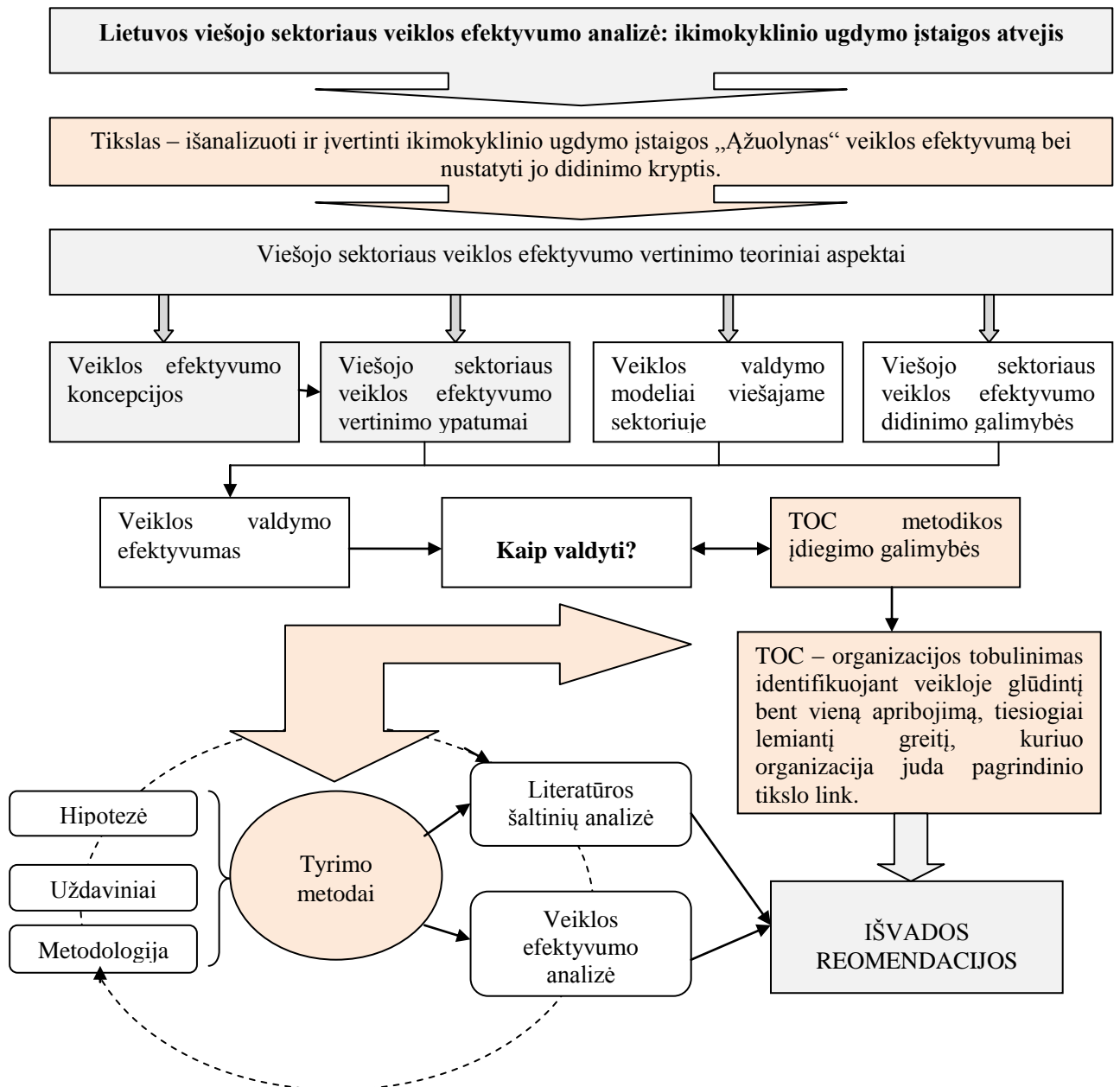
1. Parengti viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo vertinimo teorinį modelį;
2. Atlikti ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Ažuolynas“ veiklos efektyvumo analizę;
3. Įdiegti apribojimų teorijos metodiką Šiaulių lopšelyje-darželyje „Ažuolynas“, siekiant padidinti veiklos efektyvumą.

Atlikus tyrimą tikimasi patvirtinti arba paneigti hipotezę, kad žemą viešųjų įstaigų efektyvumą lemia nepakankama darbuotojų motyvacija ir netinkamas veiklos rezultatų vertinimas.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Ažuolynas“ veiklos efektyvumo analizės metu buvo analizuojami 2010-2012 m. finansiniai bei statistiniai duomenys. Laikotarpio pasirinkimas priklauso nuo taikomo ekonominio statistinio metodo. Atliekamą analizę galima išskaidyti į tokius etapus:

1. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Ažuolynas“ aplinkos (išorinių) veiksnių analizė;
2. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Ažuolynas“ vidinių veiksnių (išteklų) analizė;
3. Siekiant ugdymo kokybės, tiriamas pedagogų, vadovų bei paslaugų vartotojų požiūris į ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Ažuolynas“ veiklą;
4. Ikimokyklinio ugdymo poveikio visuomenei analizė;
5. Siekiant didesnio ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Ažuolynas“ veiklos efektyvumo, įdiegiami apribojimų teorijos metodai.

Konceptualiosios ir analitinės-tiriamosios dalies loginio ryšio schema pateikiama magistro darbo žemėlapyje (žr. 7 pav.).



7 pav. Magistro darbo schema

Pirmajame etape atliekant ikimokyklinės įstaigos išorinių veiksnių analizę yra naudojama PEST analizės instrumentu, kuris labiausiai tinka ikimokyklinio ugdymo įstaigos išorinės veiklos analizei, nes viena iš didžiausių įstaigos problemų turėtų būti teisingas išorinės aplinkos apibrėžimas. Pagal šį metodą yra įvertinti politinis-teisinis, ekonominis, socialinis ir technologinis aspektai. Siekiant iširti ikimokyklinį ugdymą Lietuvoje, buvo analizuojami 2010-2012 m. laikotarpio statistiniai duomenys, teisės aktai. Taip pat šioje dalyje yra tiriami tokie rodikliai, kaip *švietimo konteksto* (ikimokyklinio amžiaus vaikų skaičius, išlaidos ikimokykliniam ugdymui proc. nuo BVP), *švietimo proceso* (ikimokyklinio ugdymo paslaugas teikiančių įstaigų skaičius, 1 ikimokyklinio ugdymo programos mokiniui tenkanti lėšų suma, lėšos, tenkančios vienam ikimokyklinio ugdymo asmeniui, palyginti su BVP 1 gyventojui (proc.), specialiosios paskirties ikimokyklinio ugdymo įstaigų skaičius), *švietimo rezultaty* (mokymosi aprėptis ikimokyklinio ugdymo srityje (bruto, neto), 1-6 m. vaikai,

dalyvaujantys ikimokyklinio ugdymo srityje, lyginant su bendru to amžiaus vaikų skaičiumi (proc.), 3-6 m. vaikai, dalyvaujantys ikimokyklinio ugdymo srityje, lyginant su bendru to amžiaus vaikų skaičiumi (proc.), kiek vienam specialiajam pedagogui vidutiniškai tenka vaikų ikimokyklinio ugdymo įstaigose), bei *švietimo poveikio rodikliai*, kurie atspindi socialinius, ekonominius švietimo nelygybių padarinius (kai kuriuos šių rodiklių galima traktuoti ir kaip švietimo konteksto rodiklius).

Antrajame etape atliekant lopšelio-darželio „Ažuolynas“ vidinę analizę, kuri įvertina ikimokyklinės įstaigos vidinius pranašumus ir trūkumus, yra vertinami įstaigos misija, tikslai, uždaviniai, organizacijos struktūra, žmogiškieji ištekliai, ugdymo veikla (apskaita), finansiniai ir materialieji ištekliai, vidaus darbo kontrolė. Atliktas veiklos efektyvumo vertinimas.

Siekiant ištirti ar efektyviai įstaiga naudoja turimus išteklius, analizuojami lopšelio-darželio „Ažuolynas“ 2010-2012 m. finansinės būklės ir veiklos rezultatų rodikliai, audito ataskaitos. Ikimokyklinio ugdymo mokyklų vidaus audito metodikoje (2005) įvardijamos šešios veiklos vertinimo sritys: etosas; vaiko ugdymas ir ugdymasis; vaiko ugdymo(-si) pasiekimai; parama ir pagalba vaikui, šeimai; ištekliai ir mokyklos valdymas. Kiekviena mokyklos veiklos vertinimo sritis sudaryta iš veiklos rodiklių ir pagalbinių rodiklių, kurie atskleidžia vertinimo sričių turinį, nurodo siekiamą rezultatą. Pagalbiniai veiklos rodikliai vertinami keturiais lygiais: 4 (labai gerai), 3 (gerai), 2 (patenkinamai), 1 (nepatenkinamai).

Atliekant 2010-2012 m. dinaminę ir struktūrinę finansinių ataskaitų (finansinės būklės ir veiklos rezultatų ataskaitų) analizę yra skaičiuojami: absoliutinis padidėjimas (sumažėjimas), padidėjimo (sumažėjimo) tempas, vidutinis lygis. Taip pat šiame etape remiantis lopšelio-darželio „Ažuolynas“ ugdytinių pasiekimo aplankalo duomenimis atliekama ikimokyklinio ugdymo įstaigos vaikų pažangos, pasiekimų vertinimas. Yra vertinamos tokios kompetencijos, kaip sveikatos saugojimo, pažinimo, socialinė, komunikavimo ir meninė. Vertinimo lygiai: aukštas, vidutinis, žemas. Įstaigos veiklos efektyvumas įvertintas pagal ugdytinių gebėjimų (kompetencijų) lygį, padalintą iš pedagoginių darbuotojų skaičiaus, vienam ugdytiniui paruošti.

Trečiame etape atliekama ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų, pedagogų ir paslaugų vartotojų struktūrizuota apklausa. Tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Ažuolynas“ vadovų, pedagogų ir tėvų (globėjų) nuomonę apie teikiamų paslaugų kokybę, veiklos vertinimą ikimokyklinėse ugdymo įstaigose, veiklos efektyvumą įtakojančius veiksnius. Tiriant respondentų nuomones, pateikiamos anketos pedagogams ir tėvams (globėjams), pusiau standartizuotas interviu – direktorei ir direktorės pavaduotojai ugdymui. Tyrime naudotos anketos ir interviu variantas pateikti 1, 2, 3 prieduose.

Tyrimo imtis ir organizavimas. Remiantis tiriamos įstaigos specifika, respondentų skaičius buvo ribotas, todėl atliktas reprezentatyvus tyrimas. Tyrime dalyvavo 99 respondentai: 16 ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Ažuolynas“ pedagogų, 2 – vadovai, 82 (išdalintos buvo 105 anketos)

– ugdytinių tėvai (globėjai). Tyrimas atliktas 2013 m. rugsėjo mėnesį. Anketos buvo dalijamos tiesiogiai, apsilankius ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, supažindinant su tyrimo tikslu, nusakant anketos pildymo metodiką. Akcentuotas tyrimo anonimiškumas ir apibendrintų tyrimo duomenų panaudojimo paskirtis. Interviu vyko pačioje ikimokyklinėje įstaigoje, atskiroje patalpoje su vienu asmeniu individualiai. Interviu trukmė – nuo 1 iki 1,5 valandos. Atviri respondentų pasisakymai buvo fiksuojami raštu. Kiekybinei duomenų analizei panaudoti aprašomosios statistikos metodai. Tyrimo duomenys apdoroti pasitelkus Microsoft Office Exel 2007.

Tyrimo metodika. Anketų ir interviu klausimai buvo sudaryti remiantis teorine medžiaga ir įstaigos veiklos rezultatų ataskaita. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Ažuolynas“ vadovams pateiktas pusiau standartizuotas interviu, kurį sudaro 14 klausimų. Atlikdamas kryptingą iš dalies struktūrizuotą interviu, tyrėjas iš anksto numato temas arba problemas, kurias aptars per interviu, bet „neprisiriša“ prie klausimų tvarkos ar numatytų pasakyti žodžių, laisvai keičia juos vietomis, užduoda papildomų klausimų (Bitinas ir kt., 2008). Interviu metu gauta verbalinė informacija protokoluojama ir atliekama šio teksto turinio analizė.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Ažuolynas“ pedagogų anketą sudaro du blokai: demografinis (3 klausimai) ir diagnostinis (18 uždari/pusiau uždari klausimai). Į kiekvieną anketos klausimą respondentai galėjo pasirinkti vieną ar kelis labiausiai priimtinius atsakymo variantus. Sociodemografinio bloko klausimais siekta nustatyti tiriamųjų amžių, pedagoginio darbo stažą, kvalifikaciją. Diagnostinio bloko klausimai buvo skirti išsiaiškinti lopšelio-darželio „Ažuolynas“ pedagogų požiūrį į darbuotojų motyvavimą, įstaigos veiklos vertinimą, įstaigos veiklos sritis, kuriose įvyko daugiausiai pokyčių per pastaruosius metus, bei ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos efektyvumą įtakojančius veiksnius. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Ažuolynas“ tėvų (globėjų) anketą sudaro du blokai: demografinis/socialinis (3 klausimai) ir diagnostinis (2 blokai, kuriuos sudarė 19 teiginių ir atviri klausimai). Į kiekvieną diagnostinio bloko teiginį respondentai galėjo pasirinkti vieną labiausiai priimtina atsakymo variantą. Analizėje atsispindi dvi pagrindinės klausimų grupės: tėvų lūkesčiai bei tėvų požiūris į bendravimą su įstaigos personalu.

Ketvirtame etape remiantis užsienio šalių atliktais tyrimais (žr. 1.5. poskyrį), kad vaikas, kuris lankė ikimokyklinio ugdymo įstaigą, galės parodyti geresnius gebėjimus bei įgūdžius nei vaikas, kuris vaikystėje nelankė ikimokyklinio ugdymo įstaigos, įvertintas ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos poveikis. Vertinant ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos poveikį magistro baigiamajame darbe tirti šie gyvenimo kokybės indikatoriai: materialinės sąlygos, sveikata, buitinis saugumas ir švietimas. Materialinėms gyvenimo sąlygoms įvertinti siūloma naudoti disponuojamųjų pajamų lygio ir jų pasiskirstymo rodiklius, vidutinį mėnesinį bruto darbo užmokestį šalies ūkyje pagal išsilavinimą, užimtųjų ir bedarbių skaičių pagal išsilavinimo lygį. Taip pat nustatytos vidinė individo ir visuomenės pajamų normos. Gyvenimo kokybei matuoti sveikatos srityje siūlomi rodikliai yra vidutinė tikėtina

gyvenimo trukmė, apsilankymai pas gydytojus, vidutinis gulėjimo laikas ligoninėje, profesinės ligos, laikinas nedarbingumas. Švietimo srityje pagrindiniai rodikliai – gyventojų pasiskirstymas pagal išsilavinimo lygį, mokymosi visą gyvenimą lygis ir anksti nustojusio mokytis jaunimo dalis. Buitinis nesaugumas matuojamas nusikaltimų ir jų aukų skaičiumi.

Penktame etape švietimo įstaigoje įdiegiami Apribojimų teorijos metodai. Apribojimų teorijos metodų taikymas švietimo įstaigoje padės pasiekti efektyvesnio jos valdymo, efektyvesnio išteklių paskirstymo ir panaudojimo. SSGG analizės pagrindu buvo nustatyti ikimokyklinio ugdymo įstaigos silpnųjų ir grėsmių aspektai. Pagal Apribojimų teorijos metodiką Realios dabarties medžio sudarymas yra vykdomas tokia seka (Jasinaičius ir kt., 2007):

1. Sudaromas sąrašas visų aktualių problemų, suformuluotų kaip nepageidaujamos pasekmės;
2. Išsirinkta dažniausiai vardinama (aktualiausia, daugelio ekspertų minima) nepageidaujama pasekmė, grafiškai ji pavaizduota popieriaus lapo centre nupieštame stačiakampyje;
3. Nepageidaujamų pasekmių sąrašė randama kita kildinanti problema – priežastis arba iš jos kylanti pasekmė;
4. Priežastinės nepageidaujamos pasekmės lape pavaizduotos stačiakampiuose, nupieštuose žemiau pasirinktos nepageidaujamos pasekmės, o problemos – pasekmės nupieštos virš jos;
5. Susijusios nepageidaujamos pasekmės (stačiakampiai) sujungtos rodyklinėmis linijomis, kurių kryptys rodo, kokia priežastis kurias pasekmes lemia;
6. Problemos – pasekmės vaizduojamos virš jų priežasčių;
7. Analogiški veiksmai nuosekliai kartojami tol, kol visos nepageidaujamos pasekmės iš turimo sąrašo yra pavaizduojamos realios dabarties medyje.

Taip pat darbe sudarytas Pažangios ateities medis, kuriame atvaizduojami esminiai pokyčiai, kurie paveiktų kertines Realios dabarties medžio problemas ir sukeltų tokią efektų grandinę, kuri paveiktų esminę nepageidaujamą pasekmę.

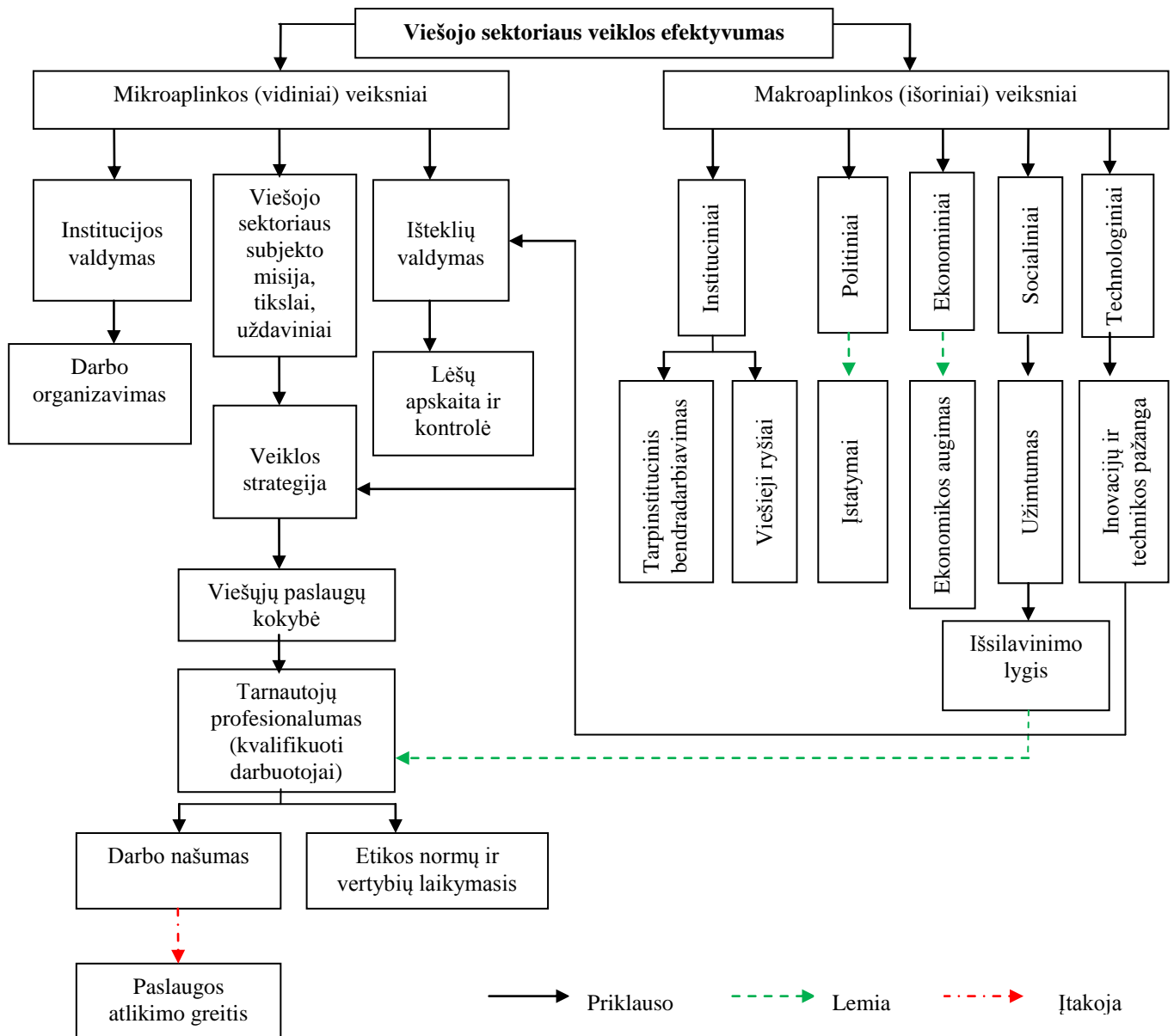
TOC metodikos mąstymo procesų įrankiai leidžia surasti teisingus atsakymus į kertinius klausimus įgyvendinant pokyčius: ką reikia pakeisti? Į ką konkrečiai būtina pakeisti? Bei kaip įvykdyti pakeitimus ir paskatinti visus permainų dalyvius patiems pasikeisti ir siekti tų numatytų pokyčių?

Pagal apribojimų teoriją, pagrindinės problemos (apribojimai) pažymėti mėlyna spalva, ryškia linija apvestuose stačiakampiuose. Jos yra lapo apačioje ir iš jų kildinamos pirminės priežastys, jos yra pažymėtos mėlynuose stačiakampiuose, plonomis linijomis. Iš pirminių priežasčių kylančios pasekmės – pažymėtos raudonos spalvos stačiakampiuose. Žaliais rėmeliais pažymėti bendrieji faktai ar reiškiniai. Todėl „Realios dabarties medyje“ priežastys (šakninės NePės mėlynuose rėmeliuose) pavaizduotos apatinėje schemos dalyje, o pasekmės (raudonais rėmeliais) pavaizduotos viršutinėje schemos dalyje. Jei pasekmė kildina kelias priežastys ar prielaidos bei faktai, egzistuosdami kartu, rodyklės apjungiamos iššęstos elipsės ženklu (žr. 14 pav.)

Tyrimo metu surinkti duomenys lyginami, analizuojami ir vertinami, siekiant identifikuoti problemines vietas bei pateikti pasiūlymus, kaip būtų galima padidinti įstaigos veiklos efektyvumą.

2.2. Viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo vertinimo teorinis modelis

Magistro baigiamajame darbe sudarytas **konceptualus modelis** – vaizdinis metodas (diagrama) vaizduojanti priežastinius ryšius tarp faktorių, kurie yra reikšmingi nagrinėjamai problemai ar objektui.

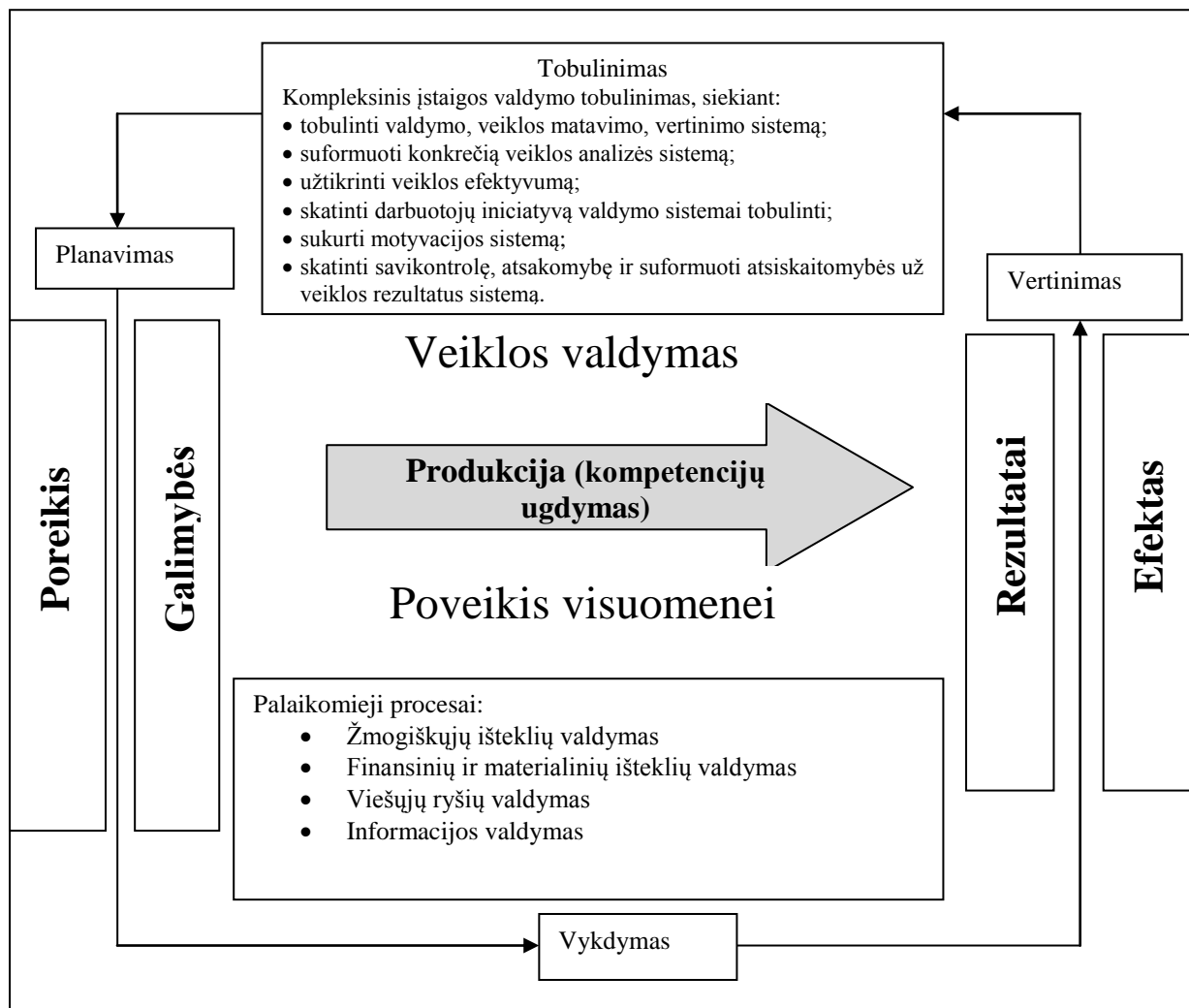


8 pav. **Koncepcijų žemėlapis**

Iš koncepcijų žemėlapio (žr. 8 pav.) matyti, kad aukščiausio hierarchinio lygmens koncepcijos: ekonominiai, socialiniai, politiniai, instituciniai ir technologiniai veiksniai, institucijos ir išteklių valdymas, viešojo sektoriaus subjekto misija, tikslai, uždaviniai. Antro lygmens koncepcijos: įstatymai, viešieji ryšiai, tarpinstitucinis bendradarbiavimas, ekonominis augimas, užimtumas, inovacijų ir technikos pažanga, darbo organizavimas, lėšų apskaita ir kontrolė, veiklos strategija. Ir trečio lygmens koncepcijos: išsilavinimo lygis, viešųjų paslaugų kokybė, tarnautojų profesionalumas,

etikos normų ir vertybių laikymasis, darbo našumas, paslaugos atlikimo greitis.

Remiantis magistro baigiamajame darbe atlikta teorine analize, galima teigti, kad, norint tobulinti valstybinių įmonių valdymą ir administravimą, būtina atlikti kompleksinį veiklos vertinimą. Viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo vertinimo teorinis modelis yra patektas 9 paveiksle.



9 pav. Viešosios įstaigos veiklos vertinimo ir tobulinimo modelis

Viešosios įstaigos veiklos vertinimo ir tobulinimo modelio paskirtis – užtikrinti, kad modelyje įvardintų procesų ir jų sąveikų visuma būtų planuojama, vykdoma, tikrinama bei tobulinama, remiantis nustatytais ir aprašytais reikalavimais, kurie grindžiami viešojo sektoriaus veiklos vertinimo metodika bei kitais įstaigos veiklos efektyvumui svarbiais dokumentais. Modelį sudaro šie pagrindiniai elementai: galimybės ir rezultatai. Galimybės apibrėžia kriterijai (vadovų veikla, strategija, žmonės, ištekliai ir procesai), kuriais remiantis analizuojamos viešosios įstaigos, šiuo atveju ikimokyklinio ugdymo įstaigos, veiklos ir pagal tai nustatoma, ar įstaiga pasiekė tikslus. Rezultatai – jais matuojamas suvokimas, koks siektų tikslų pasiekimo poveikis ugdytiniais, darbuotojams, visuomenei. Toliau vyksta pasirengimas įgyvendinti būtinus pokyčius ir pagrindinių kryptių nustatymas, t.y. kompleksinis įstaigos valdymo tobulinimas (žr. 9 pav.).

3. IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOS „AŽUOLYNAS“ VEIKLOS EFEKTYVUMO ANALIZĖ

3.1. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Ažuolynas“ išorinių veiksnių analizė

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos aplinkos (išorinių) veiksnių analizė atliekama naudojantis PEST analizės instrumentu. Pagal šį metodą yra įvertinti politinis-teisinis, ekonominis, socialinis ir technologinis aspektai.

Politinė-teisinė aplinka. Lietuvos švietimo politika formuojama atsižvelgiant į Europos Sąjungos švietimo gaires. Politiniai veiksniai nubrėžia ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos reguliavimo ribas ir pagrindžia teisinius pamatus. Įstaigos juridinis statusas ir veiklos pobūdis apsprendžia, kaip įstaiga gali vystyti savo veiklą, kaip reglamentuojama jos buhalterinė apskaita. Švietimo sistemos įstaigos savo veiklą grindžia Lietuvos Respublikos Konstitucija, LR Švietimo įstatymu, Švietimo ir mokslo ministerijos teisės aktais, įstaigos nuostatais, darbo tvarkos taisyklėmis ir kitais teisės aktais. Vertinant oficialiuose dokumentuose įvardintus bendruosius švietimo ir ikimokyklinio bei priešmokyklinio ugdymo prioritetus galima teigti, kad daugelis jų yra sistemingai pereinantys nuo aukščiausio lygmens ir turėtų atsispindėti ugdymo institucijų planuose. Aptariant politinių veiksnių įtaką ikimokyklinio ugdymo įstaigai „Ažuolynas“ nemažiau svarbus ir Šiaulių miesto politikų dėmesys. 2007-2016 m. Šiaulių miesto strateginiame plėtros plane numatytas tikslas – gerinti švietimo paslaugų kokybę ir padidinti jų ir bendruomenės poreikių atitikimą.

Nepalankus vidinės politinės aplinkos aspektas yra jos mažas stabilumas, neleidžiantis tiksliai prognozuoti galimų pokyčių (Seimo nariai pasikeičia kas ketverius metus, po kiekvienų rinkimų, todėl nepastovi politikų nuostata dėl švietimo prioritetų). Taip pat ne visada teisingas valstybės ir savivaldybių atsakingų institucijų požiūris į ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklos svarbą.

Ekonominė aplinka. Švietimo finansavimas priklauso nuo ekonominės būklės šalyje. Todėl ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklą įtakoja bendrieji šalies ekonominiai rodikliai. 2012 m. nedarbo lygis šalyje buvo 13,2 proc., infliacija – 3,2 proc. Dėl ekonomikos augimo tikimasi, kad Lietuvoje realusis BVP, 2012 m. padidėjęs 3,0 proc., kitamet didės ne daugiau – 3,1 proc. Lietuvoje 2010 m. vidutinės disponuojamosios pajamos vienam namų ūkiui per mėnesį siekė 2193,2 Lt, o vienam namų ūkio nariui per mėnesį teko 905,9 Lt. Tuo tarpu Šiaulių apskrityje 2010 m. vidutinės disponuojamosios pajamos vienam namų ūkiui per mėnesį siekė 1925 Lt, o vienam namų ūkio nariui per mėnesį teko 810,6 Lt. 2010 m., palyginus su 2009 m., vidutinės disponuojamosios pajamos vienam namų ūkiui per mėnesį sumažėjo 253 Lt arba 11,6 proc.

2010-2012 m. valstybės ir savivaldybių biudžetų išlaidų formaliajam ir neformaliajam švietimui duomenys pateikti 4 lentelėje. Iš lentelės duomenų matyti, kad 2010-2012 m. laikotarpiu valstybės ir savivaldybių biudžetų išlaidoms formaliajam ir neformaliajam švietimui būdinga tiek didėjimo, tiek mažėjimo tendencija (žr. 4 lent.).

4 lentelė. Valstybės ir savivaldybių biudžetų išlaidos formaliajam ir neformaliajam švietimui 2010-2012 m. laikotarpiu

Išlaidų straipsniai	2010 m.	2011 m.	2012 m.
Valstybės ir savivaldybių biudžetų išlaidos iš viso, mln. Lt	5912,9	6271,0	5931,1
Ikimokyklinis ugdymas, mln. Lt	653,9	702,3	696,4
Priešmokyklinis, pradinis ir vidurinis ugdymas, mln. Lt	2680,4	2690,9	2536,7
Profesinis mokymas, mln. Lt	301,9	311,4	302,7
Aukštojo mokslo studijos, mln. Lt	1158,3	1063,6	784,9
Neformalusis vaikų ir suaugusiųjų švietimas, mln. Lt	401,5	410,3	399,4
Moksliniai tyrimai ir plėtra švietimo srityje, mln. Lt	140,2	150,9	171,2
Papildomos švietimo paslaugos (maitinimo, apgyvendinimo, medicinos) ir kiti su švietimu susiję reikalai (švietimo politika, administravimas ir valdymas), mln. Lt	576,7	941,6	1039,8
Valstybės ir savivaldybių biudžetų išlaidos, palyginti su BVP, proc.	6,2	5,9	5,2
Ikimokyklinis ugdymas, proc.	0,7	0,7	0,6
Priešmokyklinis, pradinis ir vidurinis ugdymas, proc.	2,8	2,5	2,2
Profesinis mokymas, proc.	0,3	0,3	0,3
Aukštojo mokslo studijos, proc.	1,2	1,0	0,7
Neformalusis vaikų ir suaugusiųjų švietimas, proc.	0,4	0,4	0,4
Moksliniai tyrimai ir plėtra švietimo srityje, proc.	0,1	0,1	0,2
Papildomos švietimo paslaugos (maitinimo, apgyvendinimo, medicinos) ir kiti su švietimu susiję reikalai (švietimo politika, administravimas ir valdymas), proc.	0,6	0,9	0,9

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Lietuvos Respublikos statistikos departamento duomenimis

2011 m. švietimui iš valstybės ir savivaldybių biudžetų buvo skirta 6271 mln. Lt, arba 358 mln. Lt daugiau nei 2010 m. Valstybės lėšų dalis, skirta formaliajam ir neformaliajam švietimui, šalies BVP per metus sumažėjo 0,3 proc. punkto ir sudarė 5,9 proc. Per 2011 m. valstybės ir savivaldybių biudžetų lėšų dalis, tenkanti vienam pagal formaliojo švietimo programas besimokančiam asmeniui, palyginti su BVP dalimi vienam gyventojui, sumažėjo nuo 24 iki 22 proc. Tiriant 2012 m. nustatyta, kad tais metais formaliajam ir neformaliajam švietimui iš valstybės ir savivaldybių biudžetų buvo skirta 5931,1 mln. Lt, arba 5,42 proc. mažiau nei 2011 m., o valstybės lėšų dalis, skirta švietimui, sudarė 5,2 proc. šalies BVP. Šių lėšų dalis, tenkanti vienam pagal formaliojo švietimo programas besimokančiam asmeniui, palyginti su BVP dalimi vienam gyventojui, sudarė 18 proc.

Iš 4 lentelės duomenų taip pat matyti, kokia valstybės ir savivaldybių biudžetų išlaidų dalis skiriama ikimokykliniam ugdymui. Per 2011 m. ikimokykliniam ugdymui skirtos lėšos padidėjo 7,4 proc. arba 48,4 mln. Lt ir siekė 702,3 mln. Lt. O 2012 m., palyginus su 2011 m., šios lėšos sumažėjo beveik 1 proc. arba 5,9 mln. Lt. Tačiau vertinant jų kitimą per visą analizuojamą laikotarpį ikimokykliniam ugdymui skirtos lėšos padidėjo 6,5 proc. arba 42,5 mln. Lt. Tokius ikimokykliniam ugdymui skirtų lėšų pokyčius daugiausiai lėmė aukštojo mokslo studijoms bei priešmokykliniam, pradiniam ir viduriniam ugdymui skirtų lėšų pokyčiai. Per visą analizuojamą laikotarpį aukštojo mokslo studijoms bei priešmokykliniam, pradiniam ir viduriniam ugdymui skirtos lėšos sumažėjo (atitinkamai 32,24 ir 5,36 proc.). Visu analizuojamu laikotarpiu valstybės lėšų dalis, skirta ikimokyklinio ugdymo švietimui, vidutiniškai sudarė tik 0,66 proc. šalies BVP (žr. 4 lent.).

2010-2012 m. šalies ikimokyklinio ugdymo įstaigų lėšos, pajamos bei išlaidos pateiktos 5 lentelėje.

5 lentelė. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų lėšos, pajamos ir išlaidos 2010-2012 m.

Straipsniai	2010 m.	2011 m.	2012 m.
Ikimokyklinio ugdymo įstaigos lėšos ir pajamos iš viso, mln. Lt	665,2	716,6	700,6
Valdžios sektoriaus, mln. Lt	568,3	611,2	585,0
Šalies fizinių ir juridinių asmenų, mln. Lt	90,2	93,1	108,0
Iš jų namų ūkių mokėjimai, mln. Lt	84,0	87,7	101,7
Užsienio fizinių ir juridinių asmenų, mln. Lt	6,7	12,3	7,6
Ikimokyklinio ugdymo įstaigų išlaidos iš viso, mln. Lt	658,0	681,3	693,8
Darbuotojų darbo užmokestis ir socialinio draudimo įmokos, mln. Lt	492,7	510,7	507,5
Prekių ir paslaugų naudojimas, mln. Lt	150,3	151,9	175,7
Materialiojo ir nematerialiojo turto įsigijimo išlaidos, mln. Lt	11,7	16,2	7,5

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Lietuvos Respublikos statistikos departamento duomenimis

Atliekant šalies ikimokyklinio ugdymo įstaigos lėšų ir pajamų rodiklio analizę, matoma ikimokyklinio ugdymo įstaigos lėšų ir pajamų didėjimo tendencija per 2011 m. (padidėjo 7,73 proc.) ir mažėjimo tendencija per 2012 m. (sumažėjo 2,23 proc.). Tačiau vertinant jų kitimą per visą analizuojamą laikotarpį, ikimokyklinio ugdymo įstaigų lėšos ir pajamos padidėjo 5,32 proc. Mažiausiai ikimokyklinio ugdymo įstaigos lėšų ir pajamų gavo 2010 m. (665,2 mln. Lt). O didžiausios lėšos ir pajamos nustatytos 2011 m., kurios, palyginus su 2010 m., išaugo 7,73 proc. ir siekė 716,6 mln. Lt (žr. 5 lent.). Tokius šalies ikimokyklinio ugdymo įstaigos lėšų ir pajamų pokyčius daugiausiai lėmė valdžios sektoriaus lėšų kitimas. 2011 m. valdžios sektoriaus lėšos išaugo 7,55 proc. arba 42,9 mln. Lt, o 2012 m. pastebimas šių lėšų mažėjimas (sumažėjo 4,29 proc.). 2010-2012 m. laikotarpiu didžiausią lyginamąjį svorį ikimokyklinio ugdymo įstaigų lėšose ir pajamose sudarė valdžios sektoriaus lėšos (vidutiniškai 84,7 proc.). Šalies fizinių ir juridinių asmenų lėšų lyginamasis svoris ikimokyklinio ugdymo įstaigos lėšose ir pajamose analizuojamu laikotarpiu vidutiniškai sudarė 14 proc., o užsienio fizinių ir juridinių asmenų lėšų lyginamasis svoris – 1,27 proc.

Vertinant kiek vienam besimokančiam ikimokyklinio ugdymo įstaigose asmeniui tenka lėšų nustatyta, kad 2010 m. teko 8,1 tūkst. Lt (6,9 tūkst. Lt valdžios sektoriaus ir 1,2 tūkst. Lt šalies ir užsienio fizinių ar juridinių asmenų lėšų), 2011 m. padidėjo 2,47 proc. ir siekė 8,3 tūkst. Lt (7,1 tūkst. Lt valdžios sektoriaus ir 1,2 tūkst. Lt šalies ir užsienio fizinių ar juridinių asmenų lėšų), o 2012 m. sumažėjo 7,23 proc. arba 0,6 tūkst. Lt ir teko 7,7 tūkst. Lt (6,4 tūkst. Lt valdžios sektoriaus ir 1,3 tūkst. Lt šalies ir užsienio fizinių ar juridinių asmenų lėšų).

Tiriant šalies ikimokyklinio ugdymo įstaigų išlaidų dinaminčius ir struktūrinius pokyčius 2010-2012 m. matoma, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų išlaidos 2010 m. siekė 658,0 mln. Lt. 2011 m., palyginus su 2010 m., įstaigų išlaidos padidėjo 3,54 proc. ir siekė 681,3 mln. Lt. Per 2012 m. jos padidėjo dar 1,83 proc. ir sudarė 693,8 mln. Lt. O vertinant jų kitimą per visą analizuojamą laikotarpį jos išaugo 5,44 proc. arba 35,8 mln. Lt. Tokius ikimokyklinio ugdymo įstaigų išlaidų pokyčius lėmė

išlaidų sudėtinių dalių pokyčiai, t.y. darbo užmokesčio ir socialinio draudimo, prekių ir paslaugų naudojimo, materialiojo ir nematerialiojo turto įsigijimo išlaidos (žr. 5 lent.).

Per visą analizuojamą laikotarpį didžiausią lyginamąjį svorį ikimokyklinio ugdymo įstaigų išlaidose sudarė darbo užmokesčio ir socialinio draudimo įmokų išlaidos (2010 m. – 74,88 proc., 2011 m. – 75,0 proc., 2012 m. – 73,2 proc.). Ikimokyklinio ugdymo įstaigos išlaidų ekonominis elementas „darbo užmokestis ir socialinio draudimo įmokos“ reiškia valstybės indėlį į viešųjų gėrybių (produkcijos) teikimą, kuriomis naudojasi visuomenės nariai. Viešajame sektoriuje neefektyviu išteklių naudojimu laikomas gausus darbo jėgos naudojimas, nes ten ribinis darbo produktyvumas yra mažesnis nei verslo sektoriuje.

Socialiniai veiksniai turi daugiausiai rizikos veiksnių, įtakančių ikimokyklinį ugdymą. Vertinant demografinius pokyčius Šiaulių mieste nustatyta, kad nuo 2010 iki 2012 m. gimstamumas Šiaulių mieste padidėjo 6,39 proc. Gyventojų skaičius Šiaulių apskrityje 2013 m. pradžioje siekė 291357. Per 2012 m. gyventojų skaičius sumažėjo 1,67 proc. 2011 m. į Šiaulių miestą imigravo 2807 asmenys, o emigravo 4631. Taip pat mažėjant gyventojų gaunamoms pajamoms, esant dideliame nedarbui, mažėja tėvų edukaciniai interesai, daugėja socialiai remtinų šeimų. Kvalifikuotiems pedagogams neužtikrinamos socialinės garantijos – dėl ekonominės krizės buvo sumažinti atlyginimai, nenaudojami kai kurie etatai. Visa tai turi įtakos kokybiškam ikimokyklinio ugdymo procesui.

6 lentelėje pateiktas ikimokyklinio ugdymo įstaigų, jose esančių vaikų, pedagoginių darbuotojų ir 100 vaikų, lankančių ikimokyklinio ugdymo įstaigas, tenkančių vietų skaičius 2010-2012 m.

6 lentelė. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų ir jose esančių vaikų bei pedagoginių darbuotojų skaičius 2010-2012 m. laikotarpiu

Rodikliai	2010 m.	2011 m.	2012 m.
Ikimokyklinio ugdymo įstaigos	626	647	660
Mieste	499	521	547
Kaime	127	126	113
Jose vaikų	94737	97929	104530
Mieste	84262	87380	92836
Kaime	10475	10549	11694
100 vaikų, lankančių ikimokyklinio ugdymo įstaigas, tenka vietų	97	97	103
Mieste	97	96	101
Kaime	97	101	121
Iš viso pedagoginių darbuotojų	12773	12935	12915
Mieste	11212	11403	11537
Kaime	1561	1532	1378

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Lietuvos Respublikos statistikos departamento duomenimis

Analizuojant 2010-2012 m. statistinius duomenis, matomi šalyje gana dideli ikimokyklinio amžiaus vaikų aprėpties šiomis paslaugomis skirtumai tarp miesto ir kaimo. 2010 m. šalyje veikė 626 ikimokyklinio ugdymo įstaigos, iš jų mieste – 499, kaime – 127. Per 2011 m. 3,35 proc. išaugo ikimokyklinio ugdymo įstaigų skaičius šalyje ir siekė 647. O per 2012 m. ikimokyklinio ugdymo įstaigų skaičius šalyje padidėjo dar 2 proc. Analizuojamu laikotarpiu nustatyta ikimokyklinio ugdymo

įstaigų skaičiaus didėjimo tendencija mieste (padidėjo nuo 499 iki 547) ir mažėjimo tendencija kaime (sumažėjo nuo 127 iki 113) (žr. 6 lent.). Specialiosios paskirties ikimokyklinio ugdymo įstaigų 2011 m. buvo 84, jose vaikų 2398, o per 2012 m. jų sumažėjo 44,07 proc., jose vaikų – 35,15 proc. Įstaigų, kuriose auklėjama lietuvių kalba per analizuojamą laikotarpį išaugo 7,22 proc., rusų kalba – sumažėjo 11,76 proc., o lenkų kalba – 22,22 proc. (žr. 4 ir 5 priedus).

2010 m. ikimokyklinio ugdymo įstaigose ir bendrojo lavinimo mokyklų priešmokyklinio ugdymo grupėse buvo ugdoma 94,7 tūkst. vaikų, tai sudarė 54 proc. visų šalies 1-6 m. amžiaus gyventojų. Per 2011 m. ikimokyklinio ugdymo įstaigose ir bendrojo ugdymo mokyklų priešmokyklinio ugdymo grupėse padidėjo 3,2 tūkst. ugdytinių skaičius ir siekė 97,9 tūkst. O 2012 m., lyginant su 2011 m., pastebimas 6,74 proc. arba 6,6 tūkst. ugdytinių skaičiaus didėjimas ikimokyklinio ugdymo įstaigose ir bendrojo lavinimo mokyklų priešmokyklinio ugdymo grupėse, tai sudarė 60 proc. visų 1-6 m. amžiaus šalies gyventojų. 2010 m. vaikų priežiūros lopšelių grupes lankė 14,5 tūkst. (30 proc.) 1-2 m. amžiaus vaikų mieste, kaime – 1,4 tūkst., arba 6 proc. šio amžiaus vaikų. 2011 m. – lankė 15,4 tūkst. (31 proc.) 1-2 m. amžiaus vaikų mieste, kaime – 1,5 tūkst., arba 7 proc. šio amžiaus vaikų. O 2012 m. – lankė 19 tūkst. 1-2 m. amžiaus vaikų, arba 31 proc. šio amžiaus gyventojų.

2011 m. šalyje šimtui 1-6 m. amžiaus vaikų ikimokyklinio ugdymo įstaigose teko 49 vietos (2010 m. – 48), o šimtui šias įstaigas lankančių vaikų – 97 vietos. Tuo tarpu 2012 m. Lietuvoje šimtui 1-6 m. amžiaus vaikų ikimokyklinio ugdymo įstaigose vidutiniškai teko 62 vietos, o šimtui šias įstaigas lankančių vaikų – 103 vietos. 2012 m. kaime šimtui auklėtinių vidutiniškai teko 121 vieta (2011 m. – 101), mieste – 101 (2011 m. – 96) (žr. 6 lent.). Apibendrinant šiuos rodiklius galima teigti, kad šalyje yra nepakankama šios paslaugos pasiūla. Taip pat darytina prielaida, kad itin mažą ikimokyklinių įstaigų lankymą kaimuose lemia ne tik nepakankamas šių įstaigų skaičius, įvairūs socialiniai reiškiniai, kaip nedarbas, skurdas, tėvų piktnaudžiavimas alkoholiu, socialinė atskirtis, bet ir aplinkybė, kad šeimos neišgali mokėti už ikimokyklinio ugdymo paslaugas.

Per visą analizuojamą laikotarpį ikimokyklinio ugdymo įstaigose pedagoginių darbuotojų skaičius augo 1,11 proc. Vienam pedagoginiam darbuotojui 2010 ir 2011 m. vidutiniškai teko po 7 vaikus, 2012 m. – 8 vaikai. Vertinant ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagoginių darbuotojų skaičių mieste ir kaime galima teigti, jog 2010-2012 m. laikotarpiu pedagoginių darbuotojų skaičiui mieste būdinga didėjimo tendencija, o pedagoginių darbuotojų skaičiui kaime – mažėjimo tendencija. Pedagoginių darbuotojų skaičius kaime sumažėjo 11,72 proc. O ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagoginių darbuotojų skaičius mieste per 2010-2012 m. padidėjo 2,9 proc. Tokius pokyčius daugiausiai lėmė ikimokyklinio ugdymo įstaigų ir jose esančių vaikų skaičiaus didėjimas. Per visą analizuojamą laikotarpį ikimokyklinio ugdymo įstaigų skaičius išaugo 5,43 proc., kas savo ruožtu sąlygojo ikimokyklinio ugdymo įstaigas lankančių vaikų skaičius augimą 10,34 proc.

Ikimokyklinis ugdymas vaiko raidoje daro gana didelę įtaką tolesniems jo pasiekimams. Todėl vienas svarbiausių šio lygmens principų – prieinamumas, o tai atspindintis rodiklis – vaikų aprėptumas šiomis paslaugomis. Vertinant ikimokyklinio ugdymo bruto mokymosi aprėpties lygį, kuris išreiškiamas tam tikro švietimo lygmens besimokančių asmenų ir šį švietimo lygmenį atitinkančio tipinio amžiaus gyventojų santykiu, galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo bruto mokymosi aprėptis 2010 m. siekė 79,5 proc., 2011 m. – 80,3 proc., o 2012 m. – 82,1 proc. Tuo tarpu ikimokyklinio ugdymo mokymosi neto aprėpties rodiklis, rodantis kokia tam tikrą švietimo lygmenį atitinkančio tipinio amžiaus gyventojų dalis mokosi tame lygmenyje, buvo žemesnis nei mokymosi bruto aprėpties rodiklis, t.y. 2010 m. siekė 78,9 proc., 2011 m. – 79,7 proc., o 2012 m. – 81,9 proc.

Šiauliuose 2012 m. veikė 30 ikimokyklinio ugdymo įstaigų, juose buvo ugdomi 4645 vaikai. Bendras vaikų skaičius per 2011 m. padidėjo 3,61 proc., o per 2012 m. – 3,06 proc. Šimtui šias įstaigas lankančių vaikų 2010 ir 2011 m. teko 95 vietos, o 2012 m. – 100 vietų (žr. 6 priedą).

Technologinė aplinka. Vienas iš valstybės ilgalaikės raidos strategijos tikslų yra vykdyti informacinės ir žinių visuomenės plėtros programą. Lietuvoje diegiamos informacinės technologijos, vykdomi kompiuterinio raštingumo kursai, kuriamos komunikacinės sistemos. Taip pat yra kuriami internetiniai puslapiai pedagoginei bendruomenei. Įstaigos informaciją teikia savo internetinėje svetainėje, yra sukurtas internetinis portalas (www.ikimokyklinis.lt) ikimokyklinio amžiaus vaikus turintiems tėvams, pedagogams. Visa tai stiprina internetinį bendravimą.

Nors technologinių veiksnių sferoje bendruoju lygmeniu padaryta pažanga, tačiau ikimokyklinio ugdymo įstaigose šis progresas dar yra nepakankamas. Viena iš problemų, kad ugdymo įstaigai skiriamų lėšų nepakanka modernioms metodinėms priemonėms įsigyti. Taip pat, nauja technika ir jos teikiamos plėtros galimybės reikalauja tam tikros kvalifikacijos, lopšelio-darželio bendruomenei reikia kompetencijų veiksmingai taikyti informacines komunikacines technologijas, trūksta technologijų priežiūros etatų, technologinė įranga turės būti periodiškai atnaujinama.

Apibendrinant ikimokyklinio ugdymo švietimo sistemą galima daryti išvadą, kad analizuojamu laikotarpiu ikimokyklinio ugdymo įstaigų skaičius didėjo mieste ir mažėjo kaime. Per visą analizuojamą laikotarpį ikimokyklinio ugdymo įstaigas lankančių vaikų skaičius augo 10,34 proc. Tiriamais 2010-2012 m. valstybės lėšų dalis, skirta ikimokyklinio ugdymo švietimui, vidutiniškai sudarė 0,66 proc. šalies BVP. Vertinant šalies ikimokyklinio ugdymo įstaigų išlaidų pokyčius per visą analizuojamą laikotarpį, jos išaugo 5,44 proc. Tokius ikimokyklinio ugdymo įstaigų išlaidų pokyčius daugiausiai lėmė darbo užmokesčio ir socialinio draudimo išlaidos, kurios sudarė didžiausią lyginamąjį svorį ikimokyklinio ugdymo įstaigų išlaidose (vidutiniškai 74,34 proc.). Vertinant oficialiuose dokumentuose įvardintus bendruosius švietimo ir ikimokyklinio bei priešmokyklinio ugdymo prioritetus galima teigti, kad daugelis jų yra sistemingai pereinantys nuo aukščiausio lygmens ir turėtų atsispindėti ugdymo institucijų planuose.

3.2. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Ažuolynas“ vidinių veiksnių analizė

Atliekant ikimokyklinio ugdymo įstaigos vidinių veiksnių analizę yra įvertinti įstaigos misija, tikslai, uždaviniai, organizacijos struktūra, žmogiškieji ištekliai, ugdymo veikla (apskaita), finansiniai ir materialieji ištekliai, vidaus darbo kontrolė.

Įstaigos misija, tikslai, uždaviniai. Lopšelis-darželis „Ažuolynas“ įkurtas 1962 m. vasario 23 dieną. Lopšelio-darželio „Ažuolynas“ paskirtis – padėti šeimai ugdyti vaiką, atliepti tėvų lūkesčius ir poreikius: teikti šiuolaikišką, kokybišką ugdymą, stiprinti vaikų sveikatą. **Teikiamos paslaugos** – ikimokyklinio ir priešmokyklinio amžiaus vaikų ugdymas, maitinimas, poilsis (dienos miegas). Lopšelio-darželio **vizija** orientuota į vaiko prigimtinių pažinimo poreikių ir individualių savybių ugdymą artimiausioje socialinėje, kultūrinėje ir gamtinėje aplinkoje bei tėvų lūkesčių patenkinimą.

Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ **strateginės kryptys:** atvira, kūrybinga ir atsakinga bendruomenė; siekti bendruomenės narių sutelktumo bendroje veikloje; mokytojų tobulėjimas mokymosi visą gyvenimą kontekste; vaikų savarankiškumo, meninių ir muzikinių gebėjimų ugdymas, bendravimo patirties įgijimas.

Norint sėkmingai organizuoti ikimokyklinio ugdymo procesą, reikia labai tiksliai apibrėžti ugdomuosius tikslus, kadangi svarbiausias efektyvumo akcentas – tikslo pasiekimo laipsnis. Lopšelio-darželio pagrindinis veiklos **tikslas** – „atsižvelgiant į pažangiausias mokslo ir visuomenės raidos tendencijas, kurti sąlygas, padedančias vaikui tenkinti prigimtinius, kultūros, taip pat ir etninės, socialinius, pažintinius poreikius“. Šis įstaigos tikslas nekonkretus, todėl sunkiai išmatuojamas ir pasiekiamas. Ugdymo tikslas nėra pakankamai orientuotas į rezultatą. Todėl įstaiga nematuoja ir nevertina artėjimo prie tikslo pažangos.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos **uždaviniai:**

- laikytis vaiko poreikius atitinkančio dienos ritmo, sudaryti saugią judėti, žaisti, tyrinėti skatinančią aplinką, praktikuoti vidinį saugumą ir gyvenimo tvarką įtvirtinančius ritualus;
- skatinti ugdytis naujus patirties kaupimo ir problemų sprendimo būdus;
- skatinti pedagogų savarankišką, kūrybingą ir atsakingą veiklą atliepiančią iššūkius ir priimančią sprendimus;
- kurti partneriškus tėvų ir įstaigos bendruomenės santykius, formuoti demokratines tėvų nuostatas, teikti kvalifikuotą metodinę pagalbą;
- parengti ir įgyvendinti projektą „Vaikų savisauga namuose, kieme ir gatvėje“.

Organizacinė struktūra. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos valdymo struktūra yra linijinė (yra tiesioginiai ryšiai tarp visų valdymo lygių). Įstaigai vadovauja direktorė (III vadybinė kategorija). Veiklą koordinuoja – direktorės pavaduotoja ugdymui ir direktorės pavaduotoja ūkiui. Įstaigoje dirba 32 darbuotojai. Vienam pedagoginiam darbuotojui 2010-2012 m. vidutiniškai teko po 7 vaikus.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigoje veikia savivaldos institucijos: lopšelio-darželio „Ažuolynas“ taryba, grupių tėvų komitetai, pedagogų taryba bei metodinė grupė. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos taryba – aukščiausia savivaldos institucija, atstovaujanti tėvus (globėjus), pedagogus, socialinius partnerius ir vietos bendruomenę svarbiausiems įstaigos veiklos uždaviniams spręsti. Lopšelio-darželio „Ažuolynas“ pedagogų taryba – nuolat veikianči lopšelio-darželio savivaldos institucija, pedagogų profesiniams ir bendriems tikslams spręsti. Įstaigos metodinė grupė padeda įgyvendinti ugdymo institucijos uždavinius, siekiant ugdymo kokybės. Specialiųjų poreikių vaikų ugdymą, švietimo pagalbą, saugios ir palankios ugdymui aplinkos kūrimą įstaigoje organizuoja Vaiko gerovės komisija.

Įstaigoje veikia 6 grupės: 1 – ankstyvojo ugdymo, 4 – ikimokyklinio ugdymo, 1 – priešmokyklinio ugdymo, kurias lanko 116 vaikų nuo 1,5 iki 7 metų amžiaus. Grupės komplektuojamos pagal vaikų amžių, į kurias integruojami ir specialiųjų poreikių vaikai, turintys kalbos ir komunikacijos sutrikimų.

Žmogiškieji ištekliai. Įstaigoje dirba 32 darbuotojai, iš jų – 16 techninis personalas, 16 – pedagogų: 15 iš jų turi aukštąjį išsilavinimą, 1 – aukštesnįjį; 1 – logopedas-ekspertas, 1 – ikimokyklinio ugdymo auklėtojas metodininkas, ikimokyklinio ugdymo vyresniojo auklėtojo kvalifikacinę kategoriją yra įgiję 13 pedagogų, ikimokyklinio ugdymo auklėtojo kvalifikaciją – 2 pedagogai.

Analizuojamu laikotarpiu ugdytinių skaičius lopšelyje-darželyje padidėjo 0,87 proc. (2010-2011 m.m. ir 2011-2012 m.m. buvo 115 ugdytinių, 2012-2013 m.m. – 116). Analizuojamu laikotarpiu ankstyvojo ugdymo grupėje (lopšelyje) vaikų skaičius sumažėjo 11,11 proc. (nuo 18 iki 16 vaikų), ikimokyklinio ugdymo grupėse (darželiuose) – išaugo 12,16 proc. (nuo 74 iki 83 ugdytinių), o priešmokyklinio ugdymo grupėje – sumažėjo 26,09 proc. (nuo 23 iki 17 ugdytinių).

Ikimokyklinio ugdymo įstaigoje „Ažuolynas“ kasmet daugėja specialiųjų poreikių turinčių vaikų. Vaikai, turintys kalbos, kalbėjimo ir komunikacijos sutrikimų, sudaro apie 26 proc. visų ugdytinių. Jiems profesionalią pagalbą suteikia įstaigos logopedas.

Ugdymo veikla (apskaita). Siekiant įvertinti ikimokyklinio ugdymo įstaigos kuriamą pridėtinę vertę, dėmesys kreipiamas į vaikų pasiekimų pažangą. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos kuriama pridėtinė vertė yra vaiko padaryta pažanga, kurią lėmė įstaigos darbas. Ją vertinant atsižvelgiama į tai, jog vaiko pasiekimai priklauso ne tik nuo švietimo įstaigos darbo, bet ir nuo kitų veiksnių, tokių kaip vaiko gabumai, sveikatos ir socialinės ekonominės aplinkos. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikla yra efektyvi, kai ji siekia visų vaikų pažangos pagal kiekvieno individualius gebėjimus bei užtikrina jiems tinkamą aplinką. Lopšelyje-darželyje „Ažuolynas“ yra sukurta ir įdiegta vaikų pažangos ir pasiekimų vertinimo sistema. Ugdytinių gebėjimai, įgūdžiai yra vertinami kiekvienų mokslo metų pradžioje, o pasiekimai – mokslo metų pabaigoje. Priešmokyklinėje grupėje vaikų pasiekimai ir pažanga vertinami 2 kartus per metus (rudeni ir pavasari).

2010-2011 m.m., 2011-2012 m.m. ir 2012-2013 m.m. priešmokyklinio ugdymo grupės ugdytinių pasiekimų rezultatai pateikti 7 lentelėje.

7 lentelė. Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ priešmokyklinio ugdymo grupės ugdytinių pasiekimų rezultatai 2010-2013 m.

Metai	Kompetencijos Gebėjimų lygis	Sveikatos saugojimo		Pažinimo		Socialinė		Komunikavimo		Meninė	
		Vaikų sk.	%	Vaikų sk.	%	Vaikų sk.	%	Vaikų sk.	%	Vaikų sk.	%
2010-2011	Pilnai susiformavę	15	65,2	18	78,3	17	73,9	15	65,2	12	52
	Dalinai susiformavę	8	34,8	5	21,7	6	26,1	8	34,8	10	44
	Nėra	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4
2011-2012	Pilnai susiformavę	14	70	15	75	14	70	14	70	11	55
	Dalinai susiformavę	6	30	5	25	6	30	6	30	9	45
	Nėra	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2012-2013	Pilnai susiformavę	12	70,6	14	82,4	13	76,5	12	70,6	8	47
	Dalinai susiformavę	5	29,4	3	17,6	4	23,5	5	29,4	9	53
	Nėra	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ ugdytinių pasiekimo apšankalo duomenimis

Išanalizavus 7 lentelę galima daryti išvadą, kad 2010-2011 m.m. ikimokyklinio ugdymo įstaiga baigė 23, 2011-2012 m.m. – 20, o 2012-2013 m.m. – 17 ugdytinių. Vaikų pasiekimai analizuojamu laikotarpiu: sveikatos saugojimo – aukšto lygio (pilnai susiformavę) (2010 m. – 65,2 proc., 2011 m. – 70 proc., 2012 m. – 70,6 proc.); pažinimo kompetencija – aukšto lygio (2010 m. – 78,3 proc., 2011 m. – 75 proc. 2012 m. – 82,4 proc.), socialinė kompetencija – aukšto lygio (2010 m. – 73,9 proc., 2011 m. – 70 proc., 2012 m. – 76,5 proc.); komunikavimo – aukšto lygio (2010 m. – 65,2 proc., 2011 m. – 70 proc., 2012 m. – 70,6 proc.), meninė – aukšto lygio (2010 m. – 52 proc., 2011 m. – 55 proc., 2012 m. – 47 proc.), vidutinio lygio (2010 m. – 44 proc., 2011 m. – 45 proc., 2012 m. – 53 proc.).

Taip pat yra išanalizuoti priešmokyklinės grupės tų pačių vaikų gebėjimų rašyti, skaityti, pasakoti bei kūrybinių gebėjimų duomenys. Ugdytiniais yra pateikiama užduotis, užrašyti ką tik nori ir perskaityti, ką parašė. Skaitymo įgūdžių duomenys pateikti 7 priede. Išanalizavus 7 priedo duomenis galima teigti, kad priešmokyklinio amžiaus vaikų gebėjimai užrašyti ir perskaityti, ką parašė metų pabaigoje, lyginant su metų pradžia, pagerėjo. 2010 m. 74 proc. vaikų, ką užrašė, perskaitė tiksliai, 2011 ir 2012 m. – perskaitė tiksliai tik 70 proc. priešmokyklinio amžiaus vaikų. Iš 7 priede pateiktų duomenų matyti, kad priešmokyklinėje grupėje daugiau nei pusė vaikų jau geba rašyti tarp eilučių (daugiau nei 59 proc.), užrašyti tiksliai savo vardą (daugiau nei 86 proc.), stengiasi rašyti raides, žodžius ir skaitmenis (daugiau nei 75 proc.).

Vaikų sakininės kalbos pokyčiams atskleisti metų pradžioje ir pabaigoje yra pateikiamos vizualinės – kūrybinės užduotys – nupiešti ir papasakoti. Iš 8 priedo duomenų matyti, kad dauguma vaikų piešinius komentavo tik keliais ar keliolika žodžių, tačiau keletą vaikų gebėjo papasakoti gana plačiai (pasakoja apie piešinio siužetą) (vidutiniškai 12 proc. vaikų). Metų pabaigoje vaikų pasakojimo gebėjimai pagerėjo.

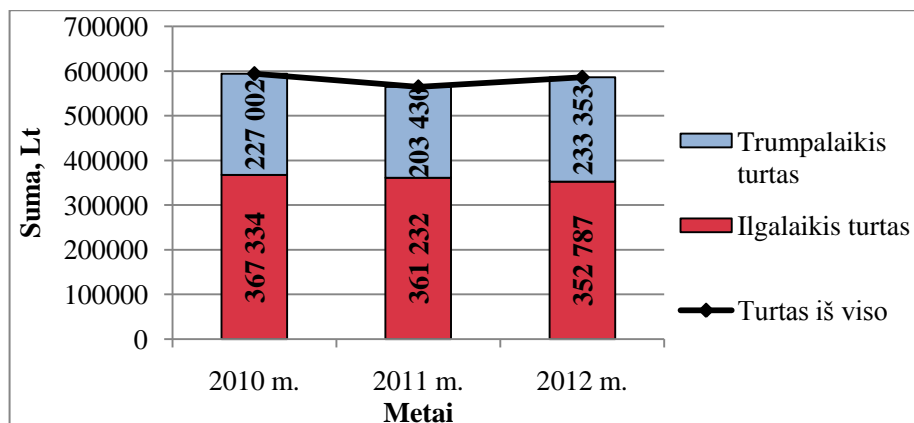
Instrukcijos supratimo ir gebėjimo jos laikytis bei gebėjimo suprasti tam tikrą ritmą duomenys pateikti 9 priede. Tyrimo duomenys rodo, kad apie pusę priešmokyklinio amžiaus vaikų geba laikytis instrukcijos, išvėlgti pasikartojimų dėsningumus. Kitų vaikų (apie trečdalį) supratingumas yra nepakankamas arba žemo lygio (apie 20 proc.).

Metų pradžioje vaikams yra pateikiama užduotis, užrašyti savo metus, o metų pabaigoje vaikams yra pateikiama užduotis, suskaičiuoti savo vardo raides ir užrašyti jų skaičių. Iš 10 priedo duomenų matyti, kad savo metus daugelis (apie 87 proc.) ne tik žino, bet ir geba tiksliai užrašyti. Tačiau 4 proc. vaikų, savo metų užrašyti nesugebėjo. Likusi dalis (apie 10 proc.) vaikų savo metus užrašė netiksliai. Vertinant matematinio raštingumo įgūdžius metų pabaigoje galima teigti, kad daugiau nei 90 proc. vaikų užrašė tikslų savo vardo raidžių skaičių, apie 5 proc. – užrašė su klaidom ir tik 4 proc. – vardo raidžių skaičiaus neužrašė.

Vaikų kūrybiškumo lygio pokyčiai pateikti 11 priede. Labai kūrybiški (aukšto lygio) vaikai parodė lakią vaizduotę, siekį reikšti vis naujas idėjas, gebėjimą pritaikyti bei keisti idėjas, gebėjimą gausiai vaizduotėje kylančius vaizdus perkelti į savo kūrybą (piešinius). Nustatyta, kad analizuojamu laikotarpiu tokių vaikų priešmokyklinėje grupėje buvo apie 40 proc. Vidutinio kūrybiškumo lygio vaikų dalis visoje priešmokyklinėje grupėje analizuojamu laikotarpiu siekia nuo 29 iki 35 proc., žemo kūrybiškumo – nuo 22 iki 29 proc. Išanalizavus 11 priedą galima daryti išvadą, kad priešmokyklinėje grupėje pedagogai turėtų daugiau dėmesio skirti vaikų kūrybinės raiškos gebėjimams ugdyti.

Finansiniai ir materialieji ištekliai. Siekiant ištirti ar efektyviai įstaiga naudoja turimus išteklius, analizuojami Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ 2010-2012 m. laikotarpio finansinės būklės ir veiklos rezultatų rodikliai, audito ataskaitos.

Finansinės būklės ataskaitos analizė. 2010-2012 m. laikotarpio Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ turtas ir jo struktūra pavaizduotas 10 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ finansinės būklės ataskaitos duomenimis
10 pav. Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ turto ir jo struktūros kitimas 2010-2012 m.

Tiriant lopšelio-darželio „Ažuolynas“ finansinės būklės dinaminčius ir struktūrinius pokyčius nustatyta, kad turtas per 2010-2012 m. sumažėjo 1,38 proc. (nuo 594337 iki 586141 Lt) (žr. 10 pav.).

Turto pokyčius lėmė ilgalaikio ir trumpalaikio turto dinaminiai ir struktūriniai pokyčiai. Analizuojamu laikotarpiu didesnę turto dalį sudarė ilgalaikis turtas (vidutiniškai 61,99 proc.). Tuo tarpu trumpalaikis turtas vidutiniškai sudarė 38,01 proc. (žr. 12 priedą).

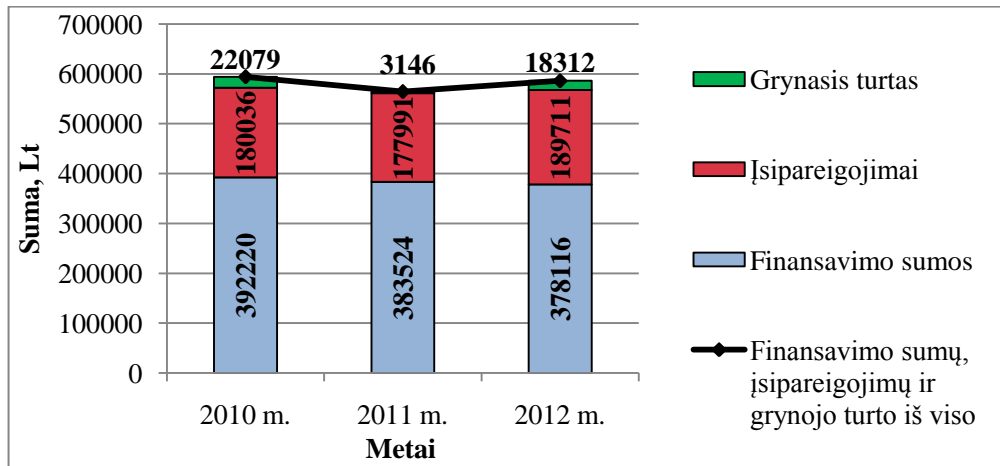
2010-2012 m. laikotarpiu didžiausią lyginamąjį svorį trumpalaikiame turte turėjo per vienerius metus gautinos sumos (vidutiniškai 92,61 proc.). Per 2011 m. per vienerius metus gautinų sumų dalis trumpalaikiame turte didėjo, o tai sąlygojo ne toks spartus per vienerius metus gautinų sumų sumažėjimas (6,98 proc.) nei trumpalaikio turto sumažėjimas (10,38 proc.). Vertinant per vienerius metus gautinų sumų dalį trumpalaikiame turte 2012 m., šiam rodikliui padidėjus 18,10 proc., jų dalis trumpalaikiame turte padidėjo iki 95,58 proc. Tai galima paaiškinti tuo, jog per 2012 m. trumpalaikis turtas didėjo mažesniu tempu (14,71 proc.) nei per vienerius metus gautinos sumos (18,10 proc.). Taip pat per tuos metus pinigams ir pinigų ekvivalentams sumažėjus 32,33 proc., jų dalis trumpalaikiame turte sumažėjo iki 3,56 proc. Per vienerius metus gautinas sumas sudaro gautinos sumos iš biudžeto: nemokamas maitinimas, už einamuoju laikotarpiu suteiktas paslaugas, kai apmokėjimas bus įvykdytas ateinančiais ataskaitiniais metais ir sukauptas atostogų rezervas, gautinos sumos už paslaugas (tėvų įmokos). Atsargos trumpalaikiame turte 2010-2012 m. laikotarpiu sudarė tik 0,87-1,13 proc.

Įstaigos ilgalaikis turtas kito nežymiai. Per 2010-2012 m. sumažėjo 2,34 proc. Ilgalaikio turto dinamikos ir struktūros pokyčiams įtakos turėjo ilgalaikio turto sudėtinių dalių pokyčiai. Per visą analizuojamą laikotarpį didžiausią lyginamąjį svorį ilgalaikiame turte sudarė ilgalaikis materialus turtas. Per 2011 m. ilgalaikio materialaus turto dalis ilgalaikiame turte šiek tiek sumažėjo (0,15 proc.). Tai sąlygojo nematerialaus turto padidėjimas (programinė įranga ir jos licencijos sudarė 535,13 Lt), kas sąlygojo ir jo dalies ilgalaikiame turte padidėjimą 0,15 proc. Per 2012 m. ilgalaikiam materialiam turtui sumažėjus 2,19 proc., o ilgalaikiam turtui sumažėjus 2,34 proc., ilgalaikio materialaus turto dalis ilgalaikiame turte padidėjo. Ilgalaikis nematerialus turtas sudarė labai nedidelę ilgalaikio turto dalį (2011 m. siekė tik 0,15 proc.). Lopšelis-darželis analizuojamu laikotarpiu biologinio turto neturėjo.

Tiriant įstaigos finansavimo sumų, įsipareigojimų, grynojo turto ir mažumos dalies dinaminis ir struktūrinis pokyčius matoma, jog 2010-2012 m. finansavimo sumos, įsipareigojimai, grynasis turtas ir mažumos dalis sumažėjo 1,38 proc. (žr. 11 pav.), o tam įtakos turėjo finansavimo sumų, įsipareigojimų, grynojo turto dinaminiai ir struktūriniai pokyčiai. Visu analizuojamu laikotarpiu finansavimo suma iš savivaldybės biudžeto sudarė didžiausią lyginamąjį svorį įstaigos finansavimo sumose, įsipareigojimuose ir grynajame turte, nepaisant to, jog finansavimo sumai iš savivaldybės biudžeto būdinga tiek didėjimo, tiek mažėjimo tendencija: 2010 m. – 62,03 proc., 2011 m. – 65,18 proc., o 2012 m. – 62,85 proc. Tai, kad finansavimo suma iš savivaldybės biudžeto įstaigos finansavimo sumose, įsipareigojimuose ir grynajame turte tiek didėjo, tiek mažėjo galima paaiškinti tuo, jog finansavimo sumos iš savivaldybės biudžeto kitimas buvo ne toks spartus kaip finansavimo sumų, įsipareigojimų ir grynojo turto mažėjimas. Finansavimo suma iš savivaldybės biudžeto per 2011

m. sumažėjo 0,25 proc., o per 2012 m. padidėjo tik 0,10 proc., kai tuo tarpu finansavimo sumos, įsipareigojimai, grynasis turtas ir mažumos dalis per 2011 m. sumažėjo 4,99 proc., o per 2012 m. padidėjo 3,80 proc. Į finansavimo sumą iš savivaldybės biudžeto įeina ilgalaikio turto vertė ir negautas nemokamas maitinimas.

11 paveiksle pavaizduotas Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ finansavimo sumų, įsipareigojimų bei grynojo turto ir jų struktūros kitimas 2010-2012 m.



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ finansinės būklės ataskaitos duomenimis

11 pav. **Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ finansavimo sumų, įsipareigojimų bei grynojo turto ir jų struktūros kitimas 2010-2012 m.**

Tuo tarpu kitų lopšelio-darželio finansavimo sumų lyginamieji svoriai finansavimo sumose, įsipareigojimuose ir grynajame turte sudarė nedidelę dalį. Finansavimo iš valstybės biudžeto 2010-2012 m. nebuvo, iš Europos Sąjungos, užsienio valstybių ir tarptautinių organizacijų sudarė 575,26 Lt (tik 2011 m.), o iš kitų šaltinių vidutiniškai sudarė apie 2,74 proc. kasmet. Finansavimas iš kitų šaltinių per visą analizuojamą laikotarpį sumažėjo 58,23 proc. Finansavimą iš kitų šaltinių sudaro pinigai banko sąskaitoje ir ilgalaikio turto likutinė vertė.

Vertinant grynojo turto rodiklio kitimą galima teigti, jog tam didžiausią įtaką turėjo sukauptas perviršis arba deficitas, kadangi jo lyginamasis svoris nuosavame kapitale analizuojamu laikotarpiu didžiausias. Tokį lyginamųjų svorių reikšmę sąlygojo tai, kad grynąjį turtą lopšelyje-darželyje analizuojamu laikotarpiu sudarė tik sukaupto perviršio ar deficito rodiklis. Sukauptas perviršis per 2010-2012 m. sumažėjo 17,06 proc., t.y. nuo 22079,88 Lt iki 18312,68 Lt (žr. 11 pav.).

Analizuojant įstaigos įsipareigojimų struktūrą galima teigti, jog 2010-2012 m. įstaiga ilgalaikių įsipareigojimų neturėjo. Trumpalaikiai įsipareigojimai visu analizuojamu laikotarpiu sudarė didžiausią lyginamąjį svorį visuose įstaigos įsipareigojimuose. Per 2011 m. trumpalaikiai įsipareigojimai sumažėjo 1,14 proc., o per 2012 m. padidėjo 6,58 proc. Trumpalaikių įsipareigojimų dinamikos ir struktūros pokyčiams įtakos turėjo trumpalaikių įsipareigojimų sudėtinių dalių pokyčiai. Per visą analizuojamą laikotarpį didžiausią lyginamąjį svorį trumpalaikiuose įsipareigojimuose sudarė sukauptos mokėti sumos (vidutiniškai 47,57 proc.). Tai valstybės ir savivaldybės biudžeto sukauptos

atostogų rezervo lėšos. Taip pat didelę dalį trumpalaikiuose įsipareigojimuose sudarė tiekėjams mokėtinos sumos (vidutiniškai 42,71 proc.). Jos per analizuojamą laikotarpį sumažėjo 56,27 proc.

Apibendrinant galima teigti, kad 2010-2012 m. turtas ir finansavimo sumos, įsipareigojimai, grynasis turtas ir mažumos dalis sumažėjo 1,38 proc. Analizuojamu laikotarpiu turte didžiausią lyginamąjį svorį turėjo ilgalaikis turtas. 2010-2012 m. Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ trumpalaikis turtas padidėjo 2,80 proc., kai tuo tarpu ilgalaikis turtas sumažėjo 3,96 proc. Vertinant finansavimo sumų, įsipareigojimų, grynojo turto ir mažumos dalies struktūrą 2010-2012 m. laikotarpiu galima teigti, jog didžiausią finansavimo sumų, įsipareigojimų, grynojo turto ir mažumos dalies dalį sudarė finansavimo suma iš savivaldybės biudžeto (visu analizuojamu laikotarpiu daugiau negu 62 proc.). Finansavimo sumos ir grynasis turtas per visą laikotarpį sumažėjo (atitinkamai 3,60 ir 17,06 proc.), o įsipareigojimai padidėjo 5,37 proc.

Veiklos rezultatų ataskaitos analizė. Atliekant Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ veiklos rezultatų ataskaitos vertikalią ir horizontalią analizę, matoma lopšelio-darželio pagrindinės veiklos pajamų didėjimo tendencija per 2011 m. (padidėjo 14,76 proc.) ir mažėjimo tendencija per 2012 m. (sumažėjo 2,23 proc.). Tačiau vertinant jų kitimą per visą analizuojamą laikotarpį, įstaigos pagrindinės veiklos pajamos padidėjo 12,21 proc. Mažiausiai įstaiga pajamų gavo 2010 m. (872122 Lt). O didžiausios pajamos nustatytos 2011 m., kurios, palyginus su 2010 m., išaugo 14,76 proc. (žr. 8 lent.). Tokius įstaigos pagrindinės veiklos pajamų pokyčius daugiausiai lėmė finansavimo pajamų kitimas.

Žemiau esančioje lentelėje pateikti Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ 2010-2012 m. laikotarpio pagrindinės veiklos pajamų duomenys.

8 lentelė. Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ pagrindinės veiklos pajamos 2010-2012 m.

Pajamų straipsniai	2010 m.	2011 m.	2012 m.
Finansavimo pajamos, Lt	774671	906813	808204
<i>Iš valstybės biudžeto, Lt</i>	47600	284044	292101
<i>Iš savivaldybių biudžetų, Lt</i>	712770	597456	500671
<i>Iš ES, užsienio valstybių ir tarptautinių organizacijų lėšų, Lt</i>	5868	9111	5139
<i>Iš kitų finansavimo šaltinių, Lt</i>	8433	16202	10293
Mokesčių ir socialinių įmokų pajamos, Lt	0	0	0
Pagrindinės veiklos kitos pajamos, Lt	97451	94043	170375
<i>Pagrindinės veiklos kitos pajamos, Lt</i>	97451	94043	170375
<i>Pervestinių pagrindinės veiklos kitų pajamų suma, Lt</i>	0	0	0
PAGRINDINĖS VEIKLOS PAJAMOS IŠ VISO, Lt	872122	1000856	978578

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ veiklos rezultatų ataskaitos duomenimis

2011 m. finansavimo pajamos išaugo 17,06 proc. 2012 m., palyginus su 2011 m., lopšelio-darželio pagrindinės veiklos pajamos sumažėjo 10,87 proc. Tam daugiausia įtakos turėjo per 2011 ir 2012 m. sumažėjusios finansavimo pajamos iš savivaldybių biudžetų (16,20 proc.). Tuo tarpu per 2010-2012 m. stebima finansavimo pajamų iš valstybės biudžeto didėjimo tendencija (padidėjo 244500 Lt). Jų lyginamasis svoris pagrindinėse veiklos pajamose taip pat didėjo: 2010 m. – 5,46 proc., 2011 m. – 28,38 proc., 2012 m. – 29,85 proc. Finansavimo pajamos iš ES, užsienio valstybių ir

tarptautinių organizacijų bei iš kitų finansavimo šaltinių analizuojamu laikotarpiu sudaro nedidelę dalį visose lopšelio-darželio pajamose (vidutiniškai po 1 proc.). Finansavimo pajamos iš ES, užsienio valstybių ir tarptautinių organizacijų per 2011 m. padidėjo 55,27 proc., o per 2012 m. sumažėjo 49,59 proc. Tuo tarpu finansavimo pajamos iš kitų finansavimo šaltinių (tėvų įmokos) per 2011 m. padidėjo 92,12 proc., o per 2012 m. sumažėjo 36,47 proc. Tačiau vertinant jų kitimą per visą analizuojamą laikotarpį, įstaigos finansavimo pajamos iš kitų finansavimo šaltinių padidėjo 22,05 proc.

Analizuojamu laikotarpiu didžiausią lyginamąjį svorį pagrindinėse veiklos pajamose sudarė finansavimo pajamos, vidutiniškai 87,34 proc. Finansavimo pajamų lyginamasis svoris įstaigos pajamose 2010 m. buvo 88,83 proc., 2011 m. šių pajamų lyginamasis svoris padidėjo iki 90,60 proc., o 2012 m. sumažėjo iki 82,59 proc. Tai lėmė lopšelio-darželio pagrindinės veiklos kitų pajamų dalies didėjimas 8,01 proc. punkto. 2012 m. pagrindinės veiklos kitų pajamų lyginamasis svoris įstaigos pajamose siekė 17,41 proc. Mokesčių ir socialinių įmokų pajamų įstaiga 2010-2012 m. neturėjo.

Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ 2010-2012 m. patirtos pagrindinės veiklos sąnaudos pateiktos 9 lentelėje.

9 lentelė. Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ pagrindinės veiklos sąnaudos 2010-2012 m.

Eil. Nr.	Sąnaudų straipsniai	2010 m.	2011 m.	2012 m.
1.	Darbo užmokesčio ir socialinio draudimo, Lt	658116	744110	683727
2.	Nusidėvėjimo ir amortizacijos, Lt	8749	7859	8445
3.	Komunalinių paslaugų ir ryšių, Lt	75903	90114	105291
4.	Komandiruočių, Lt	5868	6889	0
5.	Transporto, Lt	0	0	0
6.	Kvalifikacijos kėlimo, Lt	279	1948	2178
7.	Paprastojo remonto ir eksploataavimo, Lt	0	198	4700
8.	Nuvertėjimo ir nurašytų sumų, Lt	1400	0	0
9.	Sunaudotų ir parduotų atsargų savikaina, Lt	117063	158810	142152
10.	Socialinių išmokų, Lt	1511	1297	736
11.	Nuomos, Lt	0	0	0
12.	Finansavimo, Lt	0	0	0
13.	Kitų paslaugų, Lt	4750	8565	16183
14.	Kitos, Lt	0	0	0
PAGRINDINĖS VEIKLOS SĄNAUDOS IŠ VISO, Lt		873639	1019790	963412

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ veiklos rezultatų ataskaitos duomenimis

Tiriant Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ pagrindinės veiklos sąnaudų dinaminis ir struktūrinius pokyčius 2010-2012 m. matoma, kad įstaigos pagrindinės veiklos sąnaudos 2010 m. siekė 873639 Lt. 2011 m., palyginus su 2010 m., pagrindinės veiklos sąnaudos padidėjo 16,73 proc. O per 2012 m. jos sumažėjo 5,53 proc. Tačiau vertinant jų kitimą per visą analizuojamą laikotarpį jos išaugo 10,28 proc. Tokius lopšelio-darželio pagrindinės veiklos sąnaudų pokyčius lėmė pagrindinės veiklos sąnaudų sudėtinių dalių pokyčiai: darbo užmokesčio ir socialinio draudimo, komunalinių paslaugų ir ryšių, komandiruočių, kvalifikacijos kėlimo ir kitos įstaigos patiriamos sąnaudos (žr. 9 lent.).

Per visą analizuojamą laikotarpį didžiausią lyginamąjį svorį pagrindinės veiklos sąnaudose sudarė darbo užmokesčio ir socialinio draudimo sąnaudos (vidutiniškai 73,03 proc.). Per 2011 m.

darbo užmokesčio ir socialinio draudimo sąnaudų dalis pagrindinės veiklos sąnaudose mažėjo, o tai sąlygojo ne toks spartus darbo užmokesčio ir socialinio draudimo sąnaudų didėjimas (13,07 proc.) palyginus su pagrindinės veiklos sąnaudomis (16,73 proc.). Be to, 2011 m. sunaudotų ir parduotų atsargų savikainai padidėjus 35,66 proc., jos lyginamasis svoris pagrindinės veiklos sąnaudose didėjo ir sudarė 15,57 proc., kas įtakojo darbo užmokesčio ir socialinio draudimo sąnaudų lyginamojo svorio mažėjimą (2,54 proc. punkto) pagrindinės veiklos sąnaudose. Tariant darbo užmokesčio ir socialinio draudimo dalį pagrindinės veiklos sąnaudose 2012 m. galima teigti, kad darbo užmokesčio ir socialinio draudimo sąnaudoms sumažėjus 8,11 proc., jų dalis pagrindinės veiklos sąnaudose sumažėjo iki 70,97 proc. Tai galima paaiškinti tuo, kad per 2012 m. pagrindinės veiklos sąnaudos mažėjo mažesniu tempu (5,53 proc.) nei darbo užmokesčio ir socialinio draudimo sąnaudos (8,11 proc.). Darbo užmokesčio ir socialinio draudimo sąnaudų sumažėjimą per 2012 m. inicijavo koeficientų mažinimas.

Komunalinių paslaugų ir ryšių sąnaudoms analizuojamu laikotarpiu būdinga didėjimo tendencija (padidėjo 38,72 proc.). Jų lyginamasis svoris pagrindinės veiklos sąnaudose taip pat didėjo: 2010 m. 8,69 proc., 2011 m. – 8,84 proc., o 2012 m. – 10,93 proc. Komunalinių paslaugų ir ryšių sąnaudų padidėjimas gali būti siejamas su mokesčių padidėjimu. Lietuvos Respublikos statistikos departamento duomenimis elektros energijos kainos juridiniams asmenims per 2010-2012 m. padidėjo 4,37 Lt už 100 kWh, o dujų kainos padidėjo 24,74 Lt už 1 GJ. Karšto vandens kaina Šiaulių mieste padidėjo 4,34 Lt už m³, šildymo kaina padidėjo net 6,29 Lt už m³, o šalto vandens kaina juridiniams asmenims per 2010-2012 m. padidėjo 0,32 Lt už m³ per mėnesį.

Nusidėvėjimo ir amortizacijos, komandiruočių, kvalifikacijos kėlimo, paprastojo remonto ir eksploatavimo, nuvertėjimo ir nurašytų sumų, socialinių išmokų bei kitų paslaugų sąnaudos 2010-2012 m. laikotarpiu sudarė nedidelę dalį pagrindinės veiklos sąnaudose. Jų lyginamieji svoriai lopšelio-darželio pagrindinės veiklos sąnaudose siekė nuo 0,02 iki 1,68 proc. Transporto, nuomos, finansavimo ir kitų sąnaudų Šiaulių lopšelis-darželis „Ažuolynas“ tiriamu laikotarpiu nepatyrė.

Išanalizavus 2010-2012 m. lopšelio-darželio pagrindinės veiklos pajamas ir sąnaudas, nustatytas įstaigos veiklos deficitas 2010 ir 2011 m., ir perviršis – 2012 m. Lopšelis-darželis 2010 m. turėjo 1517 Lt veiklos deficitą, o 2011 m. jis siekė net 18934 Lt. Tuo tarpu 2012 m. įstaiga turėjo pagrindinės veiklos perviršį, kuris siekė 15167 Lt. Tokius veiklos pokyčius lėmė pagrindinės veiklos pajamų ir sąnaudų pokyčiai. 2011 m., palyginus su 2010 m., veiklos pajamos didėjo mažesniu tempu (14,76 proc.) nei veiklos sąnaudos (16,73 proc.). O 2012 m. lopšelio-darželio veiklos perviršį sąlygojo tai, kad veiklos sąnaudos mažėjo sparčiau (5,53 proc.) negu pagrindinės veiklos pajamos (2,23 proc.).

Įstaiga nevykdė kitos, finansinės ir investicinės veiklos, todėl pagrindinės veiklos perviršis ar deficitas sutampa su bendru viešojo sektoriaus subjekto veiklos rezultatu, kuris gaunamas iš visų viešojo sektoriaus subjekto ataskaitinio laikotarpio pajamų atėmus visas jo to paties ataskaitinio laikotarpio sąnaudas, pakoreguotas to ataskaitinio laikotarpio apskaitos politikos keitimo ir esminių

apskaitos klaidų taisymo įtakos suma. Taip pat pagal teisės aktų nustatą tvarką, įstaiga neturi mokėti pelno mokesčio. Todėl analizuojamu laikotarpiu įstaigos pagrindinės veiklos pelnas sutampa su grynuoju perviršiu ar deficitu (žr. 13 priedą).

Apibendrinant galima teigti, kad 2010 ir 2011 m. nustatytas lopšelio-darželio grynasis deficitas ir 2012 m. – perviršis. Tokius veiklos pokyčius lėmė pagrindinės veiklos pajamų ir sąnaudų pokyčiai. Per visą analizuojamą laikotarpį įstaigos veiklos pajamos ir sąnaudos kito netolygiai. 2010-2012 m. įstaigos pagrindinės veiklos pajamos padidėjo 12,21 proc. Didžiausią įstaigos pajamų dalį sudaro finansavimo pajamos (vidutiniškai 87,34 proc.). Finansavimo pajamų kitimui įtakos turėjo finansavimo pajamos iš savivaldybių biudžetų. Per 2011-2012 m. finansavimo pajamos iš savivaldybių biudžetų sumažėjo 16,20 proc. Įstaigos veiklos sąnaudos per 2010-2012 m. išaugo 10,28 proc. Tokius įstaigos sąnaudų pokyčius lėmė pagrindinės veiklos sąnaudų sudėtinių dalių pokyčiai. Per visą analizuojamą laikotarpį didžiausią lyginamąjį svorį pagrindinės veiklos sąnaudose sudarė darbo užmokesčio ir socialinio draudimo sąnaudos (vidutiniškai 73 proc.), kurios per analizuojamą laikotarpį išaugo 3,89 proc.

Siekiant švietimo įstaigos veiklos ekonomiškumo ir efektyvumo, būtina visų šių išteklių kontrolė. Finansinių išteklių apskaita švietimo įstaigoje atliekama pagal visus reikalavimus, tačiau nėra duomenų apie jos veiklos efektyvumo analizę. Taip pat nustatyta, kad įstaigoje nepakankamas dėmesys finansinių išteklių panaudojimo kontrolei, kas ilgai gali įtakoti visos įstaigos veiklos neefektyvumą, bei jos tikslų neįgyvendinimą, todėl šiai sričiai turėtų būti skirtas didesnis dėmesys.

Vidaus darbo kontrolė. Įstaigos finansinę veiklą kontroliuoja Valstybės kontrolės įgaliotos institucijos ir Šiaulių miesto savivaldybės įgalioti asmenys. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklą prižiūri miesto Savivaldybės administracijos Švietimo skyrius nustatyta tvarka. Bendrosios švietimo politikos vykdymą prižiūri Švietimo ir mokslo ministerija.

Šiaulių lopelyje-darželyje „Ažuolynas“ yra vykdoma pedagoginės veiklos priežiūra ir įstaigos veiklos kokybės įsivertinimas. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos priežiūra vykdoma pagal įstaigos planą. Ikimokyklinio ugdymo įstaigoje vidaus auditas atliekamas siekiant įsivertinti esamą situaciją, išsiaiškinti privalumus ir trūkumus, identifikuoti stipriąsias ir silpnąsias įstaigos puses, nustatyti įstaigos plėtros prioritetus. Vidaus auditas atliekamas remiantis Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodika (2005).

Vidaus audito ataskaitos analizė. Išanalizavus pirmąjį veiklos vertinimo sritį – etosas, kuris sudarytas iš tokių veiklos ir pagalbinių rodiklių, kaip mokyklos vertybės, mokyklos įvaizdis ir mokyklos vidaus ir išorės ryšiai (žr. 10 lent.), nustatyta, kad Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ stipriosios pusės yra tradicijos, atskleidžiančios įstaigos savitumą, mokyklos populiarumas ir prestižas, bendravimas ir bendradarbiavimas su socialiniais partneriais bei mokyklos vieta bendruomenėje.

Įstaiga nuolat kuria aplinkosauginius projektus (miesto, respublikinius, tarptautinius) ir juose

aktyviai dalyvauja. Šią įstaigą renkasi dėl patogios geografinės padėties, draugų rekomendacijų, pedagogų kvalifikacijos. Siekiant atvirumo pokyčiams, įstaiga bendradarbiauja su socialiniais partneriais (Šiaulių universitetu, Botanikos sodu, Šiaulių „Juventos“ pagrindine mokykla ir kt.).

2011-2012 m.m. Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ veiklos etoso vertinimas pateiktas 10 lentelėje.

10 lentelė. Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ „Plačiojo“ audito rezultatai: Etosas

Veiklos rodikliai	Pagalbiniai rodikliai	Vertinimo lygiai			
		4	3	2	1
1.1. Mokyklos vertybės	1.1.1 Vaikų kultūra		X		
	1.1.2. Aplinkos sveitingumas, saugumas, estetika			X	
	1.1.3. Mokyklos mikroklimatas		X		
	1.1.4. Lygių galimybių suteikimas ir teisingumas		X		
	1.1.5. Tradicijos	X			
1.2. Mokyklos įvaizdis	1.2.1. Tapatumo ir pasididžiavimo mokykla jausmas		X		
	1.2.2. Mokyklos populiarumas ir prestižas	X			
	1.2.3. Įvaizdžio kūrimo kultūra		X		
1.3. Mokyklos vidaus ir išorės ryšiai	1.3.1. Mokyklos bendruomenės narių bendravimo ir bendradarbiavimo kokybė		X		
	1.3.2. Bendravimas ir bendradarbiavimas su socialiniais partneriais	X			
	1.3.3. Atvirumas pokyčiams			X	
	1.3.4. Mokyklos vieta bendruomenėje	X			

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ vidaus audito ataskaitos duomenimis

Ištyrus įstaigos mikroklimatą galima teigti, kad bendruomenės nariai dirba sutelktai, jaučiasi pripažįstami, pasitiki vieni kitais, tačiau pastebima, kad kai kurie bendruomenės nariai įstaigos gyvenime dalyvauja tik formaliai. Nors vadovai, pedagogai ir kitas personalas atviri pokyčiams ir inovacijoms, tačiau ne visi pedagogai geba naudotis informacinėmis ir komunikacinėmis technologijomis. Vertinant Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ etoso srities silpnąsias puses galima teigti, kad įstaigoje yra patalpų trūkumas meninei veiklai plėtoti, maža salė, nepakankamai saugūs laiptai prie įėjimo (nėra turėklų), aplinka laiptinėje niūri, trūksta lėšų laiptų ir salės grindų remontams.

Išanalizavus antrąją veiklos vertinimo sritį – vaiko ugdymas ir ugdymasis – galima teigti, kad dauguma Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ vaiko ugdymo ir ugdymosi srities veiklos ir pagalbinių rodiklių yra vertinami gerai (vertinimo lygis 3) (žr. 11 lent.). Lopšelio-darželio ugdomoji aplinka tirama kasmet, sudarant trūkstamų priemonių pagal kompetencijų lenteles, aptariant su grupių auklėtojomis ir teikiant siūlymus įstaigos vadovui svarstyti (pedagogų taryboje). Ugdymo turinys planuojamas remiantis valstybinėmis rekomendacijomis, šeimos ir vaikų poreikiais. Planavimas nuoseklus, ugdymo turinio planavimas aptariamas susirinkimuose, veiklos priežiūros protokoluose. Planai yra integralūs ir lankstūs, gali būti keičiami pagal gamtines sąlygas, ypatingus įvykius. Ugdymo tikslai keliami atsižvelgiant į tematiką, iškilusias problemas, vaikų idėjas.

2011-2012 m.m. Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ vaiko ugdymo ir ugdymosi vertinimas pateiktas 11 lentelėje.

**11 lentelė. Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ „Plačiojo“ audito rezultatai:
Vaiko ugdymas ir ugdymasis**

Veiklos rodikliai	Pagalbiniai rodikliai	Vertinimo lygiai			
		4	3	2	1
2.1. Ugdymo turinys	2.1.1 Programos atitiktis valstybės nustatytiems reikalavimams		X		
	2.1.2. Programų tarpusavio dermė		X		
	2.1.3. Programų atitiktis vaikų ugdymosi poreikiams ir interesams		X		
	2.1.4. Ugdymo(-si) aplinkos, priemonių atitiktis vaikų amžiui, poreikiams bei interesams		X		
2.2. Ugdymosi(-si) turinio ir procedūrų planavimas	2.2.1. Ugdymo turinio ir kasdienės veiklos planavimas			X	
	2.2.2. Planavimo procedūrų kokybė		X		
	2.2.3. Metodinė pagalba planavimui		X		
2.3. Ugdymo(-si) proceso kokybė	2.3.1. Ugdomosios veiklos tikslingumas, veiksmingumas, kūrybiškumas, sistemingumas		X		
	2.3.2. Ugdymo organizavimo kokybė		X		
	2.3.3. Mokytojo ir ugdytinio sąveika		X		
	2.3.4. Ugdymosi motyvacijos palaikymas			X	
2.4. Šeimos ir mokyklos bendradarbiavimas ugdymo procese	2.4.1. Šeimos įtraukimas į vaikų ugdymo(-si) procesą mokykloje		X		
	2.4.2. Šeimos informavimo apie vaiką procedūrų kokybė		X		
	2.4.3. Šeimos gaunamos informacijos kokybė		X		

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ vidaus audito ataskaitos duomenimis

Vertinant antrąją veiklos vertinimo sritį, nustatyta įstaigos vaiko ugdymo ir ugdymosi srities silpnosios pusės: netirta priešmokyklinio ugdymo programos atitiktis vaikų ugdymosi poreikiams ir interesams, trūksta seminarų procedūrų planavimo tema, sunkiau sekasi jauniems pedagogams lanksčiai organizuoti ugdymo procesą, trūksta kūrybiškumo, nepakankamai ankstyvojo amžiaus vaikų ugdymo procese dalyvauja auklėtojos. Taip pat nepakankamai atsižvelgiama į individualius vaiko poreikius motyvuojant jį veiklai ir nepakankamai efektyvus tėvų dalyvavimas ugdomojoje veikloje. Taip pat atsiranda reemigrantų ir jų vaikų ugdymo problemos. Didėjantis nedarbas mieste skatina darbo paiešką užsienyje, vaikai paliekami globėjų priežiūrai. Didėja socialinė atskirtis.

2011-2012 m.m. Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ vaiko ugdymo(-si) pasiekimų vertinimas pateiktas 12 lentelėje.

**12 lentelė. Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ „Plačiojo“ audito rezultatai:
Vaiko ugdymo(-si) pasiekimai**

Veiklos rodikliai	Pagalbiniai rodikliai	Vertinimo lygiai			
		4	3	2	1
3.1. Vaiko raidos ir pasiekimų vertinimas	3.1.1 Vaiko daromos pažangos sistema		X		
	3.1.2. Mokytojų ir tėvų veiklos dermė skatinant vaiko pasiekimus ir juos vertinant		X		
3.2. Vaiko pasiekimų kokybė	3.2.1. Vaiko daroma pažanga įvairiais amžiaus tarpsniais		X		
	3.2.2. Vaiko pasiekimų kokybė priešmokykliniame amžiuje		X		
	3.2.3. Specialiųjų poreikių vaikų ugdymosi pažanga		X		

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ vidaus audito ataskaitos duomenimis

Išanalizavus 12 lentelę ir trečiąją veiklos vertinimo sritį – vaiko ugdymo(-si) pasiekimai – galima teigti, kad Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ vaiko ugdymo(-si) pasiekimų srities veiklos ir

pagalbiniai rodikliai yra vertinami gerai (vertinimo lygis 3) (žr. 12 lent.). Lopšelio-darželio stipriosios ir silpnosios pusės: sukurta vaiko pažinimo ir daromos pažangos vertinimo sistema atsižvelgiant į pedagogų, tėvų apklausų rezultatus, tačiau dar tobulintina vaiko daromos pažangos vertinimo ir aprašymo forma. Mokytojai ir tėvai bendradarbiauja vertindami vaikų pasiekimus ir juos skatindami, tačiau pastebima, kad ne visose grupėse tėvai įtraukiami į vertinimo procesą. Beveik visų vaikų, turinčių specialiųjų poreikių, pažanga akivaizdi, atitinkanti jų galimybes ir pastangas.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos ketvirtosios veiklos vertinimo srities – parama ir pagalba vaikui, šeimai – vertinimas pateiktas 13 lentelėje.

**13 lentelė. Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ „Plačiojo“ audito rezultatai:
Parama ir pagalba vaikui, šeimai**

Veiklos rodikliai	Pagalbiniai rodikliai	Vertinimo lygiai			
		4	3	2	1
4.1. Vaiko teisių garantavimas ir atstovavimas	4.1.1 Vaiko teisių atspindėjimas mokyklos veiklos dokumentuose		X		
	4.1.2. Vaiko teisių garantavimas mokykloje		X		
	4.1.3. Vaiko teisių atstovavimas visuomenėje		X		
4.2. Vaiko poreikių tenkinimas	4.2.1. Individualių vaiko saugumo, emocinių, fizinių ir socialinių poreikių tenkinimas		X		
	4.2.2. Vaiko asmeninės raiškos tenkinimas		X		
	4.2.3. Psichologinė ir socialinė pagalba			X	
	4.2.4. Vaiko sveikatos stiprinimas		X		
	4.2.5. Pagalba specialiųjų poreikių vaikams		X		
4.3. Parama ir pagalba šeimai	4.3.1. Pagalbos ir paramos šeimai įvairovė		X		
	4.3.2. Teikiamų paslaugų kokybė		X		
	4.3.3. Paslaugų tikslingumas		X		

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ vidaus audito ataskaitos duomenimis

Iš 13 lentelės duomenų matyti, kad beveik visi Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ paramos ir pagalbos vaikui, šeimai srities veiklos ir pagalbiniai rodikliai yra vertinami gerai (vertinimo lygis 3). Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ veiklą ir ugdymo(-si) procesą reglamentuojantys dokumentai sudaro prielaidas užtikrinti vaiko teises. Įstaiga tinkamai gina vaiko teises visuomenėje bendradarbiaudama su Vaiko teisių tarnyba, tačiau daugėja socialiai remtinų šeimų.

Ištyrus vaiko poreikių tenkinimo veiklos rodiklį galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigoje yra sudarytos sąlygos, laiduojančios gerą vaiko savijautą, tačiau nėra tiesiogiai numatyta, kas nustato vaiko poreikius, trūksta modernių ugdymo priemonių. Taip pat nėra įstaigoje psichologinės ir socialinės pagalbos. Paslaugų įvairovė tėvus tenkina iš dalies. Daugelis pageidautų dailės studijos, kad šokių ir dainavimo studijas galėtų lankyti daugiau vaikų, nes ne visi gali pasinaudoti neformaliojo ugdymo paslaugomis, nors ir šios paslaugos teikiamos nemokamai. Vertinant įstaigos paslaugų tikslingumo rodiklį (žr. 13 lent.) galima teigti, kad paslaugų pasiūla grindžiama tėvų apklausa, ugdymo programos tikslais, prioritetais, atsižvelgiama į šalies švietimo pagalbos ir socialinės paramos prioritetus. Tačiau pastebėta, kad nepakankamai aiški ikimokyklinio ugdymo įstaigos paslaugų teikimo strategija.

2011-2012 m.m. Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ veiklos išteklių vertinimas pateiktas 14 lentelėje. Išanalizavus lentelės duomenis nustatyta, kad lopšelio-darželio stipriosios pusės yra personalo formavimas, personalo kompetencija ir jos panaudojimas (14 pav.). Personalo formavimo politika yra aiški ir skaidri, remiasi įstaigos tikslais ir uždaviniais. Dirba kvalifikuoti pedagogai ir aptarnaujantis personalas. Jo funkcijos, teisės ir pareigos apibūdintos aiškiai. Įstaigos pedagogai kelia kvalifikaciją, atnaujina turimas profesines žinias ir įgūdžius, dalyvauja kursuose, konferencijose, seminaruose. Kvalifikacijos kėlimo išlaidos įstaigoje 2010-2012 m. padidėjo nuo 279 iki 2178 Lt.

14 lentelė. Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ „Plačiojo“ audito rezultatai: Ištekliai

Veiklos rodikliai	Pagalbiniai rodikliai	Vertinimo lygiai			
		4	3	2	1
5.1. Personalo politika	5.1.1 Personalo formavimas		X		
	5.1.2. Personalo kompetencija ir jos panaudojimas	X			
	5.1.3. Galimybių tobulėti sudarymas		X		
5.2. Materialinė aplinka	5.2.1. Veiklos erdvė ir jos būklė mokykloje			X	
	5.2.2. Ugdymą(-si) skatinanti aplinka		X		
5.3. Finansiniai ištekliai	5.3.1. Finansavimas			X	
	5.3.2. Biudžeto tvarkymo sistema		X		

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Šiaulių lopšelis-darželio „Ažuolynas“ vidaus audito ataskaitos duomenimis

Vertinant materialinės aplinkos pagalbinius rodiklius galima daryti išvadą, kad šiuolaikinių reikalavimų neatitinkanti ugdymo įstaigos materialinė bazė, pastatai ir patalpos. Lopšelio-darželio ugdymo procesas, kultūriniai renginiai vyksta saugioje ir iš dalies higienos normas atitinkančioje aplinkoje (per maža salė bendruomenės renginiams). Taip pat galima paminėti, kad nepakankamai gera fizinė ir materialinė pastato ir aplinkos būklė (įstaiga dirba 51 metus). Nors sukurta aplinka tenkina fizinius, protinius, emocinius ir dvasinius poreikius, atitinka vaikų amžių, tačiau nepakanka priemonių vaikų ugdymui(-si). Įstaigoje nusidėvėję baldai, grindų danga, minkštas inventorių, trūksta priemonių, inventoriaus grupėse ir lauko aikštynuose. Atlikus analizę pastebėta, kad kai kuriose lopšelio-darželio grupėse patenkinamai vertinamas aplinkos mobilumas. Nepakanka erdvės vaikams judėti dėl per didelio vaikų skaičiaus grupėse (žr. 14, 15, 16, 17 priedus).

Pagrindiniai įstaigos lėšų šaltiniai yra savivaldybės biudžeto lėšos, priešmokyklinio ugdymo krepšelio lėšos, projektų programų lėšos, 2 proc. gyventojų pajamų mokesčio lėšos. Mokinių krepšelių, skiriamų mokyklai, dydis priklauso nuo sutartinių mokinių skaičiaus mokykloje. Sutartinių mokinių skaičius mokykloje numatomas atsižvelgiant į realų mokyklą lankančių mokinių skaičių ir taikant papildomus koeficientus. Mokinio krepšelio lėšos naudojamos pedagogų tobulinimuisi, vadovėliams ir kitoms ugdymo priemonėms įsigyti, mokyklos valdymui. Nors įstaigos bendruomenė periodiškai informuojama apie gaunamas biudžetines ir nebiudžetines lėšas, finansinę būklę, tačiau nepakankamai yra analizuojami lėšų panaudojimo prioritetai.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos šeštosios veiklos vertinimo srities – mokyklos valdymas – vertinimas pateiktas 15 lentelėje.

**15 lentelė. Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ „Plačiojo“ audito rezultatai:
Mokyklos valdymas**

Veiklos rodikliai	Pagalbiniai rodikliai	Vertinimo lygiai			
		4	3	2	1
6.1. Vidaus auditas	6.1.1. Pedagogų ir kito personalo dalyvavimas vidaus audite			X	
	6.1.2. Vadovo dalyvavimas vidaus audite		X		
	6.1.3. Vidaus audito rezultatų panaudojimas		X		
6.2. Strateginis mokyklos planas, metinė veiklos programa bei jų įgyvendinimas	6.2.1. Strateginio plano ir metinės veiklos programos struktūra ir turinys		X		
	6.2.2. Uždavinių įgyvendinimas			X	
	6.2.3. Strateginio mokyklos plano ir metinės veiklos programos veiksmingumas		X		
6.3. Mokyklų vadovų veiklos veiksmingumas	6.3.1. Vadovo profesinė kompetencija		X		
	6.3.2. Mokyklos atstovavimas ir reprezentavimas		X		
	6.3.3. Santykiai su personalu		X		
6.4. Valdymo ir savivaldos dermė	6.4.1. Mokyklos savivaldos institucijų kūrimas		X		
	6.4.2. Mokyklos savivaldos veiklumas		X		
	6.4.3. Savivaldos ir mokyklos administracijos sprendimų ir veiksmų dermė		X		

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ vidaus audito ataskaitos duomenimis

Iš 15 lentelės duomenų matyti, kad daugelis Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuolynas“ mokyklos valdymo srities veiklos ir pagalbinių rodiklių yra vertinami gerai (vertinimo lygis 3) (žr. 15 lent.). Strateginiai įstaigos dokumentai (prioritetai) paremti veiklos audito rezultatais, išvados. Metinė veiklos programa pagrįsta audito išvados, siejasi per prioritetines veiklos sritis. Tačiau pastebima, kad nepakankamai įsivertinama naujos patirties kokybė bei ne visada laikomasi planų terminų. Įstaigos pedagogai nepakankamai aktyviai dalyvauja veiklos audito vykdyme (kitas personalas į veiklos auditą beveik neįtraukiamas, nėra veiklos audito vykdytojų.), tačiau gaunamą informaciją panaudoja ugdymo procesui tobulinti. Vadovas inicijuoja veiklos auditą atsižvelgdamas į įstaigos būklę, bet neįvertina visuomenės pasirengimo ir galimybių. Taip pat personalo darbo kokybės vertinimas yra epizodiškas. Nors įstaigos vadovas yra pakankamai kompetentingas, tačiau pastebėta, kad vadovui trūksta kai kurių vadybinių gebėjimų: komandų telkimo, įsipareigojimų, darbų delegavimo kitiems.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad pagrindinis lopšelio-darželio „Ažuolynas“ privalumas yra tai, kad įstaigoje dirba kvalifikuoti pedagogai. Sukurta ugdomą(-si) skatinanti aplinka tenkina fizinius, protinius, emocinius ir dvasinius poreikius, atitinka vaikų amžių. Tinkamas priemonių pritaikymas ir paskirstymas, glaudus bendradarbiavimas su socialiniais partneriais. O lopšelio-darželio „Ažuolynas“ trūkumai yra: ugdymo procesas, kultūriniai renginiai vyksta saugioje ir iš dalies higienos normas atitinkančioje aplinkoje, nepakankamai gera fizinė ir materialinė pastato ir aplinkos būklė (lėšų stoka inventorius įsigijimui, neapmokamos visos suteiktos paslaugos (vandens, šildymo ir kt.)). Nors įstaigos vadovas yra pakankamai kompetentingas, tačiau pastebėta, kad vadovui trūksta kai kurių vadybinių gebėjimų: komandų telkimo, įsipareigojimų, darbų delegavimo kitiems.

Taip pat nustatyta, kad nepakankamai yra laikomasi Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodikos rekomendacijų – „platusis“ auditas ugdymo įstaigoje atliekamas ne kiekvienais

metais, o tai trukdo išsiaiškinti tikrąją dabartinę ugdymo įstaigos situaciją.

Veiklos efektyvumo vertinimas. Remiantis ugdymo veiklos (apskaitos) analize (žr. 42-44 psl.), darbe išskirti ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos efektyvumo vertinimo kriterijai: vaiko pažinimo kompetencija, sveikatos saugojimo kompetencija, socialinė kompetencija, komunikavimo kompetencija, meninė kompetencija.

Vertinant ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Ažuolynas“ veiklos efektyvumą per 2010-2012 m. galima daryti išvadą, kad įstaigos veiklos efektyvumas analizuojamu laikotarpiu mažėjo. 2010 m. veiklos efektyvumo koeficientas buvo 1,44. Per 2011 m. jis sumažėjo 13,19 proc. ir siekė 1,25. 2012 m., lyginant su 2011 m., įstaigos veiklos efektyvumo koeficientas sumažėjo 0,19 punkto ir sudarė 1,06 (žr. 18 priedą). Tai lėmė priešmokyklinio amžiaus ugdytinių skaičiaus įstaigoje mažėjimas bei veiklos sąnaudų didėjimas. Per visą analizuojamą laikotarpį priešmokyklinio amžiaus vaikų skaičius sumažėjo 26,09 proc. Tuo tarpu veiklos sąnaudos per 2010-2012 m. laikotarpį išaugo 10,28 proc. Taip pat žemą įstaigos veiklos efektyvumą lemia ir darbuotojų kaita. Per visą analizuojamą laikotarpį įstaigoje dirbo 32 darbuotojai, iš jų – 16 pedagoginiai darbuotojai, 16 – techninis personalas. Per 2011 m. ikimokyklinio ugdymo įstaigoje pasikeitė 2 pedagoginiai darbuotojai. Tokia pedagoginių darbuotojų kaita neigiamai veikia ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos efektyvumą.

Pagrindinės ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos efektyvumo valdymo problemos – neteisingai suformuluotas įstaigos tikslas ir jo matavimo kriterijai, nėra formuojami siektini finansiniai rodikliai, menkas veiklos atskaitingumas.

3.3. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Ažuolynas“ pedagogų bei tėvų (globėjų) apklausos rezultatų analizė

Surinktos pedagogų, tėvų (globėjų) anketos peržiūrėtos ir įvertinta, ar į visus klausimus, pateiktus anketoje, respondentai atsakė. Kadangi neaiškiai pažymėtų atsakymų nerasta, buvo atliktas atsakymų kodavimas.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Ažuolynas“ detalios tėvų (globėjų) bei pedagogų nuomonės tyrimo rezultatų analizės pateiktos 19 ir 20 prieduose. Apibendrinant ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Ažuolynas“ tėvų (globėjų) nuomonės tyrimo rezultatus (žr. 19 priedą) galima teigti, kad didžioji dalis ugdytinių tėvų (globėjų) yra patenkinti įstaigos veikla. Tėvų lūkesčiai susiję su vaiko ugdymu: jiems labai svarbu, kad būtų sudarytos geros visapusiško ugdymosi sąlygos, būtų tenkinami specialieji bei išskirtinių gebėjimų turinčių vaikų poreikiai, teikiama specialistų pagalba. Bendri tėvų lūkesčiai: tinkama vaiko priežiūra ir maitinimas, vaiko saugumo ir sveikatos užtikrinimas, vaiko mokėjimas bendrauti su bendraamžiais ir suaugusiais, savarankiškumas ir pasirengimo mokyklai svarba. Dauguma šių tėvų lūkesčių ikimokyklinio ugdymo įstaiga įgyvendina. Tėvų (globėjų) pasiūlymai dėl bendros lopšelio-darželio darbo tvarkos: maistas darželyje galėtų būti įvairesnis (21 proc. apklaustųjų); daugiau

logopedo pagalbos (pratybų) (16 proc.); labiau lavinti vaikų gebėjimus (10 proc.); vaikai galėtų būti dažniau vedami į lauką (9 proc.); daugiau pažintinių išvykų (7 proc.). Likusieji 19 proc. respondentų teigė, kad yra patenkinti darželio vykdoma veikla ir pasiūlymų neturi.

Apibendrinant ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Ažuolynas“ pedagogų nuomonės tyrimo rezultatus (žr. 20 priedą) galima teigti, jog įstaigoje labiausiai akcentuojamas – darbuotojų pareigingumas. Net 88 proc. tyrime dalyvavusių apklaustųjų teigė, kad būtinas darbuotojų motyvavimas, tačiau didžioji dalis pedagogų per pastaruosius tris metus įstaigoje nebuvo skatintas. Daugiau nei pusę įstaigos pedagogų teigia, kad jiems svarbūs įstaigos veiklos rezultatai, nes įstaigos veiklos įsivertinimas padeda išsiaiškinti silpnas vietas ir klaidas, laiku jas ištaisyti, tačiau su metine veiklos ataskaita darbuotojai supažindinami tik formaliai. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vertinimą, jų nuomone, turi atlikti įstaigos vadovas arba švietimo skyrius. Vertinant apklausos rezultatus galima teigti, kad labiausiai, respondentų nuomone, ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos efektyvumą įtakoja materialinė bazė (38 proc. respondentų), darbuotojų profesionalumas (31 proc.), vadovo kompetencija ir novacijų diegimas (13 proc.). Ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos efektyvumo didinimas yra visų jos bendruomenės narių reikalas. Vadovas jaučiasi atsakingas už įstaigos veiklą, tačiau šiandieninės kaitos sąlygomis dar neprisiima atsakomybės už įstaigos tikslų siekimą. Vadovai turi būti atsakingi už įstaigos veikos rezultatus, tikslų įgyvendinimą, tikslų pasiekimo rezultatų vertinimą ir paslaugų kokybės gerinimą.

3.4. Interviu su ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Ažuolynas“ vadovais rezultatų analizė

Tyrimo metu naudojant pusiau struktūrizuotą interviu metodą buvo apklausti 2 ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Ažuolynas“ administracijos darbuotojai: direktorė ir direktorės pavaduotoja ugdymui (kalbėjo 2013 09 30). Respondentai dirba vadovaujama darba, todėl tiesiogiai yra susiję su įstaigos tikslų nustatymu, turi informacijos apie visus vykdomus procesus. Įstaigos vadovų vardai ir pavardės jų paties prašymu neskelbiami.

Išanalizavus interviu medžiagą galima daryti išvadą, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Ažuolynas“ tikslai yra orientuoti į vaiko prigimtinių pažinimo poreikių ir individualių savybių ugdymą bei tėvų lūkesčių patenkinimą. Apklausoje dalyvavusių respondentų teigimu, pagrindinis įstaigos tikslas – kokybiškas vaiko ugdymas, t.y. į gyvenimą išleisti išauklėtą, kūrybišką, mokanti bendrauti ir bendradarbiauti vaiką. Direktorės pavaduotojos ugdymui teigimu, ugdymo rezultatai yra geri, nes ikimokyklinio ugdymo įstaigos ugdytiniai išvyksta į mokyklą pasiekę reikiamą brandą. Įstaigoje yra vykdomas ir veiklos kokybės įsivertinimas. Atliekamas vidaus auditas pagal Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodiką (2005).

Analizuojant interviu medžiagą paaiškėjo, kad įstaigos vadovai veiklos rezultatų vertinimą

viešojo sektoriaus įstaigose laiko labai svarbiu, naudingu ir reikšmingu procesu, nes tai gali padidinti įstaigos veiklos efektyvumą, gerinti ugdymo kokybę. Nors pripažįstama veiklos rezultatų vertinimo svarba ir reikšmingumas, tačiau paaiškėjo, jog tokie vertinimo metodai lopšelyje-darželyje taikomi nepakankamai. Lopšelio-darželio „Ažuolynas“ direktorės teigimu, ikimokyklinio ugdymo įstaigoje dar neįdiegtas poreikis diegti viešojo sektoriaus veiklos vertinimo (proceso vyksmo, veiklos produkcijos, veiklos rezultatų ir veiklos poveikio) metodikos. Apklaustos metu direktorė vengė plačiau pasamprotauti apie galimas netaikymo priežastis. O direktorės pavaduotoja ugdymui teigė priešingai, kad poreikis būtų, ir jį skatina noras gerinti ugdymo kokybę. Apklaustųjų nuomonės nesutapimas rodo, kad žemesnio rango vadovas geriau žino realią situaciją įstaigos procesų įgyvendinime.

Tyrimo dalyvavusių respondentų atsakymai aptariamam klausimui dažnai yra ribojami turimos informacijos kiekiu. Apklaustos metu pastebėtas vienoje įstaigoje dirbančių žmonių nuomonės tais pačiais klausimais nesutapimas. Tai rodo įstaigos darbuotojų kompetencijos stoką nagrinėjama klausimais. Ar veiklos rezultatų vertinimas turėtų būti padarytas privalomu, ar ne, vadovams bus gana sunku nustatyti, jei bus vangiai domimasi šia sritimi. Kadangi ikimokyklinio ugdymo įstaigoje savęs įsivertinimo metodai taikomi minimaliai (tik vidaus audito metodika), tai vadovo teiginiai, kad naujovių diegimas nereikalingas ir sunkiai įgyvendinamas, yra nepagrįsti, nes neparemti jokiais moksliniais tyrinėjimais.

Analizuojant ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Ažuolynas“ vadovų interviu medžiagą paaiškėjo, kad nepakankamai skiriama dėmesio darbuotojams, jų motyvavimui ir profesionaliam mokymui. Direktorės teigimu, darbuotojai turėtų jausti atsakomybę ir dirbti pagal instrukcijas, todėl nebūtinai turi gauti už tai materialinę paskatinimą, kur kas svarbesnis yra moralinis atlygis. Jos nuomone, tokiu būdu darbuotojui suteikiamas psichologinis komfortas.

Tyrimo dalyvių nuomone, pagrindiniai veiksniai sąlygojantys sėkmingą įstaigos veiklą yra pedagogo kvalifikacinės kategorijos, geras įstaigos mikroklimatas, o ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos efektyvumą galima padidinti turint gerą finansinę, materialinę bazę, didinant ugdymo prieinamumą, kokybę ir veiksmingumą, daugiau dėmesio skirti darbuotojų veiklos vertinimui.

Vertinant ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos rezultatus turėtų būti įtraukiami visi darbuotojai. Tačiau direktorės teigimu, darbuotojai yra varžomi pareigybių instrukcijos. Be to, tai pridėtų papildomo darbo krūvį darbuotojams, už kurį nėra apmokama. Taip pat susiduriama su viešojo sektoriaus veiklos rezultatų ir veiklos efektyvumo vertinimo naudingumo supratimo stoka. Apklausoje dalyvavusių respondentų nuomone, dėl darbuotojų atvirumo stokos, išgauti realią situaciją savęs įsivertinimo procese ikimokyklinio ugdymo įstaigose yra gana sudėtinga. Vyrauja požiūris, jeigu viešai bus pripažinti darbo veiklos trūkumai, tai už nekokybišką darbą bus baudžiama. Ikimokyklinio ugdymo įstaiga yra ribojama biudžeto, todėl bet kuri nauja veikla atsiremia į papildomas išlaidas. Todėl, pasak apklaustųjų, įstaigoje atsiranda svarbesnių reikmių ir projektų.

Veiklos vertinimas viešajame sektoriuje yra daugialypis reiškinys. Nepasitikėjimą ir abejones kelia tai, kad vieno bendro vertinimo modelio skirtingiems viešojo valdymo klausimams vertinti nėra. Todėl galima teigti, jog vertinant viešojo sektoriaus veiklą viena iš problemų yra tai, kad nėra sutarta dėl apibrėžtų pamatuojamų vertinimo rodiklių. Direktorės pavaduotoja ugdymui pritarė šiam teiginiui ir pabrėžė, kad vidinių procesų tobulinimas yra svarbus ir būtinas kiekvienai viešojo sektoriaus ikimokyklinio ugdymo įstaigai, net jei jis ir nematomas visuomenei.

Kol viešojo sektoriaus įstaigų veiklos rezultatų vertinimas netaps privaloma veikla kiekvienoje institucijoje, tol šie procesai bus neįgyvendinti. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos respondentai teigė, kad veiklos vertinimas visais lygiais turėtų būti privalomas švietimo sistemoje, tačiau vien priverstinio įsivertinimo modelio įdiegimo nepakanka, kad būtų pasiekti norimi rezultatai, turi pasireikšti visų darbuotojų teigiama nuostata dėl šių naujovių įgyvendinimo.

Apibendrinant galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovai turi nepakankamai informacijos apie viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo vertinimą, tačiau pripažįsta jo svarbą ir naudingumą didinant įstaigos produktyvumą, gerinant ugdymo kokybę. Įstaigos vadovai nors ir pripažįsta, jog viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo vertinimas yra naudingas, tačiau kad būtų pasiekti norimi veiklos rezultatai, turi pasireikšti visų darbuotojų teigiama nuostata dėl šių naujovių įgyvendinimo, todėl veiksmuose tai nepakankamai atsispindėjo.

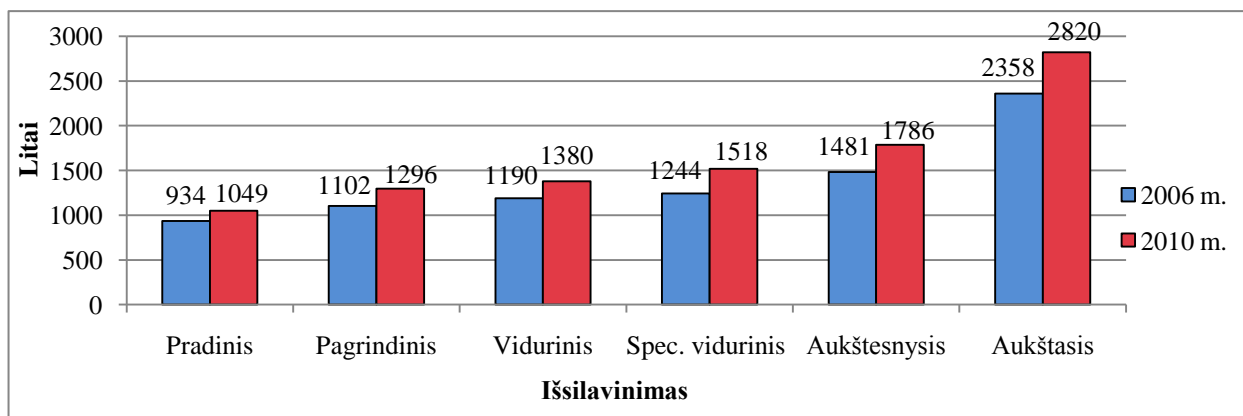
3.5. Ikimokyklinio ugdymo poveikio visuomenei analizė

Nors Lietuvoje dar nėra atliktų tyrimų, kuriuose būtų palyginami lankusių ir nelankusių ikimokyklinės ugdymo įstaigas vaikų ar suaugusių pasiekimai, tačiau remiantis užsienio šalių atliktais tyrimais galima teigti, kad vaikas, kuris lankė ikimokyklinio ugdymo įstaigą, galės parodyti geresnius gebėjimus bei įgūdžius nei vaikas, kuris vaikystėje nelankė ikimokyklinio ugdymo įstaigos (Pre-School Education..., 1995, Schumer, Maloney, 2007).

Remiantis užsienio mokslininkų atliktų tyrimų išvadomis, kad lankiusieji ikimokyklinės ugdymo įstaigas įgijo aukštesnę išsilavinimą, padarė geresnę darbo karjerą bei mažiau nusikalto, palyginti su nelankiusiais, įvertintas Lietuvos ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos poveikis. Vertinant ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos poveikį magistro baigiamajame darbe tirti šie gyvenimo kokybės indikatoriai: materialinės sąlygos, sveikata, buitinis saugumas ir švietimas.

Materialių gyvenimo sąlygų srities rodiklių analizė. Namų ūkių disponuojamųjų pajamų kitimo tendenciją galima sieti su bendra ekonomikos raida. 2010-2011 m. šalies ekonomika augo (2010 m. BVP augo 1,4 proc., 2011 m. – 5,9 proc.), kartu didėjo ir disponuojamosios pajamos. 2010 m. vidutinės disponuojamosios pajamos vienam namų ūkiui per mėnesį siekė 2109,3 Lt. Per 2011 m. jos išaugo 12,4 proc. ir siekė 2370,5 Lt/mėn. Disponuojamosios pajamos, tenkančios vienam asmeniui, 2010 m. sudarė 894 Lt/mėn. 2011 m. jos padidėjo 13,7 proc. arba 122 Lt ir siekė 1016,5 Lt/mėn.

Darbo užmokestis pagal įvairias darbuotojų charakteristikas didėjo nevienodai. Darbuotojų, įgijusių aukštesnį išsilavinimą, užmokestis didėjo labiau nei turinčių žemesnį išsilavinimą. Vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis šalies ūkyje pagal išsilavinimą 2006 ir 2010 m. pateiktas 12 paveiksle.



Šaltinis: Lietuvos Respublikos statistikos departamentas

12 pav. Vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis šalies ūkyje pagal išsilavinimą 2006 ir 2010 m.

Darbuotojų, turinčių pradinį, pagrindinį ir vidurinį išsilavinimą, darbo užmokestis didėjo lėčiau (atitinkamai 12,3 proc., 17,6 proc. ir 16 proc.) nei turinčiųjų specialųjį vidurinį, aukštesnįjį ir aukštąjį išsilavinimą, kurių darbo užmokestis pakilo atitinkamai 22 proc., 21 proc. ir 20 proc. (žr. 12 pav.)

Vertinat užimtųjų ir bedarbių skaičių pagal išsilavinimą nustatyta, kad analizuojamu laikotarpiu bedarbių, turinčių aukštąjį arba aukštesnįjį, specialų vidurinį ar pavidurinį, arba pradinį išsilavinimą, skaičius mažėjo sparčiau (sumažėjo atitinkamai 26 proc., 39 proc., 30 proc.) nei bedarbių, turinčių vidurinį su profesine kvalifikacija, vidurinį ar pagrindinį su profesine kvalifikacija, pagrindinį ar pradinį su profesine kvalifikacija išsilavinimą, skaičius (sumažėjo atitinkamai 23 proc., 25 proc.).

Užimtųjų, turinčių aukštąjį arba aukštesnįjį, vidurinį su profesine kvalifikacija, vidurinį ar pagrindinį su profesine kvalifikacija išsilavinimą, skaičius didėjo (atitinkamai 3,1 proc. ir 5,8 proc.). O užimtųjų, turinčių specialų vidurinį ar pavidurinį, pagrindinį ar pradinį su profesine kvalifikacija, arba pradinį išsilavinimą, skaičius 2010-2012 m. mažėjo (atitinkamai 3 proc., 5,7 proc. ir 16,7 proc.).

Vertinant ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos poveikį ugdytiniui daroma prielaida, kad vaikas tęsdamas mokslus, kitose švietimo lygmenyse, įgys aukštąjį išsilavinimą. Atliktas vidinės pajamų normos skaičiavimas rodo, kad individo, kurio studijas visiškai finansuoja valstybė, bendroji vidinė pajamų norma lygi 15,09 proc. Apskaičiuota visuomeninė investicijų į aukštąjį išsilavinimą pajamų norma lygi 15,4 proc. (žr. 21 priedą). Lyginant su privačia vidine pajamų norma, ji 0,31 punkto didesnė. Tokia situacija galėjo atsirasti dėl duomenų trūkumo ir darytos prielaidos skaičiuojant 2010 m. studentų pragyvenimo išlaidas.

Sveikatos srities rodiklių analizė. Vyrų vidutinė tikėtina gyvenimo trukmė 2012 m. buvo 68 m., moterų – 79 m. Nuo 2010 m. vyrų vidutinė tikėtina gyvenimo trukmė pailgėjo 0,84 m. Moterų

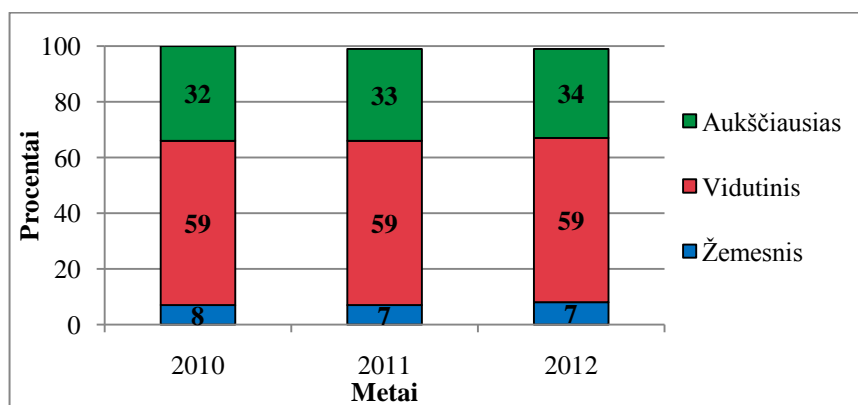
vidutinė tikėtina gyvenimo trukmė per šį laikotarpį pailgėjo 0,69 m. Vis dar išlieka didelis skirtumas tarp vyrų ir moterų vidutinės tikėtiną gyvenimo trukmės – 11,06 m. (2010 m. – 11,21 m.).

Per 2010-2012 m. laikotarpį gyventojų apsilankymų pas gydytojus skaičius didėjo. 2010 m. vienas gyventojas vidutiniškai apsilankė 7,3, 2011 m. – 7,6, o 2012 m. – 8 kartus. Vidutinis gulėjimo laikas ligoninėje 2010 m. siekė 9,1 dieną, 2011 m. – 9,3, 2012 m. – 9,2 dienas. Dažniausios profesinės ligos – jungiamojo audinio ir skeleto-raumenų sistemos ligos (vidutiniškai 231 asmuo), nervų sistemos ir jutimų organų (vidutiniškai 169 asmenys), kvėpavimo sistemos (vidutiniškai 11).

Per analizuojamą laikotarpį darbuotojų nedarbingumo dienos ir išlaidos ligos pašalpai augo. Per 2012 m. apsilankymų pas gydytojus skaičius padidėjo 5,8 proc. ir sudarė 23,9 mln. Išlaidos valstybinio socialinio draudimo ligos pašalpai 2010 m. sudarė 330,463 tūkst. Lt. Per 2011 m. jos išaugo 6,35 proc. ir siekė 351,459 tūkst. Lt. O 2012 m., lyginant su 2011 m., išlaidos valstybinio socialinio draudimo ligos pašalpai padidėjo 12,1 proc. arba 42,513 tūkst. Lt. Analizuojant laikino nedarbingumo rodiklio duomenis galima daryti išvadą, kad nedarbingumo atvejų skaičiui 1000 apdraustųjų būdinga didėjimo tendencija: per 2011 m. padidėjo 44,1, o per 2012 m. – 3,8 atvejais. Apmokėtų dienų skaičiui vienam apdraustajam 2011-2012 m. laikotarpiu taip pat būdinga didėjimo tendencija: per 2011 m. padidėjo 0,08, o per 2012 m. – 0,35 dienomis. Vidutinė vieno atvejo trukmė dienomis 2010 m. buvo 15,14, 2011 m. – 13,68, o 2012 m. – 14,42 dienos.

Apibendrinant sveikatos srities rodiklius galima teigti, kad yra ryšys tarp paskirto gydymo ir darbingumo atstatymo trukmės, t.y. kuo vėliau paskirtas gydymas, tuo ilgiau atsistatinėja darbingumas bei kuo ilgiau atsistatinėja darbingumas, tuo labiau auga valstybinio socialinio draudimo ligos pašalpų išmokų dydis.

Švietimo srities rodiklių analizė. 25-64 m. amžiaus gyventojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą pavaizduotas 13 paveiksle.



Šaltinis: Lietuvos Respublikos statistikos departamentas

13 pav. 25-64 m. amžiaus gyventojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

2012 m. aukščiausią išsilavinimą (t.y. aukštesnįjį ar aukštąjį) turėjo 34 proc. 25-64 m. amžiaus šalies gyventojų, arba kas trečias šios amžiaus grupės gyventojas. Kasmet mažėja 25-64 m. amžiaus gyventojų, turinčių žemesnį išsilavinimą, dalis (2011 m. – 7,1 proc., 2012 m. – 6,7 proc.) (žr. 13 pav.).

25-64 m. amžiaus gyventojų mokymosi visą gyvenimą lygis 2012 m. siekė 5,2 proc. ir, palyginti su 2010 m., padidėjo 1,3 proc. punkto. Tai sietina ir su darbo jėgos persikvalifikavimu. 18-24 m. amžiaus jaunimo, neįgijusio vidurinio išsilavinimo ir nesimokančio, dalis šioje amžiaus grupėje 2012 m. sudarė 6,5 proc. ir, palyginti su 2010 m., sumažėjo 1,4 proc. punkto.

2011 m. surašymo metu užfiksuota 4,9 tūkst. neraštingų gyventojų, arba 0,2 proc. visų 10 metų ir vyresnių gyventojų (2001 m. – 10,3 tūkst. arba 0,3 proc.). Didesnė dalis neraštingų gyventojų gyveno kaime – 60,6 proc. Didžiausia neraštingų gyventojų dalis (56,6 proc.) buvo 20-49 m. amžiaus grupėje.

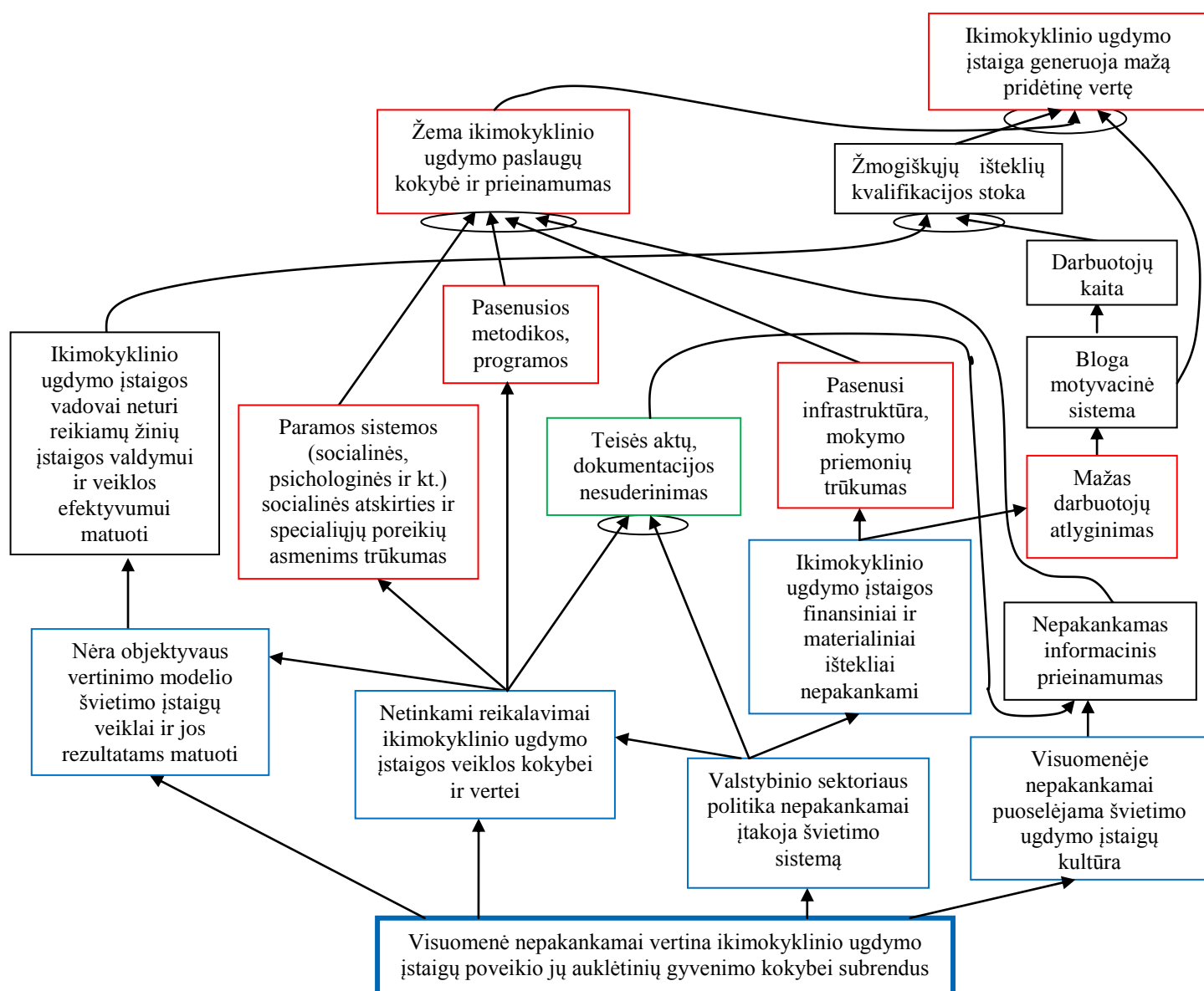
Buitinio saugumo srities rodiklių analizė. Užregistruotų nusikalstamų veikų skaičius, 2010-2012 m. kasmet didėjęs 2-6 proc. 2011 m. jis siekė 79,5 tūkst., 100 tūkst. gyventojų teko 2468 nusikalstamos veikos. Per 2012 m. nusikalstamų veikų skaičius padidėjo 4 proc. ir siekė 82,5 tūkst., 100 tūkst. gyventojų teko 2761 nusikalstamos veikos. Nepilnamečių padarytos nusikalstamos veikos per 2010-2012 m. sumažėjo 13 proc. Per 2011 m. nepilnamečių padarytos nusikalstamos veikos sumažėjo 8,2 proc. ir siekė 3,3 tūkst., o per 2012 m. jos sumažėjo 5,1 proc. ir siekė 3,1 tūkst.

Apibendrinant galima teigti, kad per 2010-2012 m. buitinio saugumo ir sveikatos srities rodikliai didėjo, kas yra vertinama neigiamai, o švietimo ir pajamų srities rodikliams būdinga tiek didėjimo, tiek mažėjimo tendencija, kas yra vertinama teigiamai. Be to, norint vykdyti įrodymais grįstą ikimokyklinio ugdymo poveikio visuomenei užtikrinimą, būtini kokybiniai ir tęstiniai pedagoginiai (longitudiniai) tyrimai. Tokių tyrimų planavimas, vykdymas, jų rezultatų analizė, duomenų bazės kaupimas turėtų tapti įrodymais grįsto ikimokyklinio ugdymo kokybės užtikrinimo politikos prioritetu Lietuvoje.

4. IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOS „ĄŽUOLYNAS“ VEIKLOS EFEKTYVUMO DIDINIMO KRYPTYS

Daugeliu aspektų švietimo sistemos grupių atstovų nuomonės apie ikimokyklinio ugdymo įstaigą skiriasi, svarbiausios problemos įvardijamos skirtingai, siūlomi sprendimų būdai prieštarauja vieni kitiems. Tyrimo metu, pasitelkus apribojimų teorijos analizės metodiką, nustatyta ikimokyklinio ugdymo įstaigos dalyvių bendrojo tikslo formuluotė – *efekyvia veikla nuolat didinti ikimokyklinio ugdymo įstaigos kuriamą investicinę grąžą (generuojamą pridėtinę vertę), užtikrinant auklėtinių gyvenimo kokybės gerėjimą ateityje.*

SSGG analizės pagrindu buvo nustatyti ikimokyklinio ugdymo įstaigos silpnybių ir grėsmių aspektai (žr. 22 priedą). Bet kuri kliūtis trukdanti sparčiau judėti prie tikslo, paprastai suprantama kaip problema. Problemų ir jų pasekmių priežastinius ryšius vaizduoja „Realios dabarties medis“, kuriame pateiktos esminės kliūtys, trukdančios efektyviai ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklai (žr. 14 pav.).



14 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Ąžuolynas“ realios dabarties medis

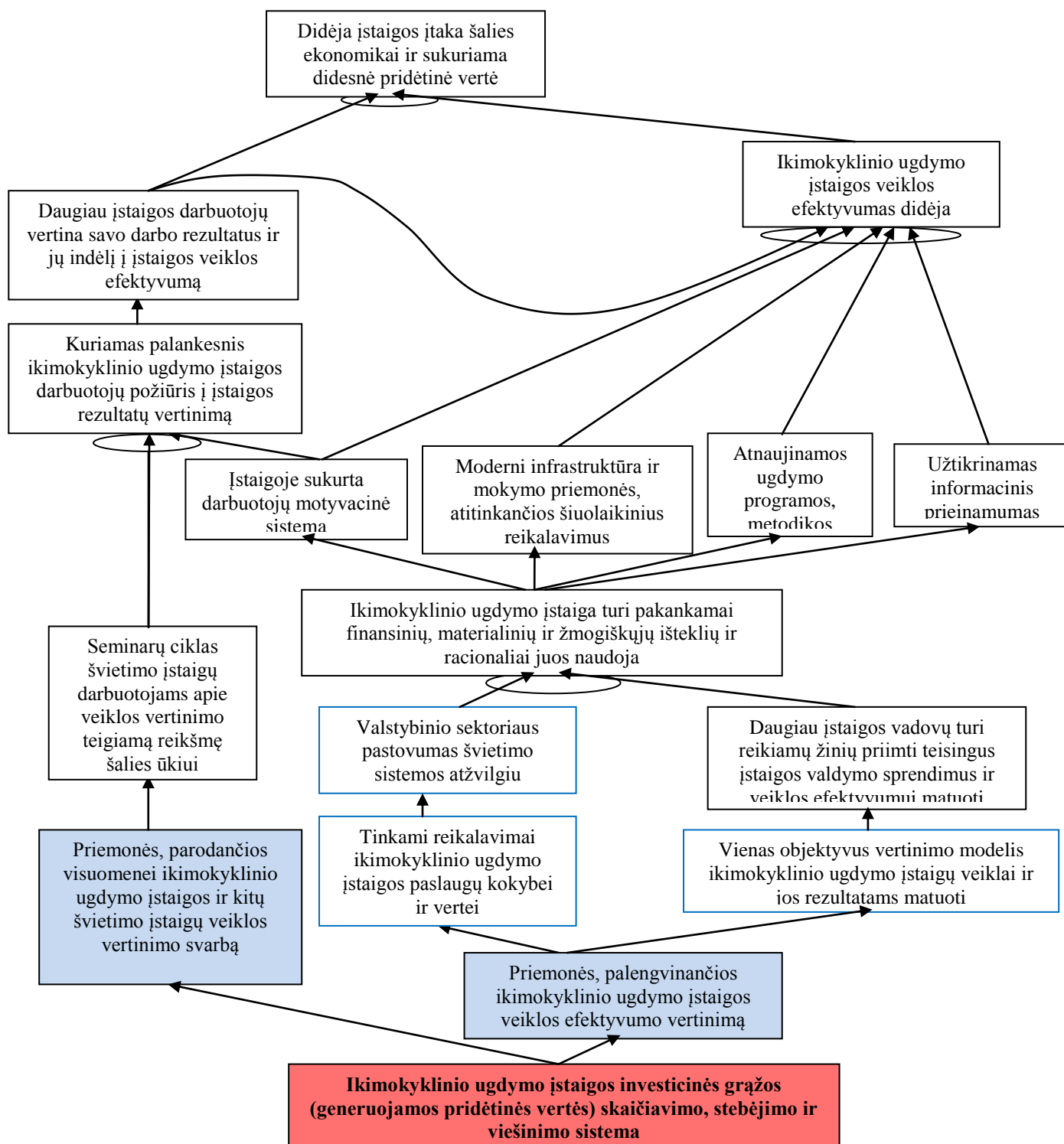
Dažniausiai akcentuojami apribojimai: finansinių išteklių stoka, aukštas biurokratizmo lygis, tinkamų darbuotojų stoka ir pan. Tačiau panaudojus Apribojimų teorijos metodiką ir sudarius Realios dabarties medį, pastebėta, kad šie apribojimai yra tik pasekmė, kuri kyla iš pirminių priežasčių.

Išnagrinėjus Lietuvos švietimo sistemos bei ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Ažuolynas“ kiekybinio ir kokybinio tyrimo duomenis, paaiškėjo, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos problemos kyla iš vienos šakninės priežasties – „Visuomenė nepakankamai vertina ikimokyklinio ugdymo įstaigų poveikio jų auklėtinių gyvenimo kokybei subrendus“ (žr. 14 pav.).

Šakninė problema „Visuomenė nepakankamai vertina ikimokyklinio ugdymo įstaigų poveikio jų auklėtinių gyvenimo kokybei subrendus“ sąlygoja šias problemų šakas: „Ikimokyklinio ugdymo įstaigos finansiniai ir materialiniai ištekliai nepakankami“; „Valstybinio sektoriaus politika nepakankamai įtakoja švietimo sistemą“; „Netinkami reikalavimai ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos kokybei ir vertei“; „Visuomenėje nepakankamai puoselėjama švietimo ugdymo įstaigų kultūra“; „Nėra objektyvaus vertinimo modelio švietimo įstaigų veiklai ir jos rezultatams matuoti“.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Realios dabarties medis“ atskleidė pagrindines efektyvios įstaigos veiklos kliūtis. Šioms esminėms problemoms (apribojimams) spręsti parengtas „Pažangios ateities medis“, pateikiantis siūlymų, kaip didinti ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos efektyvumą. „Realios dabarties medis“ atskleidė šakninę priežastį – „Visuomenė nepakankamai vertina ikimokyklinio ugdymo įstaigų poveikio jų auklėtinių gyvenimo kokybei subrendus“. Tai galima paaiškinti tuo, kad yra nepakankamas informacijos prieinamumas. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos nematuoja, nekuria savo darbų vertės. Viena iš problemų vertinant viešojo sektoriaus veiklą yra tai, kad nėra sutarta dėl pamatuojamų vertinimo rodiklių ir juos išreiškiančiais vertės kriterijais. Viešojo sektoriaus veikloje nenaudojamas skaitmeninis matavimas. Tik tinkamai pradėjus vertinti ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklos rezultatus, šalies gyventojų gyvenimo kokybė padidėtų.

Todėl turėtų būti privalomas ikimokyklinio ugdymo įstaigos investicinės gražos (generuojamos pridėtinės vertės) skaičiavimas, stebėjimas bei viešinimas. Taip pat būtina, kad nuolat būtų skaičiuojama, kiek pridėtinės vertės generuoja ir kitos švietimo sistemos įstaigos. Jei švietimo įstaigų veiklos rezultatų vertinimas yra teisingas ir socialiai atsakingas, tai kiekvienas šalies gyventojas galės matyti, jog pagerėjus ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklos rezultatams, gerės ir jo asmeninio gyvenimo kokybė. Todėl pagrindine priemone, gerinančia ikimokyklinio ugdymo įstaigos būklę, privalo būti „Ikimokyklinio ugdymo įstaigos kuriamos investicinės gražos (generuojamos pridėtinės vertės) monitoringas ir nuolatinis jo vertinimas bei viešinimas“. Esminės ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Ažuolynas“ veiklos pokyčių kryptys ir priemonės yra pavaizduotos „Pažangios ateities medyje“ mėlynais stačiakampiais (žr. 15 pav.)



15 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Ažuolynas“ pažangios ateities medis

Išanalizavus ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Ažuolynas“ pažangios ateities medį, sudaroma priemonių programa įstaigos veiklos efektyvumui didinti.

Priemonės, palengvinančios ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos efektyvumo vertinimą:

- Sukurti ikimokyklinio ugdymo įstaigų generuojamos pridėtinės vertės ir kitų veiklos rezultatų rodiklių monitoringo ir nuolatinio vertinimo ir viešinimo sistemą;
- Parengti kvalifikuotus darbuotojus, gebančius kompetentingai padėti ikimokyklinio ugdymo įstaigos bendruomenei įsivertinti savo veiklos rezultatus;

- Rengti seminarus ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklos rezultatų vertinimo klausimais;
- Sukurti ikimokyklinio amžiaus vaikų pasiekimų rodiklių sąvadą;
- Sukurti veiksmingą ikimokyklinio ugdymo įstaigos priežiūros sistemą, apimančią vertinimą, atsakomybės delegavimą, motyvavimą, atvirumą visuomenei, grįžtamąjį ryšį ir kt.
- Įdiegti motyvacinę sistemą, kuri būtų paremta pamatuojamais kiekybiniais rodikliais, skatinanti kolektyvinį indėlį ir individualų darbą.

Priemonės, parodančios visuomenei ikimokyklinio ugdymo įstaigos ir kitų švietimo įstaigų veiklos rezultatų vertinimo svarbą:

- Įdiegti savivaldybėje duomenų bazes, kuriose būtų centralizuotai kaupiama informacija apie ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklos efektyvumą, problemas, rezultatus;
- Moksliniais tyrimais plačiau skleisti ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklos rezultatų vertinimo svarbą visuomenės gyvenimo kokybei;
- Sistemingai informuoti ikimokyklinio ugdymo įstaigos bendruomenę apie savivaldos institucijų veiklą;
- Atlikti išsamią ikimokyklinės įstaigos būklės ir funkcijų analizę, išryškinti problemas ir realistiškai pagrįsti politinių strategijų ir planų bei jų įgyvendinimo savivaldybių lygmeniu neatitiktį.

Nustačius pagrindinę priemonę, gerinančią ikimokyklinės įstaigos būklę (žr. 15 pav.), galima teigti, kad švietimo institucijos dalis rezultatų gali išryškėti tik po kurio laiko, ugdytiniui baigus mokyklą ir įsiliejus į visuomenės gyvenimą, po kelių ar keliolikos metų. Todėl norint pagrįsti sistemos naudą, būtini longitudinaliniai tyrimai, kurie atliekami daug metų, kai tie patys tiriamieji sekami ilgą laiką.

Siekiant pilno įdiegtos apribojimų teorijos metodikos efektyvumo, su jos veikimo specifika ir pagrindiniais principais buvo supažindinti visi ikimokyklinės įstaigos darbuotojai. Šiam tikslui buvo vykdytas darbuotojų susirinkimas, kuriame buvo supažindinama su įstaigos veiklos tikslais, informacija apie kiekvieno darbuotojo indėlį į apribojimų teorijos metodo veikimą, bei to metodo naudą. Edukacinės institucijos veiklos vertinimo rodikliams susisteminti ir stebėti naudojamas Microsoft Office Excel programos dokumentas. Per pirmuosius metus įdiegtoji sistema bus nuolat tobulinama, tam kad kuo geriau atitiktų ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Ažuolynas“ veiklos proceso poreikius.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Ažuolynas“, įdiegus apribojimų teorijos metodiką, veiklos efektyvumo koeficientas 2013 m. spalio 31 d. siekė 1,13. Palyginus su 2012 m. tuo pačiu laikotarpiu, jis padidėjo 0,07 punkto (2012 m. buvo 1,06). Pagal 2013 m. spalio 31 d. veiklos rezultatų ataskaitos duomenis matyti, kad veiklos sąnaudos mažėjo didesniu tempu (5,52 proc.), nei veiklos pajamos (5,46 proc.) (žr. 23 priedą). Tai sąlygojo veiklos efektyvumo didėjimą. Taip pat įstaigos veiklos efektyvumo didėjimą lėmė ir priešmokyklinio amžiaus ugdytinių skaičiaus didėjimas (padidėjo 5,88 proc.).

Įdiegus apribojimų teorijos metodiką ikimokyklinio ugdymo įstaigoje buvo sukurtas palankesnis ikimokyklinio ugdymo įstaigos darbuotojų požiūris į įstaigos rezultatų vertinimą. Padidėjo darbuotojų motyvacija, nustatytas ikimokyklinio ugdymo įstaigos dalyvių bendrasis tikslas ir jo matavimo kriterijai. Apribojimų teorijos metodas paskatino orientuotis ne tik į finansinius rodiklius, bet ir į veiklos procesų tobulinimą, investicijas į darbuotojus (kvalifikacijos kėlimo išlaidos padidėjo 42,74 proc.). Didesnis įstaigos vadovų dėmesys buvo kreipiamas į įstaigos mikroklimato gerinimą, darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimą. Tai lėmė ikimokyklinės įstaigos veiklos efektyvumo didėjimą.

Apibendrinant galima teigti, kad švietimo įstaigos problemos kyla iš vienos šakninės priežasties – „Visuomenė nepakankamai vertina ikimokyklinio ugdymo įstaigų poveikio jų auklėtinių gyvenimo kokybei subrendus“. Todėl pagrindine priemone, gerinančia edukacinės įstaigos būklę, privalo būti „Ikimokyklinio ugdymo įstaigos kuriamos investicinės grąžos monitoringas ir nuolatinis jo vertinimas bei viešinimas“. Norint tai pasiekti reikia sukurti ikimokyklinio ugdymo įstaigų generuojamos pridėtinės vertės ir kitų veiklos rezultatų rodiklių monitoringo ir nuolatinio vertinimo ir viešinimo sistemą, įdiegti motyvacinę sistemą, kuri būtų paremta pamatuojamais kiekybiniais rodikliais, skatinanti kolektyvinį indėlį ir individualų darbą, plačiau skleisti ikimokyklinių įstaigų veiklos rezultatų vertinimo svarbą visuomenės gyvenimo kokybei ir kt.

IŠVADOS

1. Veiklos efektyvumas apibrėžiamas kaip santykis tarp įmonės veiklos rezultatų ir išteklių, panaudotų tiems rezultatams pasiekti. Viešojo sektoriaus veikla vertinama šiais lygiais: proceso vyksmo, veiklos produkcijos, veiklos rezultatų ir veiklos efekto (poveikio). Viešojo sektoriaus veiklos efektyvumą lemia darbo organizavimas, institucijos ir išteklių valdymas, darbuotojų išsilavinimas ir kompetencija, darbuotojų motyvacija ir kt.

Išanalizavus mokslinę literatūrą nustatyta, kad investicijų į ikimokyklinį ugdymą grąža, palyginti su kitais švietimo etapais, yra didžiausia ir teikia daug naudos vaikams iš nepalankioje socialinėje ir ekonominėje padėtyje esančių šeimų. Investicijos į ankstyvą vaikų ugdymą ikimokyklinėse įstaigose – priemonė suteikti jiems galimybių pasiekti aukštesnį išsilavinimą, geresnę profesinę karjerą, apsaugoti juos, kad neįsitrauktų į nusikalstamą veiklą. Tyrimai rodo, kad 1 JAV dolerio investavimas į ikimokyklinį ugdymą sukuria 16,14 JAV dolerio pridėjamą vertę (iš jų 80 proc. visuomenei, 20 proc. asmeniui).

2. Siekiant efektyvių pokyčių viešosiose įstaigose, būtina įvertinti jų veiklos efektyvumo bei valdymo esamą lygį, taikant kompleksinį metodą. Tai gali būti atliekama taikant pagal darbe sudarytą koncepcijų žemėlapių bei parengtą viešosios įstaigos veiklos vertinimo ir tobulinimo modelį.

3. Atlikus ikimokyklinio ugdymo įstaigos išorinės aplinkos analizę nustatyta, kad per 2011 m. valstybės ir savivaldybių biudžetų ikimokykliniam ugdymui skirtos lėšos padidėjo 7,4 proc. O per 2012 m. šios lėšos sumažėjo 1 proc. 2010-2012 m. valstybės lėšų dalis, skirta ikimokyklinio ugdymo švietimui, vidutiniškai sudarė 0,66 proc. šalies BVP. Šalies ikimokyklinio ugdymo įstaigų išlaidos per visą analizuojamą laikotarpį išaugo 5,44 proc.

Išanalizavus ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Ąžuolynas“ išteklius nustatyta, kad 2010-2012 m. turtas ir finansavimo sumos, įsipareigojimai, grynasis turtas ir mažumos dalis sumažėjo 1,38 proc. 2010-2012 m. ugdymo įstaigos „Ąžuolynas“ trumpalaikis turtas padidėjo 2,80 proc., tuo tarpu ilgalaikis turtas sumažėjo 3,96 proc. Finansavimo sumos ir grynasis turtas per visą laikotarpį sumažėjo (atitinkamai 3,60 ir 17,06 proc.), o įsipareigojimai padidėjo 5,37 proc.

2010 ir 2011 m. nustatytas įstaigos grynasis deficitas ir 2012 m. – perviršis. Tokius veiklos pokyčius lėmė pagrindinės veiklos pajamų ir sąnaudų pokyčiai. 2010-2012 m. įstaigos pagrindinės veiklos pajamos padidėjo 12,21 proc. Didžiausią įstaigos pajamų dalį sudaro finansavimo pajamos (vidutiniškai 87,34 proc.). Įstaigos veiklos sąnaudos per 2010-2012 m. išaugo 10,28 proc. Didžiausią lyginamąjį svorį pagrindinės veiklos sąnaudose sudarė darbo užmokesčio ir socialinio draudimo sąnaudos (vidutiniškai 73 proc.), kurios per analizuojamą laikotarpį išaugo 3,89 proc.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Ąžuolynas“ tėvų (globėjų) apklausos rezultatų analizė parodė, kad didžioji dalis ugdytinių tėvų (globėjų) yra patenkinti įstaigos veikla. 67 proc. respondentų vaiko

grupės ugdomąją aplinką ir 41 proc. respondentų – lauko aplinką, vertino gerai. Grupės pedagogų profesinę kompetenciją vertino gerai 96 proc. apklaustųjų. 80 proc. respondentų teigia, kad ugdymas daželyje nuolat atitinka jų vaikų poreikius, gebėjimus ir interesus.

Ikimokyklinės įstaigos „Ažuolynas“ pedagogų apklausos rezultatų analizė parodė, kad 88 proc. apklaustųjų mano, kad būtinas darbuotojų motyvavimas, tačiau didžioji dalis jų per pastaruosius 3 m. įstaigoje nebuvo skatintas. Daugiau nei pusę įstaigos pedagogų teigia, kad jiems svarbūs įstaigos veiklos rezultatai, nes įstaigos veiklos įsivertinimas padeda išsiaiškinti silpnas vietas, laiku jas ištaisyti, tačiau su metine veiklos ataskaita darbuotojai supažindinami tik formaliai. Labiausiai, respondentų nuomone, ikimokyklinės įstaigos veiklos efektyvumą įtakoja materialinė bazė (38 proc. respondentų), darbuotojų profesionalumas (31 proc.), vadovo kompetencija ir novacijų diegimas (13 proc.).

Interviu su įstaigos vadovais analizė parodė, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovai turi nepakankamai informacijos apie viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo vertinimą, tačiau pripažįsta jo svarbą ir naudingumą didinant įstaigos produktyvumą, gerinant ugdymo kokybę. Įstaigos vadovai nors ir pripažįsta, jog viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo vertinimas yra naudingas, tačiau veiksmuose tai nepakankamai atsispindėjo.

Ikimokyklinės įstaigos „Ažuolynas“ veiklos efektyvumo koeficientas 2010 m. siekė 1,44. Per 2011 m. jis sumažėjo 13,19 proc. 2012 m. įstaigos efektyvumo koeficientas sumažėjo dar 0,19 punkto ir sudarė 1,06. Tai lėmė priešmokyklinio amžiaus ugdytinių skaičiaus įstaigoje mažėjimas bei veiklos sąnaudų didėjimas. Per 2010-2012 m. priešmokyklinio amžiaus vaikų skaičius sumažėjo 26,09 proc., o veiklos sąnaudos išaugo 10,28 proc. Taip pat žemą įstaigos veiklos efektyvumą lemia ir pedagoginių darbuotojų kaita. Per 2011 m. ikimokyklinio ugdymo įstaigoje pasikeitė 2 pedagoginiai darbuotojai.

4. Pasitelkus apribojimų teorijos analizės metodiką, nustatyta ikimokyklinės įstaigos dalyvių bendrojo tikslo formuluotė – efektyvia veikla nuolat didinti ikimokyklinio ugdymo įstaigos kuriamą investicinę grąžą (generuojamąją pridėtinę vertę), užtikrinant auklėtinių gyvenimo kokybės gerėjimą ateityje. Naudojant apribojimų teorijos mąstymo procesų įrankius, buvo surastos pagrindinės problemos, iš kurių kyla pasekmė – ikimokyklinio ugdymo įstaiga generuoja mažą pridėtinę vertę. Išnagrinėjus Lietuvos švietimo sistemos ir ikimokyklinės įstaigos „Ažuolynas“ kiekybinio ir kokybinio tyrimo duomenis, paaiškėjo, kad įstaigos problemos kyla iš vienos šakninės priežasties – „Visuomenė nepakankamai vertina ikimokyklinio ugdymo įstaigų poveikio jų auklėtinių gyvenimo kokybei subrendus“. Tai galima paaiškinti tuo, kad yra nepakankamas informacijos prieinamumas. Viešosios įstaigos nematuoja, nekuria savo darbų vertės. Viena iš problemų vertinant viešojo sektoriaus veiklą yra tai, kad nėra sutarta dėl pamatuojamų vertinimo rodiklių ir juos išreiškiančiais vertės kriterijais.

Tyrimas patvirtino hipotezę, kad žemą viešųjų įstaigų efektyvumą lemia nepakankama darbuotojų motyvacija ir netinkamas veiklos rezultatų vertinimas.

SIŪLYMAI

Atsižvelgiant į atlikto tyrimo rezultatus, formuluojamos bendros rekomendacijos:

- Sukurti ikimokyklinio ugdymo įstaigų generuojamos pridėtinės vertės ir kitų veiklos rezultatų rodiklių monitoringo ir nuolatinio vertinimo ir viešinimo sistemą;
- Paruošti kvalifikuotus specialistus, gebančius kompetentingai padėti viešosios įstaigos bendruomenei įsivertinti savo veiklos rezultatus;
- Įdiegti veiksmingą viešosios įstaigos priežiūros sistemą, apimančią vertinimą, atsakomybės delegavimą, motyvavimą, atvirumą visuomenei, grįžtamąjį ryšį ir kt.
- Įdiegti savivaldybėje duomenų bazes, kuriose būtų centralizuotai kaupiama informacija apie ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklos efektyvumą, problemas, rezultatus;
- Moksliniais tyrimais pagrįsti viešųjų įstaigų veiklos rezultatų vertinimo svarbą visuomenės gyvenimo kokybei;
- Parengti ikimokyklinio ugdymo įstaigoje darbuotojų motyvacinę sistemą, kuri būtų paremta didesne skatinimo būdų įvairove (pvz., grupės nariui nuimama dalis papildomos veiklos, sumažinama dalis darbo). Tokia sistema dar labiau stiprintų jų pozityvų požiūrį į veiklos vertinimą, skatintų kolektyvinį indėlį ir individualų darbą bei padėtų efektyviau siekti įstaigos veiklos tikslų.
- Ikimokyklinio ugdymo įstaigoje įdiegti kiekybinių rodiklių skaičiavimo, kaupimo bei analizės sistemas. Tai būtų įvairios kompiuterinės programos, naudojamos raštvedyboje ir leidžiančios apskaičiuoti, kiek darbuotojas per metus įgyvendino ugdymo programos tikslų, ar pasiektas vaikų gebėjimo (kompetencijų) lygių didėjimas ir pan. Šiam pasiūlymui įgyvendinti reikia sukurti kompiuterinę programą, leidžiančią nustatyti ir pateikti įstaigos vadovams objektyvią informaciją, liečiančią kiekvieną darbuotoją.
- Norint pagerinti veiklos rezultatus, reikia naudoti parengtą veiklos vertinimo ir tobulinimo modelį. Įdiegus apribojimų teorijos metodiką, viešosios įstaigos veiklos efektyvumo koeficientas padidėjo 0,07 punkto.

LITERATŪRA

1. **Abramavičius Š., Vanagas P.** ISO 9000 serijos standartų ir visuotinės kokybės vadybos santykio problemos sprendimo paieška // Socialiniai mokslai. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2000, Nr. 3 (24), p. 26-33. – ISSN 1392-0758
2. **Alinaitwe H. et al.** Organizational effectiveness of Ugandan building firms as viewed by craftsmen // Journal of civil engineering and management. – Vilnius: Gediminas Technical University, 2009, Vol. 15, no. 3, p. 281-288. – ISSN 1392-3730
3. **Ambras A. ir kt.** CAF (BVM) ir kitų kokybės vadybos modelių diegimas aukštojoje mokykloje. Metodinė medžiaga // Šiaulių universitetas, 2012.
4. **Backūnaitė E.** Administracinių reformų viešajame sektoriuje kaita / Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. – Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2006, Nr. 1 (6), p. 11-17. – ISSN 1648-9098
5. **Bagdonas A., Jucevičienė P.** Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos efektyvumo sampratos problema epistemologiniu ir vertinamuoju aspektais // Socialiniai mokslai. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2000, Nr. 4 (25), p. 95-100. – ISSN 1392-0758
6. **Baranauskienė J.** Viešųjų projektų vertinimas kaštų naudos analizės metodu: kritiškas požiūris // Žemės ūkio mokslai, 2013, T. 20, Nr.1, p. 64-74. – ISSN 1392-0200
7. **Barnett W. S. et al.** The Effects of State Prekindergarten Programs on Young Children's School Readiness in Five States // The National Institute for Early Education Research Rutgers University, 2005.
8. **Batare S.** Efficiency of Public Spending of Education // Viešoji politika ir administravimas: mokslo darbai. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012, T. 11, Nr. 2, p. 171-186. – ISSN 1648-2603
9. **Bendrasis vertinimo modelis (BVM). Organizacijos tobulinimas taikant įsivertinimą** // Vilnius: LR Vidaus reikalų ministerija, Lietuvos viešojo administravimo institutas, 2005.
10. **Bitinas B. ir kt.** Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. – Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė, 2008. – 156 p. – ISBN 978986312673
11. **Boguslauskas V., Jagelavičius G.** Įmonės veiklos finansinis vertinimas. Monografija. Kaunas: Technologija, 2002. – ISBN 9955-09-074-X
12. **Buškevičiūtė J., Raipa A.** Sprendimai šiuolaikinio viešojo valdymo evoliucijoje // Viešoji politika ir administravimas: mokslo darbai. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2011, T. 10, Nr. 1, p. 17-26. – ISSN 1648-2603
13. **Christauskas Č., Kazlauskienė V.** Modernių veiklos vertinimo sistemų įtaka įmonės valdymui globalizacijos laikotarpiu // Ekonomika ir vadyba. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2009, Nr. 14, p. 715-722. – ISSN 1822-6515
14. **Černiauskienė N.** Sisteminis viešojo sektoriaus institucijų veiklos valdymo tobulinimas taikant kokybės vadybos metodus // Management theory and studies for rural business and infrastructure

- development. Research papers, 2011, Nr. 3 (27), p. 49-56. – ISSN 1822-6760
15. **Daujotaitė D.** Viešojo sektoriaus veiklos auditas naujojo viešojo administravimo paradigmoje // Viešojo politika ir administravimas: mokslo darbai. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2009, Nr. 8, p. 29-39. – ISSN 1648-2603
 16. **Deksniėnė J. ir kt.** Lietuvos tekstilės įmonių ūkinės veiklos efektyvumo įvertinimas ir tendencijos // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. – Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2007, Nr. 2 (9), p. 37-44. – ISSN 1648-9098
 17. **Early Childhood Standards of Quality for Prekindergarten** // Michigan State Board of Education, 2005. – URL: http://www.michigan.gov/documents/mde/ECSQ_OK_Approved_422339_7.pdf [žiūrėta 2013 11 04]
 18. **Efficiency and equity in European education and training systems** // Communication from the Commission to the Council and to the European Parliament, COM (2006) 481, 2006/1096 (COD).
 19. **EKT grupė.** Kokybės vadybos metodų taikymo Lietuvos viešojo administravimo ir kitose institucijose / įstaigose stebėseną: Ataskaita. / Užsakovas: LR Vidaus reikalų ministerija, 2012.
 20. **Giedraitytė V., Raipa A.** Inovacijų įgyvendinimo trukdžiai šiuolaikiniame viešajame valdyme // Viešojo politika ir administravimas: mokslo darbai. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012, T. 11, Nr. 2, p. 187-197. – ISSN 1648-2603
 21. **Gimžauskienė E.** Organizacijų veiklos vertinimo sistemos: mokslo monografija. – Kaunas: Technologija, 2007. – ISBN 978-9955-25-282-5
 22. **Goldratt E. M., Cox J.** The Goal. Croton-on-Hudson: North River Press, 1986. – ISBN 0-88427-061-0
 23. **Goldratt E. M., Cox J.** Tikslas: Tobulėjimo procesas. Vilnius: Goldratt Baltic Network, 2003. – ISBN 9943-10-870-5
 24. **Gormley W. T. et al.** Preschool Programs Can Boost School Readiness // Science Magazine, 2008, Vol. 320.
 25. **Gustas E.** Žmoniškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas // Viešojo politika ir administravimas: mokslo darbai. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2003, Nr. 5, p. 65-70. – ISSN 1648-2603
 26. **Holzer M.** Productivity // International Encyclopedia of Public Policy and Administration. – Boulder: Westview Press. A Division of Harper Collins Publishers. 1998, Vol. 3. – ISBN 0-8133 9975-0
 27. **Ikimokyklinio ugdymo mokyklų vidaus audito metodika** // Švietimo aprūpinimo centras. – Vilnius: UAB „Sapnų sala“, 2005.
 28. **Inozu B.** How to Achieve Superior Performance Improvement by Integrating Constraints Management with Lean and Six Sigma: Examples from Government, Public Services and Healthcare

- // Tarptautinė viešojo sektoriaus efektyvumo konferencija, Vilnius, 2013. – URL: <http://efk.lt/skaidres-video/> [žiūrėta 2013 11 20]
29. **Jagminas J.** Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas // Viešoji politika ir administravimas: mokslo darbai. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2008, Nr. 24, p. 124-126. – ISSN 1648-2603
 30. **Jankauskienė D. ir kt.** Doktorantūros kokybės gerinimo metodika Mykolo Romerio universitete // Viešoji politika ir administravimas: mokslo darbai. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2008, Nr. 24, p. 92-98. – ISSN 1648-2603
 31. **Jankowski W., Lampert D.** Rewarding the Residents. // The Warsaw Voice. Online, 2002. – URL: <http://www.warsawvoice.pl/WVpage/pages/article.php/559/article> [žiūrėta 2013 10 09]
 32. **Jasinavičius R. ir kt.** Efektyviai smulkiojo ir vidutinio verslo veiklai Lietuvoje taikomų šakninių apribojimų nustatymas ir jų įveikimo strategija: Taikomasis mokslinis tyrimas / Užsakovas: Lietuvos Respublikos Ūkio ministerija, 2007.
 33. **Jasinavičius R.** Kaip pasiekti, kad viešasis sektorius kurtų daugiau vertės? // Viešojo sektoriaus efektyvumo konferencija. – Vilnius, 2012 – URL: <http://efk.lt/kaip-pasiekti-kad-viesasis-sektorius-kurtu-daugiau-vertes-rimvydas-jasinavicius/> [žiūrėta 2013 10 09]
 34. **Jones G.** Investing in Early Education Is Just Good Business // Los Angeles Business Journal, 2009, Aug. 10. – URL: <http://www.childinst.org/news/77-investing-in-early-education-is-just-good-business> [žiūrėta 2013 11 04]
 35. **Lee Y. et al.** Improving quality management on the basis of ISO 9000 // The TQM Magazine, 1999, Vol. 11 (2), p. 88-94. – ISSN 0954-478X
 36. **Leskauskaitė A., Pivoras S.** Visuotinės kokybės vadybos modelių taikymas gerinant Lietuvos aukštųjų mokyklų veiklos kokybę // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2012, Nr. 61, p. 71-84. – ISSN 1392-1142
 37. **LR ŠMM įsakymas „Dėl ikimokyklinės ugdymo įstaigos nuostatų“**, Nr. 1080, 1998-07-10
 38. **Mabin V.** Goldratt's „Theory of Constraints“ Thinking Processes: A Systems Methodology linking Soft with Hard. 1999. – URL: <http://www.systemdynamics.org/conferences/1999/PAPERS/PARA104.PDF> [žiūrėta 2013 10 09]
 39. **Mackevičius J., D. Daujotaitė.** Veiklos audito elementai: analizė ir auditas // Socialinių mokslų studijos. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2011, Nr. 3 (2), p. 459-472. – ISSN 2029-2244
 40. **Marcinkevičiūtė L., Petrauskienė R.** Performance Improvement of Public Administration Institutions: The Case of Lithuanian District Municipalities` Administrations // Viešoji politika ir administravimas: mokslo darbai. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2007, Nr. 19, p. 69-80. – ISSN 1648-2603
 41. **Mikulis J.** Pažangūs vadybos principai. Visuotinė kokybės vadyba: mokomoji knyga. – Vilnius:

Ciklonas, 2007. – 140 p. – ISBN 978-9955-695-60-8

42. **Monkevičienė O. ir kt.** Ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo turinio ir jo gyvenimo kokybės analizė // Ataskaita, 2009.
43. **Navickas V., Sujeta L.** Tarptautinės logistikos sistemos poveikis nacionalinei ekonomikai // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos.* – Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2006, Nr. 2 (7), p. 113-116. – ISSN 1648-9098
44. **Neifachas S.** Priešmokyklinio ugdymo kokybės vadyba: vadovavimas ugdymo programos rengimo strategijai. Konceptualizavimo dimensijos. – Vilnius: UAB „Ciklonas“, 2007. – ISBN 9789955695820
45. **Newbold D.** A Brief Description of the Methods of Economic Appraisal and the Valuation of Health States // *Journal of Advanced Nursing.* – Wiley-Blackwell, 2006, Vol. 21, no 2, p. 325-333. – ISSN 1365-2648
46. **Nicholls M. G.** Theory of Constraints // *Decision Line*, 2009, Vol. 40, p. 9-15.
47. **O’Neill D.** Efficiency // *International Encyclopedia of Public Policy and Administration.* – Boulder: Westview Press. A Division of Harper Collins Publishers. 1998, Vol. 1. – ISBN 0-8133-9973-4
48. **Obrazcovas V., Vozbutienė A.** Kaitos administravimas viešojo ir privataus tipo organizacijose // *Viešojo politika ir administravimas: mokslo darbai.* – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2005, Nr. 14, p. 40-52. – ISSN 1648-2603
49. **Pass S.** Enhancing the performance of public healthcare systems: achieving more with existing resources // *Tarptautinė viešojo sektoriaus efektyvumo konferencija, Vilnius, 2013.* – URL: <http://efk.lt/skaidres-video/> [žiūrėta 2013 11 20]
50. **Patapas A., Labenskytė G.** Organizacinės kultūros ir vertybių tyrimas N apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje // *Viešojo politika ir administravimas: mokslo darbai.* – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2011, T. 10, Nr. 4, p. 589-603. – ISSN 1648-2603
51. **Perry J.** The effective public administrator. – San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1989. – p. 4-14. – URL: [http://www.indiana.edu/~jlpweb/papers/The%20Effective%20Public%20 Administrator_Perry_HPA_1989.pdf](http://www.indiana.edu/~jlpweb/papers/The%20Effective%20Public%20Administrator_Perry_HPA_1989.pdf) [žiūrėta 2013 10 09]
52. **Petrauskienė R.** Lietuvos savivaldybių vidaus administravimo tobulinimas // *Viešojo politika ir administravimas: mokslo darbai.* – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2005, Nr. 11, p. 65-73. – ISSN 1648-2603
53. **Pre-School Education in European Union: Current thinking and Provision** // Brussels, Luxembourg: Office of Official Publications of the European Communities. Studies, 1995, No. 6.
54. **Pukėnaitė L.** Apribojimų teorijos adaptavimo valdymo apskaitoje modelis // *Tarptautinė mokslinė – praktinė konferencija „Smulkaus ir vidutinio verslo plėtros perspektyvos integracijos į Europos sąjungą kontekste“.* – Kolpingo kolegija, 2006.

55. **Purvaneckienė G.** Švietimo politika ir ikimokyklinio bei priešmokyklinio ugdymo plėtra // Acta Pedagogica Vilensia, 2005. – ISSN 1392-5016
56. **Puškorius S.** 3 E koncepcijos plėtra // Viešoji politika ir administravimas: mokslo darbai. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2002, Nr. 3, p. 31-38. – ISSN 1648-2603
57. **Puškorius S.** Veiklos auditas: monografija. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras, 2004. – k p. – ISBN 9955-563-66-4
58. **Puškorius S., Raipa A.** Teoriniai viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo aspektai // Viešoji politika ir administravimas: mokslo darbai. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2002, Nr. 2, p. 9-17. – ISSN 1648-2603
59. **Raipa A.** Viešoji politika ir viešasis administravimas: raida, struktūra ir sąveika // Viešoji politika ir administravimas: mokslo darbai. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2002, Nr. 1, p. 11-20. – ISSN 1648-2603
60. **Rimkuvienė D. ir kt.** ES šalių žemės ūkio efektyvumo vertinimas // LŽUU mokslo darbai. – Kaunas, 2010, Nr. 87 (40), p. 81-89 – ISSN 1648-116X
61. **Ruževičius J. ir kt.** Kokybės vadybos taikymo aukštosiose mokyklose įžvalgos // Viešoji politika ir administravimas: mokslo darbai. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2008, Nr. 24, p. 99-113. – ISSN 1648-2603
62. **Sarapinas M., Sūdžius V. P.** Apribojimų teorijos taikymo organizacijų projektinėse struktūrose specifika // Mokslas – Lietuvos ateitis: mokslo darbai, Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 2009, 1 tomas, Nr. 3, p. 70-73. – ISSN 2029-2252
63. **Sarulienė A., Vilkas M.** Efektyvumo ir lankstumo suderinimas tiekimo grandinėje // Ekonomika ir vadyba. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2011, Nr. 16, p. 907-915. – ISSN 1822-6515
64. **Saulėlydžio komisija.** Viešasis sektorius Lietuvoje: gairės tolesniems pokyčiams. Veiklos ataskaita, 2010-2011. – URL: <http://www.lrv.lt/bylos/veikla/veiklos-ataskaitos/saulelydis-final.pdf> [žiūrėta 2013 10 09]
65. **Schulman K.** Overlooked Benefits of Prekindergarten // New Brunswick, NJ: National Institute for Early Education Research, 2005. – URL: <http://nieer.org/resources/policyreports/report6.pdf> [žiūrėta 2013 11 04]
66. **Schumer Ch, Maloney C.** The Economic Benefits of Investing in High-Quality Preschool Education, 2007. – URL: <http://jec.senate.gov/archive/Documents/Reports/05.22.07Preschool Education.pdf> [žiūrėta 2013 11 04]
67. **Segalovičienė I.** Vertinimas viešajame valdyme: samprata ir modeliai // Viešoji politika ir administravimas: mokslo darbai. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2011, T. 10, Nr. 3, p. 437-450. – ISSN 1648-2603
68. **Serafinas D., Ruževičius J.** Aukštųjų mokyklų veiklos tobulinimo pokyčių kontekste įžvalgos //

- Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. – Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2009, Nr. 14, p. 1091-1099. – ISSN 1822-6515
69. **Socialinių sąnaudų-naudos analizės metodinės gairės** // Ministro pirmininko tarnyba. – Klaipėda: UAB „Klaipėdos banga“, 2011. – URL: http://www.lrv.lt/bylos/VORT/VORT-3/metodines_gaires.pdf [žiūrėta 2013 10 09]
 70. **Sudnickas T.** Subalansuotų rodiklių sistemos taikymo aspektai Lietuvos viešajame sektoriuje // Viešoji politika ir administravimas: mokslo darbai. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2005, Nr. 12, p. 38-45. – ISSN 1648-2603
 71. **Sudnickas T.** Šiuolaikinės veiklos matavimo sistemos. Integravimo su kokybės valdymo ir procesų tobulinimo sistemomis galimybės // Viešoji politika ir administravimas: mokslo darbai. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2008, Nr. 26, p. 17-24. – ISSN 1648-2603
 72. **Sweinhart L. J. et al.** The High/Scope Perry Preschool Study Through Age 40: Summary, Conclusions, and Frequently Asked Questions, 2005. – URL: http://www.highscope.org/file/Research/PerryProject/specialsummary_rev2011_02_2.pdf [žiūrėta 2013 11 04]
 73. **Švietimas** // Vilnius: Lietuvos Respublikos statistikos departamentas, 2013. – ISSN 2029-5871
 74. **The cooperative governance improvement and technical assistance project** // Functional audit methodology. – Municipal Training Center, 2004 – URL: http://www.logincee.org/remote_libraryitem/6586?lang=lt [žiūrėta 2013 10 09]
 75. **Tunčikienė Ž., Buzaitė G.** Funkcinė analizė viešajame sektoriuje // Verslas, vadyba ir studijos. – Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas. – 2009, p. 185-200. – ISSN 2029-6169
 76. **Tunčikienė Ž., Skačkauskienė I.** Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo būklė ir jo gerinimo prielaidos // Socialinių mokslų studijos. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012, Nr. 4 (1), p. 97-110. – ISSN 2029-2244
 77. **Uleckas E.** Lean vadybos koncepcija ir taikymas įmonėje // Mokslas – Lietuvos ateitis: Transportas. Dešimtoji Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencija. – Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 2007, p. 450-454.
 78. **Valantinas A.** Ikimokyklinis ugdymas: ką apie jo poveikį vaiko raidai sako tyrimo duomenys? // LR Švietimo ir mokslo ministerija, Vilnius: UAB „Lodvila“, 2011. – ISSN 1822-4156
 79. **Vienažindienė M., Sakalas A.** Naujoji viešoji vadyba ir žmoniškųjų išteklių vadybos kaitos tendencijos // Aleksandro Stulginskio universitetas, 2008, Nr. 1 (12).
 80. **Viešojo administravimo kokybė Lietuvoje – gerosios patirties pavyzdžiai** // LR Vidaus reikalų ministerija. – URL: vakokybe.vrm.lt/get.php?f.563 [žiūrėta 2013 10 09]
 81. **Vilkas M., Vaitkevičius S.** Institucinis izomorfizmas ar efektyvumo paieška? ISO serijos standartų diegimo motyvai Lietuvoje // Economics and Management. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas. – 2012, Nr. 17 (4), p. 1613-1619. – ISSN 2029-9338

Pleikytė M. Lietuvos viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo analizė: ikimokyklinio ugdymo įstaigos atvejis / Verslo sistemų ekonomikos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. R. Jasinavičius. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, 2013 – 79 p. (104 p.).

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe analizuojama viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo vertinimo reikšmė. Pirmoje darbo dalyje atlikta mokslinės literatūros analizė, kurioje išnagrinėta veiklos efektyvumo koncepcijos, viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo vertinimo ypatumai, valdymo modeliai viešajame sektoriuje, viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo didinimo galimybės bei ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos poveikio vertinimo nauda. Antroje darbo dalyje pateikiamas viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo vertinimo metodologinis tyrimo pagrindimas bei viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo vertinimo teorinis modelis. Trečiame skyriuje pateikiama ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Ažuolynas“ išorinė ir vidinė analizė, atliekama lopšelio-darželio „Ažuolynas“ pedagogų, vadovų bei paslaugų vartotojų požiūrio į įstaigos veiklą analizė, ikimokyklinio ugdymo poveikio visuomenei analizė. Ketvirtame skyriuje aprašomi švietimo įstaigoje įdiegti apribojimų teorijos metodai.

Pagrindiniai žodžiai: viešasis sektorius, ikimokyklinis ugdymas, veiklos efektyvumas, rezultatų vertinimas.

Pleikytė M. Operational Efficiency analysis of Lithuanian Public Sector: The Case of Pre-school Institution / Master's thesis of Business Systems Economics. Research Advisor: Prof. Dr. R. Jasinavičius. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Economics and Finance Management, 2013 – 79 p. (104 p.).

ANOTATION

The main object of this master final work is the public sector efficiency evaluation value. The analysis of scientific literature was made in the first part of the paper where the concepts of the effectiveness was analyzed as well as the public sector efficiency evaluation features, management models in the public sector, and public sector operating efficiency improvement opportunities in theoretical aspects. In the methodological part of master final work were described research methodology and the public sector efficiency evaluation theoretical model. The third section of the paper presents pre-school „Ažuolynas“ external and internal analysis, performed kindergarten „Ažuolynas“ educators', managers' and service users' approach to the analysis of the institution operations and quality pre-school effects on society analysis. In the fourth part of the paper was described the educational institution to install the Theory of Constraints.

Key words: public sector, early childhood education, operational efficiency, results evaluation.

Pleikytė M. Lietuvos viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo analizė: ikimokyklinio ugdymo įstaigos atvejis / Verslo sistemų ekonomikos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. R. Jasinavičius. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, 2013 – 79 p. (104 p.).

SANTRAUKA

Viena iš šiuo metu aktualiausių viešojo sektoriaus institucijų problemų yra nepakankamas veiklos efektyvumas. Viešojo sektoriaus veiklos rezultatų vertinimas svarbus analizuojant viešųjų institucijų veiklos vystymąsi bei jo gerinimo galimybes. Tik teisingai ir tinkamai įvertinus švietimo įstaigų esamą būklę bei išanalizavus veiklos efektyvumą ir jį įtakojančius veiksnius, ikimokyklinio ugdymo institucijos galės reikiama linkme nukreipti visą reikiamą potencialą išsikeltiems tikslams pasiekti. Tačiau pastebėta, jog viena iš problemų vertinant viešojo sektoriaus veiklą yra tai, kad nėra sutarta dėl pamatuojamų vertinimo rodiklių ir juos išreiškiančiais vertės kriterijais. Todėl magistro baigiamajame darbe nagrinėjama problema yra moksliskai ir praktiniu aspektu nauja ir aktuali. Tyrimo tikslas – išanalizuoti ir įvertinti ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Ažuolynas“ veiklos efektyvumą bei nustatyti jo didinimo kryptis. Darbe iškelta hipotezė, jog žemą viešųjų įstaigų efektyvumą lemia nepakankama darbuotojų motyvacija ir netinkamas veiklos rezultatų vertinimas, pasitvirtino.

Teorinėje darbo dalyje buvo analizuojami įvairių mokslinės literatūros autorių darbai viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo vertinimo tema. Apibendrinus teorinius teiginius, galima teigti, veiklos efektyvumas – santykis tarp įmonės veiklos rezultatų ir išteklių, panaudotų tiems rezultatams pasiekti. Šio darbo rezultatai naudingi ikimokyklinio ugdymo įstaigai, kadangi labai svarbu žinoti, kaip vertinamas viešosios įstaigos veiklos efektyvumas, kokie pagrindiniai veiklos efektyvumo vertinimo elementai, kriterijai, kokie taikomi veiklos efektyvumo vertinimo metodai.

Magistro darbo metodologinėje dalyje pateikiami taikyti tyrimo metodai, tyrimo tikslas bei uždaviniai, viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo vertinimo teorinis modelis. Rašant darbą taikyti šie tyrimo metodai: mokslinės literatūros, straipsnių ir teisinių aktų analizė, autorių nuomonių lyginamoji analizė, loginė analizė, matematinė-statistinė analizė, grupavimas, abstrahavimas, grafinis duomenų vaizdavimas, sisteminimas, SSGG, PEST analizė, struktūrizuota respondentų apklausa, TOC metodas.

Tyrimas atliktas Šiaulių lopšelyje-darželyje „Ažuolynas“, kurio veiklos pobūdis – ikimokyklinio ir priešmokyklinio amžiaus vaikų ugdymas, maitinimas, poilsis (dienos miegas). Nustatyta, kad veiklos rezultatų vertinimas lopšelyje-darželyje yra neatliekamas arba atliekamas neišsamiai. Tyrimo metu buvo analizuojama įstaigos išorinė ir vidinė aplinka, atliekama lopšelio-darželio „Ažuolynas“ pedagogų, vadovų bei paslaugų vartotojų požiūrio į įstaigos veiklą analizė, kokybiško ikimokyklinio ugdymo poveikio visuomenei analizė bei įstaigoje įdiegiami apribojimų teorijos metodai.

Darbo pabaigoje yra pateikiamos išvados ir rekomendacijos, į kurias būtina atsižvelgti norint padidinti įstaigos veiklos efektyvumą.

Pleikytė M. Operational Efficiency analysis of Lithuanian Public Sector: The Case of Pre-school Institution / Master's thesis of Business Systems Economics. Research Advisor: Prof. Dr. R. Jasinavičius. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Economics and Finance Management, 2013 – 79 p. (104 p.).

SUMMARY

One of the most pressing problems of public sector institutions is insufficient operating efficiency. Public sector efficiency evaluation of an important insight into the development of public institutions and the improvement opportunities. Only a fair and proper assessment of the current state of the public sector as well as the analysis of efficiency and the factors influencing it, the public authorities will be able to steer all the necessary potential for attaining the objectives. However, it was noticed that one of the problems in assessing public sector operations is that there is no consensus on measurable indicators to measure them, and expressing the value of the criteria. Therefore, the master's thesis examines the problem of scientific and practical aspects are new and relevant. The aim of the paper is to analyze and evaluate pre-schools „Ažuolynas“ operating efficiency and identify the direction of increasing. The hypothesis that the low efficiency of public institutions leads to insufficient motivation and inadequate performance evaluation was confirmed.

In the theoretical part of this master thesis analyzes the various authors' research works of public sector operating efficiency evaluation topic. Summarizing the theoretical claims, it can be said, operational efficiency – the relationship between company performance and the resources used to achieve those results. Results of this master thesis useful for pre-school institution, because it is very important to know how valued public institution efficiency, what are the key performance elements of the evaluation, the criteria that apply performance evaluation methods.

In the methodological part of master final work were described research methodology and the public sector performance evaluation theoretical model. When writing master's thesis, the following research methods: literature, articles and legal acts of the analysis, the author opinions the comparative analysis, logical analysis, and mathematical-statistical analysis, clustering, abstraction, and graphical data representation, organization, SWOT, PEST analysis, structured interviews, Theory of Constraints.

The research was done in Šiauliai kindergarten „Ažuolynas“, whose activity – pre-school age of children education, nutrition, recreation (day sleep). It was found that the performance evaluation of kindergarten is not executed or execute incomplete. In the practical part of master's thesis presents pre-school „Ažuolynas“ external and internal analysis, performed kindergarten „Ažuolynas“ educators', managers' and service users' approach to the analysis of the institution operations and quality pre-school effects on society analysis and install the Theory of Constraints.

At the end of the master final work there was presented conclusions and recommendations to be taken if institution wants to increase their operating efficiency.

PRIEDAI

ANKETA IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOS „AŽUOLYNAS“ TĖVAMS (GLOBĖJAMS)

Gerbiami respondentai,

Mykolo Romerio universiteto II magistro kurso studentė atlieka tyrimą, kurio tikslas – įvertinti ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Ažuolynas“ veiklos efektyvumą ir nustatyti jį įtakančius veiksnius. Jūsų atsakymai labai svarbūs ir bus panaudoti tyrimo tikslais. Anketa anoniminė, todėl tikiuosi, kad Jūsų atsakymai padės gauti objektyvius tyrimo rezultatus.

Jūsų amžius:

- iki 20 m.
- 21-30 m.
- 31-40 m.
- 41-50 m.
- virš 50 m.

Lytis:

- Vyras
- Moteris

Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis
- Profesinis
- Aukštesnysis
- Aukštasis
- Nebaigtas aukštasis

Įvertinkite ikimokyklinio ugdymo įstaigą:

Eil. Nr.	Rodiklis	Vertinimas		
		Gerai	Patenkinamai	Blogai
1.	Kaip vertinate Jūsų vaiko grupės ugdomąją aplinką?			
2.	Kaip vertinate ugdymo aplinką lauke?			
3.	Kaip vertinate grupės pedagogų profesinę kompetenciją?			
4.	Kaip vertinate įstaigoje vykstančius renginius, šventes ir kt.?			
5.	Kaip vertinate kasdieninį bendravimą su pedagogais?			
6.	Ar esate susipažinę(-usi) su ikimokyklinio ugdymo programos(-ų) reikalavimais?			
		Vertinimas		
		Nuolat	Dažnai	Retai
7.	Ar pasiteisina Jūsų norai, lūkesčiai vedant vaiką į darželį?			
8.	Ar sudaromos sąlygos tėvams (globėjams) aktyviai ir prasmingai dalyvauti ugdomajame procese?			
9.	Ar sudarote sąlygas vaikams tęsti ugdymą(si) namuose?			
10.	Ar pedagogai domisi Jūsų lūkesčiais dėl vaikų ugdymo?			
11.	Ar pakanka ugdymo priemonių vaikų kompetencijoms įgyti?			
12.	Ar ugdymas atitinka Jūsų vaiko poreikius, gebėjimus ir interesus?			
13.	Ar esate patenkinti vaikų maitinimu?			
14.	Ar dalyvaujate grupės tėvų susirinkimuose?			
15.	Ar sistemingai ir laiku pateikiama informacija?			
16.	Ar suteikiama informacija apie bendrą įstaigos veiklą?			
17.	Ar suteikiama informacija apie vaikų grupės veiklą?			
18.	Ar suteikiama informacija šeimai apie vaikų gebėjimus, pažangą ir pasiekimus?			
19.	Ar gaunama informacija yra kokybiška, laukiama, profesionali?			

- Kodėl Jūs pasirinkote lopšelių-darželį „Ažuolynas“? (Irašykite komentarus)

.....

.....

- Ar tenkina lopšelio – darželio darbo laikas?

- Taip Ne
- Kitos pastabos.....

- Kiti Jūsų pasiūlymai dėl bendros lopšelio-darželio „Ažuolynas“ darbo tvarkos.

.....

.....

Dėkoju už bendradarbiavimą

INTERVIU IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOS „ĄŽUOLYNAS“ VADOVAMS

Gerbiami respondentai,

Mykolo Romerio universiteto II magistro kurso studentė atlieka tyrimą, kurio tikslas – įvertinti ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Ąžuolynas“ veiklos efektyvumą ir nustatyti jį įtakančius veiksnius. Jūsų atsakymai labai svarbūs ir bus panaudoti tyrimo tikslais. Interviu anoniminis, todėl tikiuosi, kad Jūsų atsakymai padės gauti objektyvius tyrimo rezultatus.

Interviu klausimai:

1. Kokia Jūsų įstaigos veiklos misija, vizija, tikslai?
2. Kokie įstaigos veiklos ir ugdymo rezultatai? Kaip vertinate tuos rezultatus?
3. Kokius veiksnius įvardytumėte, kaip sąlygojančius sėkmingą, efektyvią įstaigos veiklą?
4. Ar pakankamai skiriama dėmesio darbuotojams, jų motyvavimui ir profesiniam mokymui? Pakomentuokite.
5. Ar Jūsų įstaigoje suformuluoti veiklos efektyvumo vertinimo kriterijai? Kokie?
6. Ar lopšelis – darželis remiasi veiklos rezultatų įsivertinimo principais? Pakomentuokite.
7. Ar Jūsų įstaigoje yra vertinamas veiklos pokyčių efektyvumas? Pakomentuokite.
8. Ar Jūsų įstaigoje yra apibrėžtos esminės veiklos ir procesai, padedantys siekti įstaigos tikslų?
9. Kokia, Jūsų nuomonė, apie veiklos rezultatų vertinimo svarbą viešojo sektoriaus organizacijose, įstaigose? Ar jie reikšmingi veiklos efektyvumo didinimui, ugdymo kokybės gerinimui?
10. Jūsų nuomone, su kokiais didžiausiais sunkumais, galbūt net apribojimais, susiduria švietimo įstaigos ir taip pat kitos viešosios institucijos bandydamos įvertinti įstaigos veiklos efektyvumą?
11. Ar sutinkate su teiginiu, kad veiklos rezultatų vertinimas turėtų būti padarytas privalomu atsižvelgiant į susiduriamas problemas juos atliekant? Pakomentuokite.
12. Ar Jūs susipažinusi(-ę) su viešojo sektoriaus veiklos vertinimo lygiais – proceso vyksmo, veiklos produkcijos, veiklos rezultatų ir veiklos efekto (poveikio)? Koks lygmuo Jūsų įstaigoje matuojamas?
13. Kaip manote, kokių rezultatų duotų visų lygių (proceso vyksmo, veiklos produkcijos, veiklos rezultatų ir veiklos efekto (poveikio)) vertinimo taikymas lopšelyje – darželyje?
14. Kokiomis priemonėmis, Jūsų nuomone, būtų galima padidinti įstaigos veiklos efektyvumą?

Dėkoju už bendradarbiavimą

ANKETA IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOS „AŽUOLYNAS“ PEDAGOGAMS

Gerbiami respondentai,

Mykolo Romerio universiteto II magistro kurso studentė atlieka tyrimą, kurio tikslas – įvertinti ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Ažuolynas“ veiklos efektyvumą ir nustatyti jį įtakančius veiksnius. Jūsų atsakymai labai svarbūs ir bus panaudoti tyrimo tikslais. Anketa anoniminė, todėl tikiuosi, kad Jūsų atsakymai padės gauti objektyvius tyrimo rezultatus.

1. Jūsų įstaigoje yra (galima pasirinkti kelis):

- Sukurta aiški įstaigos vizija ir tikslai
- Vertinama kompetencija darbe
- Palaikomi teigiami tarpusavio santykiai
- Priimant sprendimus įtraukiama kuo daugiau žmonių
- Pripažįstama, kad vadovavimas – funkcija, kurią vykdyti gali padėti daugelis darbuotojų

2. Pažymėkite 3 teiginius, kurie, Jūsų nuomone, įstaigoje labiausiai akcentuojami:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Atsidavimas darbui | <input type="checkbox"/> Specialybės žinios |
| <input type="checkbox"/> Pareigingumas | <input type="checkbox"/> Patikimumas |
| <input type="checkbox"/> Darbo rezultatai | <input type="checkbox"/> Lojalumas |
| <input type="checkbox"/> Inicijatyva | <input type="checkbox"/> Atsakomybė |
| <input type="checkbox"/> Darbo kokybė | <input type="checkbox"/> Darbas pagal griežtai nustatytą tvarką |
| <input type="checkbox"/> Sugebėjimas bendradarbiauti | <input type="checkbox"/> Tikslų siekimas |
| <input type="checkbox"/> Kūrybiškumas | <input type="checkbox"/> Konkuravimas tarp darbuotojų |

3. Koks, Jūsų manymu, yra Jūsų įstaigos vadovo vadovavimo stilius?

- Vadovas pripažįsta kitų įstaigos narių teises priimant svarbius sprendimus, pasitiki jais, labiau yra linkęs dirbti komandoje, rūpintis įstaigos mikroklimatu.
- Vadovas yra vienašališkas priimdamas sprendimus bei nustatydamas organizacijos veiklos tikslus, sunkiai pripažįsta komandinio darbo bei orientacijos į darbuotojus galimybes.
- Vadovas stengiasi vadovauti minimaliai, nedemonstruoja savo padėties, veiklos laisvę palieka motyvuotiems, patyrusiems, patikimiems įstaigos nariams.

4. Jūs stengiatės dirbti geriau, nes (galima pasirinkti kelis):

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Tai turi tiesioginę įtaką darbo užmokesčiui | <input type="checkbox"/> Malonu, kad įstaigos „augime“ yra ir mano indėlis |
| <input type="checkbox"/> Gerai sekasi ir malonu dirbti šį darbą | <input type="checkbox"/> Blogai dirbdamas, gali netekti darbo |
| <input type="checkbox"/> Esu atsakingas už įstaigos veiklą | <input type="checkbox"/> Noriu turėti autoritetą tarp bendradarbių ir vadovybės |
| <input type="checkbox"/> Bet kurį darbą reikia dirbti gerai | |

5. Jūsų nuomone, ar būtinas darbuotojų motyvavimas?

- Būtinas, tik gerai motyvuotas darbuotojas siekia aukštų rezultatų
- Nebūtinas, darbuotojas turi jausti atsakomybę ir dirbti pagal instrukcijas

6. Ar Jums svarbu gauti moralinį atlygį už darbą?

- Taip, nes tokiu būdu darbuotojui suteikiamas psichologinis komfortas
- Ne, man svarbu tik materialinis

7. Pažymėkite Jums svarbius darbą skatinančius faktorius:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Didesnis piniginis atlygis | <input type="checkbox"/> Darbo vietos saugumas |
| <input type="checkbox"/> Socialinės garantijos | <input type="checkbox"/> Atostogų trukmė |
| <input type="checkbox"/> Vadovų įvertinimas ir pagarba | <input type="checkbox"/> Mokymosi išlaidų padengimas |
| <input type="checkbox"/> Karjeros galimybė | <input type="checkbox"/> Didesnės galimybės savirealizacijai |
| <input type="checkbox"/> Pasiekimai | <input type="checkbox"/> Noras tobulėti ir augti kaip asmenybei |

8. Pažymėkite veiksnius neigiamai veikiančius Jūsų darbą:

- Nuolat besikeičiantys įstatymai
- Procedūriniai prieštaravimai
- Per didelis biurokratizmas
- Nekvalifikuotas vadovavimas
- Tiesioginių vadovų įsakymų, nuomonės nepastovumas
- Neaiškūs, netikslūs tiesioginių vadovų nurodymai
- Atsako apie atliktą darbą nebuvimas
- Nuolatinė įtampa darbe

9. Ar per pastaruosius tris metus Jūs buvote skatintas?

- 1 kartą
- 2 kartus
- 3 kartus
- Skatintas nebuvau

10. Kokiais būdais Jūsų įstaigoje skatinamas darbuotojų aktyvumas:

- Pagyrimu
- Premija
- Patogesniu darbo laiku
- Siuntimu į kursus
- Neskatinamas
- Kita (įrašykite)

11. Įvertinkite savo įstaigos sritis, kuriose įvyko daugiausia pokyčių per pastaruosius 3 metus.

Vertinimo sritys	Vertinimas		
	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
1. Ugdymo turinys			
2. Ugdymo būdai, metodai			
3. Kvalifikacijos tobulinimas organizacijoje ir už jos ribų			
4. Novacijos			
5. Valdymas			
6. Materialieji ištekliai			
7. Finansiniai ištekliai			
8. Socialinė partnerystė			
9. Bendradarbiavimas su vaiko šeima			
10. Organizacijos kultūros vystymas			
11. Organizacijos įvaizdžio formavimas			
12. Kokybės sistemos vystymas			
13. Informacinės/komunikacinės sistemos vystymas			
14. Bendradarbiavimas su šlies ir užsienio partneriais			
15. Projektinė veikla			
16. Socialinė/kultūrinė veikla			

12. Kaip atliekamas lopšelio-darželio „Ažuolynas“ veiklos vertinimas?

- Metinė ataskaita pateikiama tarybai, pristatoma ir aptariama su darbuotojais.
- Metinė ataskaita pateikiama tarybai, su ataskaita darbuotojai supažindinami tik formaliai.
- Vyksta nuolatinis veiklos vertinimas visose organizacijos veiklos srityse.

13. Įstaigos veiklos vertinimą turi vykdyti:

- Švietimo skyrius
- Įstaigos vadovas
- Speciali darbuotojų grupė
- Savo veiklą vertina pats darbuotojas

14. Įstaigoje įsivertinimas reikalingas (galima pasirinkti kelis):

- Išsiaiškinti silpnas vietas ir klaidas, laiku jas ištaisyti
- Įvertinti darbuotojų darbo vertingumą
- Nustatyti, kaip pasiekti rezultatai atitinka planuotus
- Užtikrinti, kad organizacijos uždaviniai sprendžiami teisingai
- Nusistatyti stiprybes, sėkmingą praktiką
- Nereikalinga

15. Ar Jums yra svarbūs jūsu įstaigos veiklos rezultatai?

- Taip Ne visai svarbūs

16. Jūsų nuomone, už įstaigos veiklos rezultatus atsakingas yra:

- Vadovas
 Įstaigos administracija
 Atsakomybę prisiima kiekvienas

17. Kokie pokyčiai įstaigoje galėtų padidinti jos veiklos efektyvumą? (galima pasirinkti kelis)

- Organizacijos valdymo pokyčiai
 Griežtesnė veiklos kontrolė
 Mokymai bei kvalifikacijos kėlimo kursai skirti darbuotojams
 Darbuotojų dalyvavimas šalies ir tarptautiniuose projektuose
 Pedagogų dalyvavimas įstaigos strategijos projektavimo procese
 Novacijų diegimas ugdymo procese
 Paslaugų kokybės didinimas/gerinimas
 Didesnės informacijos sklaidos tarp ugdymo proceso dalyvių (vadovų, pedagogų, tėvų)
 Finansinė, materialinė ir kita parama
 Veiklos rezultatų vertinimo sistemos tobulinimas

18. Pažymėkite teiginį, kuris, Jūsų nuomone, labiausiai įtakoja įstaigos veiklos efektyvumą:

- Darbuotojų profesionalumas
 Vadovo kompetencija
 Gera materialinė bazė
 Novacijų diegimas
 Ugdymo įstaigos dalyvių bendravimas ir bendradarbiavimas (geras įstaigos mikroklimatas)
 Paslaugų kokybė

19. Jūsų amžius:

- Iki 20 m.
 21-30 m.
 31-40 m.
 41-50 m.
 Virš 50 m.

20. Kvalifikacija:

- Pedagogas ekspertas
 Pedagogas
metodininkas
 Vyresnysis pedagogas
 Pedagogas (auklėtojas)

21. Pedagoginis darbo stažas:

- Iki 10 m.
 11-20 m.
 21-30 m.
 Virš 30 m.

Dėkoju už bendradarbiavimą

4 PRIEDAS

SPECIALIOSIOS PASKIRTIES IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ SKAIČIUS 2011-2012 M.

Rodiklis	Įstaigų		Jose vaikų	
	2011 m.	2012 m.	2011 m.	2012 m.
Specialiosios paskirties ikimokyklinio ugdymo įstaigos (įskaitant kitų tipų įstaigas, kuriose yra specialiosios paskirties grupių)	84	47	2398	1555
Iš jų vaikams turintiems sutrikimų				
<i>Klausos</i>	7	4	97	85
<i>Kalbos</i>	35	18	1014	694
<i>Regos</i>	5	1	170	32
<i>Intelekto</i>	3	3	83	78
<i>Judesio ir padėties</i>	4	2	213	72
<i>Įvairiausių raidos, sveikatos</i>	30	24	621	594

5 PRIEDAS

VAIKŲ, DALYVAUJANČIŲ IKIMOKYKLINIAME IR PRIEŠMOKYKLINIAME UGDYME, BEI IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ PAGAL UGDYMO KALBAS SKAIČIUS 2010-2012 M.

Rodiklis	Iš viso			Mieste			Kaime		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Vaikai, dalyvaujantys ikimokykliniame ir priešmokykliniame ugdyme, palyginti su atitinkamo amžiaus vaikais, proc.									
<i>1-6 m. ir vyresni</i>	60,2	61,5	64,4	76,6	77,3	80,1	26,0	26,5	28,8
<i>iki 3 m. amžiaus</i>	25,9	27,4	31,4	34,1	35,4	40,3	7,5	8,4	9,7
<i>3-6 m. amžiaus</i>	79,3	80,2	82,0	82,8	82,4	81,4	35,6	35,6	38,3
Ikimokyklinio ugdymo įstaigos pagal ugdymo kalbas									
Įstaigos, kuriose auklėjama viena kalba									
<i>Lietuvių</i>	540	560	579						
<i>Rusų</i>	17	15	15						
<i>Lenkų</i>	9	9	7						
Įstaigos, kuriose auklėjama keliomis kalbomis									
<i>Lietuvių ir rusų</i>	17	20	21						
<i>Lietuvių ir lenkų</i>	6	20	20						
<i>Rusų ir lenkų</i>	14	5	5						
<i>Lietuvių, rusų ir lenkų</i>	19	15	12						
<i>Lietuvių ir kita kalba</i>	4	3	1						
Iš viso vaikų	94737	90145	104530						
<i>Iš jų auklėjamų lietuvių kalba</i>	87159	90145	96538						
<i>Iš jų auklėjamų rusų kalba</i>	4891	5099	5115						
<i>Iš jų auklėjamų lenkų kalba</i>	2576	2607	2726						
<i>Iš jų auklėjamų kita kalba</i>	111	78	151						
Palyginti su visais vaikais, proc.									
<i>Lietuvių</i>	92,0	92,1	92,4						
<i>Rusų</i>	5,2	5,2	4,9						
<i>Lenkų</i>	2,7	2,7	2,6						
<i>Kita kalba</i>	0,1	0,0	0,1						

6 PRIEDAS

ŠIAULIŲ M. IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ IR VAIKŲ JOSE SKAIČIUS 2010-2012 M.

Įstaigų skaičius			Vaikų skaičius			100 vaikų, lankančių ikimokyklinio ugdymo įstaigas, tenka vietų		
2010 m.	2011 m.	2012 m.	2010 m.	2011 m.	2012 m.	2010 m.	2011 m.	2012 m.
29	30	30	4350	4507	4645	95	95	100

7 PRIEDAS

VAIKŲ GEBĖJIMAS UŽRAŠYTI IR PERSKAITYTI, KĄ PARAŠĖ METŲ PRADŽIOJE IR PABAIGOJE

Gebėjimo požymiai	2010-2011 m.m.			2011-2012 m.m.			2012-2013 m.m.		
	Vaikai	%	Efekt.	Vaikai	%	Efekt.	Vaikai	%	Efekt.
Vaikų gebėjimas atpažinti užrašytą vardą metų pradžioje									
Nekopijavo	2	9	0,1250	2	10	0,1250	1	6	0,0625
Atpažino ir nukopijavo su klaidomis	3	13	0,1875	2	10	0,1250	2	12	0,1250
Atpažino ir nukopijavo	17	74	1,0625	15	75	0,9375	13	76	0,8125
Kita	1	4	0,0625	1	5	0,0625	1	6	0,0625
Vaikų gebėjimas užrašyti ir perskaityti, ką parašė metų pabaigoje									
Neskaitė	2	9	0,1250	1	5	0,0625	1	6	0,0625
Skaitė ne tai, ką parašė	2	9	0,1250	2	10	0,1250	1	6	0,0625
Perpasakojo, persakė mintį	1	4	0,0625	2	10	0,1250	1	6	0,0625
Netiksliai perskaitė	1	4	0,0625	1	5	0,0625	2	12	0,1250
Perskaitė tiksliai	17	74	1,0625	14	70	0,8750	12	70	0,7500
Vaikų gebėjimas užrašyti savo vardą metų pradžioje ir metų pabaigoje									
Neužrašė	2	1	0,125	1	0	0	1	0	0
Užrašė su klaidomis	2	2	0,250	3	1	0,125	2	1	0,125
Užrašė tiksliai	19	20	2,500	16	19	2,375	14	16	2,000
Vaikų gebėjimas užrašyti ženklus, simbolius metų pradžioje ir pabaigoje									
Nieko neparasė	1	1	0,125	2	1	0,125	2	0	0,000
Parasė tik raidžių ir skaitmenų	14	4	0,500	10	3	0,375	9	3	0,375
Parasė raidžių, žodžių ir skaitmenų	8	18	2,250	8	15	1,875	6	14	1,750
Parasė sakinių	0	0	0,000	0	1	0,125	0	0	0,000
Vaikų gebėjimas rašyti tarp linijų									
Nieko nerašė	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rašė nekreipdamas dėmesio į linijas, bet kaip	2	9	0,1250	1	5	0,0625	1	6	0,0625
Rašė išeidamas už linijų	2	9	0,1250	2	10	0,1250	1	6	0,0625
Rašė tarp linijų	19	82	1,1875	17	85	1,0625	15	88	0,9375
Iš viso:	23	100	1,4375	20	100	1,2500	17	100	1,0625

8 PRIEDAS

VAIKŲ GEBĖJIMAS PASAKOTI APIE SAVO PIEŠINIUS METŲ PRADŽIOJE IR PABAIGOJE

Gebėjimų požymiai	2010-2011 m.m.			2011-2012 m.m.			2012-2013 m.m.		
	M. Pr.	M. Pab.	Efekt.	M. Pr.	M. Pab.	Efekt.	M. Pr.	M. Pab.	Efekt.
Nieko nepasakojo	3	1	0,125	2	0	0,000	1	0	0,000
Tik išvardino tai, ką nupiešė	12	10	1,250	9	10	1,250	9	9	1,125
Išvardino su komentaru	6	7	0,875	7	7	0,875	6	6	0,750
Pasakoja apie piešinio siužetą	2	3	0,375	2	3	0,375	1	2	0,250
Iš viso:	23	23	2,875	20	20	2,500	17	17	2,125

9 PRIEDAS

VAIKŲ GEBĖJIMAS SUPRASTI IR LAIKYTI INSTRUKCIJOS

Gebėjimų požymiai	2010-2011 m.m.			2011-2012 m.m.			2012-2013 m.m.		
	Vaikai	%	Efekt.	Vaikai	%	Efekt.	Vaikai	%	Efekt.
Visai neatliko arba atliko savaip	5	22	0,3125	3	15	0,1875	3	18	0,1875
Braukė liniją apie atskirus piešinėlius, nepaisydamas jų pasikeitimo ritmo	8	35	0,5000	6	30	0,3750	5	29	0,3125
Atliko teisingai, suprato ir išlaikė ritmą	10	43	0,6250	11	55	0,6875	9	53	0,5625
Iš viso:	23	100	1,4375	20	100	1,2500	17	100	1,0625

10 PRIEDAS

VAIKŲ GEBĖJIMAS UŽRAŠYTI SAVO METUS, SUSKAIČIUOTI SAVO VARDO RAIDES IR UŽRAŠYTI JŲ SKAIČIŲ METŲ PRADŽIOJE IR PABAIGOJE

Gebėjimų požymiai	2010/2011 m.m.			2011/2012 m.m.			2012/2013 m.m.		
	Vaikai	%	Efekt.	Vaikai	%	Efekt.	Vaikai	%	Efekt.
Vaikų gebėjimas užrašyti savo metus metų pradžioje									
Neužrašė	1	4	0,0625	-	-	-	-	-	-
Užrašė netiksliai	2	9	0,1250	1	5	0,0625	2	12	0,1250
Užrašė tiksliai	20	87	1,2500	18	95	1,1250	15	88	0,9375
Vaikų gebėjimas suskaičiuoti savo vardo raides ir užrašyti jų skaičių metų pabaigoje									
Vardo raidžių skaičiaus neužrašė	1	4	0,0625	-	-	-	-	-	-
Užrašė su klaidom	1	4	0,0625	1	5	0,063	1	6	0,0625
Užrašė tiksliai	21	92	1,3125	19	95	1,188	16	94	1,0000
Iš viso:	23	100	1,4375	20	100	1,2500	17	100	1,0625

11 PRIEDAS

VAIKŲ KŪRYBIŠKUMO POKYČIAI

Vaikų kūrybiškumo lygis	Aukštas lygis			Vidutinis lygis			Žemas lygis			Kūrybiškumo neatskleidė			Iš viso		
	Sk.	%	Efek.	Sk.	%	Efek.	Sk.	%	Efek.	Sk.	%	Efek.	Sk.	%	Efek.
2010-2011 m.m.	9	39	0,562	8	35	0,5	5	22	0,312	1	4	0,06	23	100	1,437
2011-2012 m.m.	8	40	0,5	7	35	0,437	5	25	0,312	-	-	-	20	100	1,25
2012-2013 m.m.	7	42	0,437	5	29	0,312	5	29	0,312	-	-	-	17	100	1,062

12 PRIEDAS

ŠIAULIŲ LOPŠELIO-DARŽELIO „ĄŽUOLYNAS“ 2010-2012 M. FINANSINĖS BŪKLĖS ATASKAITOS

Eil. Nr.	Straipsnis	2010 m.	2011 m.	2012 m.	Pokyčiai (+,-)			Struktūra, proc.		
					2010/2011	2011/2012	2012/2010	2010	2011	2012
A.	ILGALAIKIS TURTAS	367334,14	361232,48	352787,31	-6101,66	-8445,17	-14546,83	61,81	63,97	60,19
I.	Nematerialusis turtas	0	535,13	0	535,13	-535,13	0		0,09	
I.1	Plėtros darbai	0	0	0	0	0	0			
I.2	Programinė įranga ir jos licencijos	0	535,13	0	535,13	-535,13	0		0,09	
I.3	Kitas nematerialusis turtas	0	0	0	0	0	0			
I.4	Nebaigti projektai ir išankstiniai mokėjimai	0	0	0	0	0	0			
I.5	Prestižas	0	0	0	0	0	0			
II.	Ilgalaikis materialusis turtas	367334,14	360697,35	352787,31	-6636,79	-7910,04	-14546,83	61,81	63,88	60,19
II.1	Žemė	0	0	0	0	0	0			
II.2	Pastatai	360364,84	354321,64	348278,44	-6043,2	-6043,2	-12086,4	60,63	62,75	59,42
II.3	Infrastruktūros ir kiti statiniai	1485,26	1327,4	1172,12	-157,86	-155,28	-313,14	0,25	0,24	0,20
II.4	Nekilnojamosios kultūros vertybės	0	0	0	0	0	0			
II.5	Mašinos ir įrenginiai	5484,04	2435,78	1486,22	-3048,26	-949,56	-3997,82	0,92	0,43	0,25
II.6	Transporto priemonės	0	0	0	0	0	0			
II.7	Kilnojamosios kultūros vertybės	0	0	0	0	0	0			
II.8	Baldai ir biuro įranga	0	2612,53	1850,53	2612,53	-762	1850,53		0,46	0,32
II.9	Kitas ilgalaikis materialusis turtas	0	0	0	0	0	0			
II.10	Nebaigta statyba ir išankstiniai mokėjimai	0	0	0	0	0	0			
III.	Ilgalaikis finansinis turtas	0	0	0	0	0	0			
IV.	Mineraliniai išteklių ir kitas ilgalaikis turtas	0	0	0	0	0	0			
B.	BIOLOGINIS TURTAS	0	0	0	0	0	0			
C.	TRUMPALAIKIS TURTAS	227002,91	203430,19	233353,9	-23572,72	29923,71	6350,99	38,19	36,03	39,81
I.	Atsargos	2183,5	2307,79	2020,88	124,29	-286,91	-162,62	0,37	0,41	0,34
I.1	Strateginės ir neliečiamosios atsargos	0	0	0	0	0	0			
I.2	Medžiagos, žaliavos ir ūkinis inventorių	2183,5	2307,79	2020,88	124,29	-286,91	-162,62	0,37	0,41	0,34
I.3	Nebaigta gaminti produkcija ir nebaigtos vykdyti sutartys	0	0	0	0	0	0			
I.4	Pagaminta produkcija, atsargos, skirtos parduoti (perduoti)	0	0	0	0	0	0			
I.5	Ilgalaikis materialusis ir biologinis turtas, skirtas parduoti	0	0	0	0	0	0			
II.	Išankstiniai apmokėjimai	0	0	0	0	0	0			
III.	Per vienus metus gautinos sumos	203016,76	188849,54	223028,1	-14167,22	34178,56	20011,34	34,16	33,44	38,05
III.1	Gautinos trumpalaikės finansinės sumos	0	0	0	0	0	0			
III.2	Gautini mokesčiai ir socialinės įmokos	0	0	0	0	0	0			
III.3	Gautinos finansavimo sumos	0	10019,22	17230,9	10019,22	7211,68	17230,9		1,77	2,94
III.4	Gautinos sumos už turto naudojimą, parduotas prekes, turta, paslaugas	7981,81	9116,85	12497,95	1135,04	3381,1	4516,14	1,34	1,61	2,13
III.5	Sukauptos gautinos sumos	169947,32	169713,47	193299,25	-233,85	23585,78	23351,93	28,59	30,06	32,98
III.6	Kitos gautinos sumos	25087,63	0	0	-25087,63	0	-25087,63	4,22		
IV.	Trumpalaikės investicijos	0	0	0	0	0	0			
V.	Pinigai ir pinigų ekvivalentai	21802,65	12272,86	8304,92	-9529,79	-3967,94	-13497,73	3,67	2,17	1,42
	IŠ VISO TURTO:	594337,05	564662,67	586141,21	-29674,4	21478,54	-8195,84			

12 priedo tęsinys kitame puslapyje

12 PRIEDO TĘSINYS

Eil. Nr.	Straipsnis	2010 m.	2011 m.	2012 m.	Pokyčiai (+,-)			Struktūra, proc.		
					2010/2011	2011/2012	2012/2010	2010	2011	2012
D.	FINANSAVIMO SUMOS	392220,42	383524,56	378116,9	-8695,86	-5407,66	-14103,52	65,99	67,92	64,51
I.	Iš valstybės biudžeto	0	0	0	0	0	0			
II.	Iš savivaldybės biudžeto	368967,77	368050,86	368403,8	-916,91	352,94	-563,97	62,08	65,18	62,85
III.	Iš Europos Sąjungos, užsienio valstybių ir tarptautinių organizacijų	0	575,26	0	575,26	-575,26	0		0,10	
IV.	Iš kitų šaltinių	23252,65	14898,44	9713,1	-8354,21	-5185,34	-13539,55	3,91	2,64	1,66
E.	ĮSIPAREIGOJIMAI	180036,75	177991,97	189711,63	-2044,78	11719,66	9674,88	30,29	31,52	32,37
I.	Ilgalaikiai įsipareigojimai	0	0	0	0	0	0			
I.1	Ilgalaikiai finansiniai įsipareigojimai	0	0	0	0	0	0			
I.2	Ilgalaikiai atidėjiniai	0	0	0	0	0	0			
I.3	Kiti ilgalaikiai įsipareigojimai	0	0	0	0	0	0			
II.	Trumpalaikiai įsipareigojimai	180036,75	177991,97	189711,63	-2044,78	11719,66	9674,88	30,29	31,52	32,37
II.1	Ilgalaikių atidėjinių einamųjų metų dalis ir trumpalaikiai atidėjiniai	0	0	0	0	0	0			
II.2	Ilgalaikių įsipareigojimų einamųjų metų dalis	0	0	0	0	0	0			
II.3	Trumpalaikiai finansiniai įsipareigojimai	0	0	0	0	0	0			
II.4	Mokėtinos subsidijos, dotacijos ir finansavimo sumos	0	0	0	0	0	0			
II.5	Mokėtinos sumos į Europos Sąjungos biudžetą	0	0	0	0	0	0			
II.6	Mokėtinos sumos į biudžetus ir fondus	7981,81	9116,85	12704,18	1135,04	3587,33	4722,37	1,34	1,61	2,17
II.6.1	Grąžintinos finansavimo sumos	0	0	0	0	0	0			
II.6.2	Kitos mokėtinos sumos biudžetui	7981,81	9116,85	12704,18	1135,04	3587,33	4722,37	1,34	1,61	2,17
II.7	Mokėtinos socialinės išmokos	0	0	0	0	0	0			
II.8	Grąžintini mokesčiai, įmokos ir jų permokos	0	0	0	0	0	0			
II.9	Tiekėjams mokėtinos sumos	146471,32	23185,65	64049,31	-123285,6	40863,66	-82422,01	24,64	4,11	10,93
II.10	Su darbo santykiais susiję įsipareigojimai	680,99	10831,74	12224,29	10150,75	1392,55	11543,3	0,11	1,92	2,09
II.11	Sukauptos mokėtinos sumos	24902,63	134857,73	100733,85	109955,1	-34123,88	75831,22	4,19	23,88	17,19
II.12	Kiti trumpalaikiai įsipareigojimai	0	0	0	0	0	0			
F.	GRYNASIS TURTAS	22079,88	3146,14	18312,68	-18933,74	15166,54	-3767,2	3,72	0,56	3,12
I.	Dalininkų kapitalas	0	0	0	0	0	0			
II.	Rezervai	0	0	0	0	0	0			
II.1	Tikrosios vertės rezervas	0	0	0	0	0	0			
II.2	Kiti rezervai	0	0	0	0	0	0			
III.	Nuosavybės metodo įtaka	0	0	0	0	0	0			
IV.	Sukauptas perviršis ar deficitas	22079,88	3146,14	18312,68	-18933,74	15166,54	-3767,2	3,72	0,56	3,12
IV.1	Einamųjų metų perviršis ar deficitas	-1516,96	-18933,86	15166,54	-17416,9	34100,4	16683,5	-0,26	-3,35	2,59
IV.2	Ankstesnių metų perviršis ar deficitas	23596,84	22080	3146,14	-1516,84	-18933,86	-20450,7	3,97	3,91	0,54
G.	MAŽUMOS DALIS	0	0	0	0	0	0			
	IŠ VISO FINANSAVIMO SUMŲ, ĮSIPAREIGOJIMŲ, GRYNŲJO TURTO IR MAŽUMOS DALIES:	594337,05	564662,67	586141,21	-29674,4	21478,54	-8195,84	100	100	100

ŠIAULIŲ LOPŠELIO-DARŽELIO „ĄŽUOLYNAS“ 2010-2012 M. VEIKLOS REZULTATŲ ATASKAITOS

Eil. Nr.	Straipsnis	2010 m.	2011 m.	2012 m.	Pokyčiai (+,-)			Struktūra, proc.		
					2010/2011	2011/2012	2012/2010	2010	2011	2012
A.	PAGRINDINĖS VEIKLOS PAJAMOS	872122	1000856	978578	128734,43	-22278	106456,43	100	100	100
I.	FINANSAVIMO PAJAMOS	774671	906813	808204	132142,38	-98609,62	33532,76	88,83	90,60	82,59
I.1.	Iš valstybės biudžeto	47600	284044	292101	236443,9	8057,02	244500,92	5,46	28,38	29,85
I.2.	Iš savivaldybių biudžetų	712770	597456	500671	-115313,5	-96785,41	-212098,9	81,73	59,69	51,16
I.3.	Iš ES, užsienio valstybių ir tarptautinių organizacijų lėšų	5868	9111	5139	3243,23	-3971,96	-728,73	0,67	0,91	0,53
I.4.	Iš kitų finansavimo šaltinių	8433	16202	10293	7768,82	-5909,27	1859,55	0,97	1,62	1,05
II.	MOKESČIŲ IR SOCIALINIŲ ĮMOKŲ PAJAMOS	0	0	0	0	0	0			
III.	PAGRINDINĖS VEIKLOS KITOS PAJAMOS	97451	94043	170375	-3407,95	76331,62	72923,67	11,17	9,40	17,41
III.1.	Pagrindinės veiklos kitos pajamos	97451	94043	170375	-3407,95	76331,62	72923,67	11,17	9,40	17,41
III.2.	Pervestinių pagrindinės veiklos kitų pajamų suma	0	0	0	0	0	0			
B.	PAGRINDINĖS VEIKLOS ŠAŪAUDOS	873639	1019790	963412	146151,29	-56378,4	89773	100	100	100,00
I.	DARBO UŽMOKESČIO IR SOCIALINIO DRAUDIMO	658116	744110	683727	85993,97	-60383,32	25610,65	75,33	72,97	70,97
II.	NUSIDĖVĖJIMO IR AMORTIZACIJOS	8749	7859	8445	-889,74	585,91	-303,83	1,00	0,77	0,88
III.	KOMUNALINIŲ PASLAUGŲ IR RYŠIŲ	75903	90114	105291	14211,05	15177,4	29388,45	8,69	8,84	10,93
IV.	KOMANDIRUOČIŲ	5868	6889	0	1020,64	-6888,64	-5868	0,67	0,68	
V.	TRANSPORTO	0	0	0	0	0	0			
VI.	KVALIFIKACIJOS KĖLIMO	279	1948	2178	1669	230	1899	0,03	0,19	0,23
VII.	PAPRASTOJO REMONTO IR EKSPLOATAVIMO	0	198	4700	197,92	4502,08	4700		0,02	0,49
VIII.	NUVERTĖJIMO IR NURAŠYTŲ SUMŲ	1400	0	0	-1400	0	-1400	0,16		
IX.	SUNAUDOTŲ IR PARDUOTŲ ATSARGŲ SAVIKAINA	117063	158810	142152	41747,41	-16658,68	25088,73	13,40	15,57	14,76
X.	SOCIALINIŲ ĮŠMOKŲ	1511	1297	736	-214,15	-560,87	-775,02	0,17	0,13	0,08
XI.	NUOMOS	0	0	0	0	0	0			
XII.	FINANSAVIMO	0	0	0	0	0	0			
XIII.	KITŲ PASLAUGŲ	4750	8565	16183	3815,19	7617,72	11432,91	0,54	0,84	1,68
XIV.	KITOS	0	0	0	0	0	0			
C.	PAGRINDINĖS VEIKLOS PERVERŠIS AR DEFICITAS	-1517	-18934	15167	-17416,86	34100,4	16683,54	-0,17	-1,89	1,55
D.	KITOS VEIKLOS REZULTATAS	0	0	0	0	0	0			
I.	KITOS VEIKLOS PAJAMOS	0	0	0	0	0	0			
II.	PERVESTINOS Į BIUDŽETĄ KITOS VEIKLOS PAJAMOS	0	0	0	0	0	0			
III.	KITOS VEIKLOS ŠAŪAUDOS	0	0	0	0	0	0			
E.	FINANSINĖS IR INVESTICINĖS VEIKLOS REZULTATAS	0	0	0	0	0	0			
F.	APSKAITOS POLITIKOS KEITIMO IR ESMINIŲ APSKAITOS KLAIDŲ TAISYMO ĮTAKA	0	-18934	15167	-18933,86	34100,4	15166,54		-1,89	1,55
G.	PELNO MOKESTIS	0	0	0	0	0	0			
H.	GRYNASIS PERVERŠIS AR DEFICITAS PRIEŠ NUOSAVYBĖS METODO ĮTAKĄ	-1517	0	0	1517	0	1517	-0,17		
I.	NUOSAVYBĖS METODO ĮTAKA	0	0	0	0	0	0			
J.	GRYNASIS PERVERŠIS AR DEFICITAS	-1517	-18934	15167	-17416,86	34100,4	16683,54	-0,17	-1,89	1,55
I.	TENKANTIS KONTROLIUOJANČIAJAM SUBJEKTUI	0	0	0	0	0	0			
II.	TENKANTIS MAŽUMOS DALIAI	0	0	0	0	0	0			

14 PRIEDAS

ŠIAULIŲ LOPŠELIO-DARŽELIO „ĄŽUOLYNAS“ BALDŲ, PRIEMONIŲ IR ĮRENGINIŲ ĮVERTINIMAS 2012 M.

Patalpa	Vaikų sk.	Plotas				Apšvietimas	Estetinis vaizdas		Baldai						Minkštas inventorius			Priemonės ir įvengimai						Pastabos				
		Grupė	Miegamasis	Rūbinė	Prausykla		Suoliukai	Kėdės	Stalai	Lovos	Rūbų spintelės	Lentynos	Lentos	Kilimai	Patalynė	Rankšluosčiai	Žaliuzės	Darbo drabužiai	Pažinimo	Kalbos	Meninės	Žaidimų	Judėjimo		Muzikinės	Techninės, informacinės		
Grupė "Aitvarai"	16	52,12	32,11	13,12	9,76	P	G		N	N	P	P	G	-	P	P	N	G	N	N	P	P	P	P	P		Trūksta ugdymo priemonių, žaislų, vietos judėjimui. Kai kur reikia naujų stalų, kėdžių, kilimų.	
Grupė "Žvirbliukai"	21	53,21	31,47	12,52	10,62	N	G		G	G	N	N	N	N	P	N	N	G	N	N	P	P	N	P	P	P		
Grupė "Kiškučiai"	21	51,87	42,33	15,23	12,32	N	G		N	N	N	P	G	-	P	N	N	G	N	N	P	P	N	P	P	P		
Grupė "Kačiukai"	20	52,65	39,54	14,62	13,81	N	G		P	P	G	G	P	-	-	N	N	G	N	N	P	P	N	P	P	P		
Grupė "Drugeliai"	21	51,83	47,26	15,07	11,62	N	G		N	N	N	P	P	-	P	N	N	G	N	N	P	P	N	P	P	P		
Grupė "Naminukai"	17	51,97	43,86	15,82	12,54	N	G		N	N	N	N	G	N	P	N	N	G	N	N	P	N	N	P	P	P		
Salė		66,39				N	P	N	N														N	N		Atlikti remontą, pakeisti grindų dangą.		
Direktorės kab.		12,31				N	G		G	G																G		
Pavduotojos kab.		11,63				N	N		N	N											G	G	G				N	
Buhalterės kab.		9,72				N	N		G	G																	G	
Raštinė		7,83				N	G		G	G																	P	
B.p.slaugytojos kab.		9,63				N	N		G	G																		
Logopedės kab.		6,23				N	P		P	P																		
Ūkvedės kab.		7,34				N	P		P	P																N	Atlikti remontą, reikia naujų baldų komplekto.	

Žymėjimas: G – geras; N – normalus; P – prastas.

15 PRIEDAS

ŠIAULIŲ LOPŠELIO-DARŽELIO „ĄŽUOLYNAS“ MAISTO BLOKO ĮRANGOS IR INVENTORIAUS BŪKLĖS ĮVERTINIMAS 2012 M.

Patalpa	Įranga						Inventorius						Pastabos
	Viryklės	Kriauklės	Šaldytuvas	Svarstyklės	Mėsos malimo	Daržovių	Stalai	Lentynos	Puodai	Keptuvės	Įrankiai	Indai	
Virtuvė	N	N	N	N	N	N	N		N	N	N	N	Reikalinga atnaujinti maisto bloko įrangą bei inventorių, kad būtų galima užtikrinti kokybišką maisto tiekimą įstaigoje.
Maisto sandėlis			N				N	N					

ŠIAULIŲ LOPŠELIO-DARŽELIO „ĄŽUOLYNAS“ PATALPŲ BŪKLĖS ĮVERTINIMAS 2012 M.

Patalpa	Durys	Grindys	Langai	Žaliuzės/Užuolaidos	Sienos	Lubos	Elektrosauga	Interneto prieigos sk.	Kompiuteriai	Spausdintuvas ir kt.	Pastabos
Grupė "Aitvarai"	G	G	G	G	G	P	N				Salėje, logopedės ir ūkvedės kabinetuose reikalingas kapitalinis remontas. Maisto bloko patalpose reikalingas sienų remontas, pakeisti grindų dangą. Taip pat koridoriuje ir bendro naudojimo tualete reikalingas remontas. Įstaigoje yra bevielis internetas, tačiau jo prieiga yra prasta. Trūksta kompiuterių ir grafoprojektorių grupėse. Visos grupių auklėtojos naudojami vienu bendru kompiuteriu.
Grupė "Žvirbliukai"	G	P	G	G	G	G	N				
Grupė "Kiškučiai"	G	P	G	P	G	P	N	B			
Grupė "Kačiukai"	G	G	G	G	G	G	N				
Grupė "Drugeliai"	G	G	G	G	G	G	N	B			
Grupė "Naminukai"	G	G	G	G	G	G	N			G	
Salė	G	P	G	G	P	P	N				
Direktorės kab.	G	G	G	G	N	N	N	G	G	G	
Sekretorės kab.	G	G	G	G	N	N	N	G	P	G	
Pavduotojos kab.	G	N	G	G	N	N	N	G	N		
Buhalterės kab.	G	N	G	G	N	N	N	G	G		
B.p.slaugytojos kab.	G	N	G	G	N	N	N	G			
Logopedės kab.	P	P	G	P	P	P	N	G			
Ūkvedės kab.	G	P	G	N	P	P	N	G	N	G	
Laiptinė	G	N	G	G	G	G	N	G			
Koridorius	G	B	-	-	P	P	N	G			
WC	N	N	-	-	P	P	N				
Virtuvė	G	G	G	-	P	P	N				
Maisto sandėlis	P	P	-	-	P	P	N				

Žymėjimas: G – geras; N – normalus; P – prastas

ŠIAULIŲ LOPŠELIO-DARŽELIO „ĄŽUOLYNAS“ PASTATO, VAMZDYNO IR LAUKO TERITORIJOS BŪKLĖS ĮVERTINIMAS 2012 M.

	Pastabos
Statinio sienos	Reikalinga pastato renovacija (apšiltinti sienas, remontuoti pamatus).
Langai	Gerai.
Durys	Geros.
Stogas	Reikalinga renovacija, pakeisti lietvamzdžius.
Rūsiai	Prastas, daug drėgmės.
Šildymo sistema	Prasta, reikalinga atnaujinti šildymo sistemą.
Vėdinimo sistema	Prasta.
Karšto vandentiekio sistema	Prasta, reikia subalansuoti karšto vandentiekio sistemą.
Šalto vandentiekio sistema	Gera, tačiau nekeisti vamzdžiai.
Aikštelių įranga ir inventoriaus	Trūksta lauko teritorijoje aikštelių įrangos, inventoriaus žaisti, dirbti ir pan. Įstaigos teritorijoje seni medžiai, krūmynai. Asfaltuoti (betonuoti) takeliai lopšelio-darželio kieme sutrupėję, nesaugūs. Taip pat reikia pakeisti tvorą arba bent perdažyti. Nepakankamas teritorijos apšvietimas.
Žalieji plotai	
Asfaltuoti, betonuoti takeliai	
Teritorijos apšvietimas	
Teritorijos aptvėrimas	

**IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOS VEIKLOS EFEKTYVUMO VERTINIMO
KRITERIJŲ REIKŠMĖS 2010-2012 M.**

Efektyvumo vertinimo kriterijai	2010 m.		2011 m.		2012 m.	
	Vaikų sk.	Veiklos efektyvumas	Vaikų sk.	Veiklos efektyvumas	Vaikų sk.	Veiklos efektyvumas
Vaiko pažinimo kompetencija						
Pilnai susiformavę gebėjimai	18	1,125	15	0,938	14	0,875
Dalinai susiformavę gebėjimai	5	0,313	5	0,313	3	0,188
Nėra	-	-	-	-	-	-
Vaiko sveikatos saugojimo kompetencija						
Pilnai susiformavę gebėjimai	15	0,938	14	0,875	12	0,750
Dalinai susiformavę gebėjimai	8	0,500	6	0,375	5	0,313
Nėra	-	-	-	-	-	-
Vaiko socialinė kompetencija						
Pilnai susiformavę gebėjimai	17	1,063	14	0,875	13	0,813
Dalinai susiformavę gebėjimai	6	0,375	6	0,375	4	0,250
Nėra	-	-	-	-	-	-
Vaiko komunikavimo kompetencija						
Pilnai susiformavę gebėjimai	15	0,938	14	0,875	12	0,750
Dalinai susiformavę gebėjimai	8	0,500	6	0,375	5	0,313
Nėra	-	-	-	-	-	-
Vaiko meninė kompetencija						
Pilnai susiformavę gebėjimai	12	0,750	11	0,688	8	0,500
Dalinai susiformavę gebėjimai	10	0,625	9	0,563	9	0,563
Nėra	1	0,063	-	-	-	-
<i>Iš viso:</i>	23	1,44	20	1,25	17	1,06

**IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOS „AŽUOLYNAS“ TĖVŲ (GLOBĖJŲ) ANKETINĖS
APKLAUSOS REZULTATAI**

Apklausta 82 (78 proc.)		Sk.	%
Amžius	iki 18	2	2
	18-30	37	45
	31-40	33	40
	41-50	8	10
	virš 50	2	2
Lytis	Moteris	64	78
	Vyras	18	22
Išsilavinimas	Vidurinis	16	20
	Profesinis	12	15
	Aukštesnysis	22	27
	Aukštasis	26	32
	Nebaigtas aukštasis	6	7

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos įvertinimas:

Eil. Nr.	Rodiklis	Vertinimas					
		Gerai		Patenkinamai		Blogai	
1.	Kaip vertinate Jūsų vaiko grupės ugdomąją aplinką?	55	67%	17	21%	10	12%
2.	Kaip vertinate ugdymo aplinką lauke?	34	41%	30	37%	18	22%
3.	Kaip vertinate grupės pedagogų profesinę kompetenciją?	79	96%	3	4%	0	0%
4.	Kaip vertinate įstaigoje vykstančius renginius, šventes ir kt.?	75	91%	7	9%	0	0%
5.	Kaip vertinate kasdieninį bendravimą su pedagogais?	73	89%	9	11%	0	0%
		Vertinimas					
		Nuolat		Dažnai		Retai	
6.	Ar pasiteisina Jūsų norai, lūkesčiai vedant vaiką į darželį?	50	61%	32	39%	0	0%
7.	Ar esate susipažinę(-usi) su ikimokyklinio ugdymo programos(-ų) reikalavimais?	32	39%	35	43%	15	18%
8.	Ar sudaromos sąlygos tėvams (globėjams) aktyviai ir prasmingai dalyvauti ugdomajame procese?	34	41%	40	49%	8	10%
9.	Ar sudarote sąlygas vaikams tęsti ugdymą(si) namuose?	24	29%	40	49%	18	22%
10.	Ar pedagogai domisi Jūsų lūkesčiais dėl vaikų ugdymo?	34	41%	37	45%	11	13%
11.	Ar pakanka ugdymo priemonių vaikų kompetencijoms įgyti?	37	45%	35	43%	10	12%
12.	Ar ugdymas atitinka Jūsų vaiko poreikius, gebėjimus ir interesus?	66	80%	14	17%	2	2%
13.	Ar esate patenkinti vaikų maitinimu?	54	66%	26	32%	2	2%
14.	Ar dalyvaujate grupės tėvų susirinkimuose?	28	34%	46	56%	8	10%
15.	Ar sistemingai ir laiku pateikiama informacija?	30	37%	32	39%	20	24%
16.	Ar suteikiama informacija apie bendrą įstaigos veiklą?	28	34%	34	41%	20	24%
17.	Ar suteikiama informacija apie vaikų grupės veiklą?	40	49%	32	39%	10	12%
18.	Ar suteikiama informacija šeimai apie vaikų gebėjimus, pažangą ir pasiekimus?	39	48%	32	39%	11	13%
19.	Ar gaunama informacija yra kokybiška, laukiama, profesionali?	49	60%	27	33%	6	7%
	Ar tenkina lopšelio – darželio darbo laikas?	Taip		76	Ne		6

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Ažuolynas“ tėvų (globėjų) nuomonės tyrimo rezultatų analizė. Vykdytoje apklausoje daugiausia apklaustųjų sudaro 21-30 m. respondentai (37 respondentai iš 82). Kiek mažesnę dalį sudaro 31-40 m. (40 proc. apklaustųjų), 41-50 m. (10 proc. apklaustųjų), iki 20

m. ir daugiau nei 50 m. respondentai (atitinkamai po 2 proc. apklaustųjų). Išanalizavus duomenis, gauti rezultatai rodo, kad daugumą apklaustųjų sudarė moterys (78 proc.), likusią dalį apklaustųjų (22 proc.) – vyrai. Taip pat apklaustieji buvo paprašyti nurodyti savo išsilavinimą. Daugiausia apklaustųjų, 26 respondentai iš 82, turi aukštąjį išsilavinimą, 22 respondentai – aukštesnįjį, 16 – vidurinį, 12 – profesinį, 6 – nebaigtą aukštąjį.

Išanalizavus anketos atsakymus paaiškėjo, kad 67 proc. respondentų vaiko grupės ugdomąją aplinką vertino gerai, 21 proc. – patenkinamai ir 12 proc. – blogai. 41 proc. respondentų vaiko ugdymo aplinką lauke vertino gerai. 37 proc. respondentų vaikų ugdymo aplinką lauke vertinimo patenkinamai ir 22 proc. – blogai. Grupės pedagogų profesinę kompetenciją vertino gerai 96 proc. apklaustųjų, 4 proc. – patenkinamai. 91 proc. apklaustųjų įstaigoje vykstančius renginius, šventes vertinimo gerai, 9 proc. – patenkinamai. 89 proc. respondentų kasdieninį bendravimą su pedagogais įvertino gerai, likusieji – patenkinamai. 50 respondentų teigia, kad visada pasiteisina jų norai, lūkesčiai vedant vaiką į darželį, 39 proc. teigia, kad dažnai pasiteisina jų norai, lūkesčiai. 39 proc. respondentų gerai susipažinę su ikimokyklinio ugdymo programos(-ų) reikalavimais, 43 proc. – patenkinamai ir 18 proc. – blogai. 41 proc. apklaustųjų teigia, kad nuolat yra sudaromos sąlygos tėvams (globėjams) aktyviai ir prasmingai dalyvauti ugdomajame procese, 49 proc. mano, kad dažnai yra sudaromos sąlygos tėvams dalyvauti ugdymo procese ir 10 proc. – retai. 29 proc. apklaustųjų teigia, kad nuolatos yra sudaromos sąlygos vaikams pratęsti ugdymą namuose, 49 proc. respondentų teigia, kad dažnai, o 22 proc. apklaustųjų retai sudaro sąlygas vaikams tęsti ugdymą namuose. 41 proc. respondentų teigia, kad nuolatos pedagogai domisi jų lūkesčiais dėl vaikų ugdymo, 45 proc. teigia, kad dažnai ir 13 proc. mano, kad retai domisi jų lūkesčiais dėl vaikų ugdymo. 45 proc. respondentų teigia, kad nuolat pakanka ugdymo priemonių vaikų kompetencijoms įgyti, 43 proc. teigia, kad dažnai jų pakanka ir 12 proc. – retai. 80 proc. respondentų teigia, kad ugdymas daželyje nuolatos atitinka jų vaikų poreikius, gebėjimus ir interesus, 17 proc. teigia, kad tik dažnai ir 2 proc. – retai. Vaikų maitinimu nuolat patenkinti 66 proc. respondentų, 32 proc. – dažnai ir 2 proc. – retai. 34 proc. respondentų nuolat dalyvauja tėvų susirinkimuose, 56 proc. – dažnai ir 10 proc. – retai. 37 proc. apklaustųjų teigia, kad sistemingai ir laiku pateikiama informacija yra nuolatos, 39 proc. apklaustųjų teigia, kad dažnai ir 24 proc. – retai. 37 proc. apklaustųjų teigia, kad nuolat yra suteikiama informacija apie bendrą įstaigos veiklą, 41 proc. teigia, kad dažnai ir 24 proc. – retai. Tuo tarpu 49 proc. respondentų teigia, kad nuolat yra suteikiama informacija apie vaikų grupės veiklą, 39 proc. respondentų teigia, kad dažnai ir 12 proc. teigia, kad retai. 48 proc. respondentų teigia, kad visada yra suteikiama informacija šeimai apie vaiko gebėjimus, pažangą ir pasiekimus, 39 proc. respondentų teigia, kad dažnai, o 13 proc. – retai. 60 proc. apklaustųjų teigia, kad gaunama informacija yra visada kokybiška, laukiama ir profesionali, 33 proc. apklaustųjų teigia, kad gaunama informacija yra dažnai kokybiška, laukiama ir profesionali ir 7 proc. apklaustųjų nurodė, kad retai.

Į klausimą „Kodėl Jūs pasirinkote lopšelių-darželį „Ažuolynas“? respondentai atsakė taip: patogi vieta (20 apklaustųjų); darželis yra arčiausiai namų (n=29); aukštos kvalifikacijos pedagogai, vadovai (n=21); rekomendavo draugai, pažįstami (n=8); lanko vyresnieji vaikai, todėl atvedė ir jaunėlius (n=4).

Vertinant apklausos rezultatus galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos darbo laikas tenkina daugumos ugdytinių tėvus (93 proc. apklaustųjų). 7 proc. respondentų teigė, kad įstaiga galėtų dirbti ilgiau (pvz., iki 19.30-20.00 val.).

Tėvų (globėjų) pasiūlymai dėl bendros lopšelio-darželio darbo tvarkos: maistas darželyje galėtų būti įvairesnis (21 proc.); daugiau logopedo pagalbos (pratybų) (16 proc.); labiau lavinti vaikų gebėjimus (10 proc.); vaikai galėtų būti dažniau vedami į lauką (9 proc.); daugiau pažintinių išvykų (7 proc.). Likusieji 19 proc. respondentų teigė, kad yra patenkinti darželio vykdoma veikla ir pasiūlymų neturi.

**IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOS „ĄŽUOLYNAS“ PEDAGOGŲ ANKETINĖS
APKLAUSOS REZULTATAI**

	Apklausta 16	Sk.	%
Amžius	21-30	3	19%
	31-40	6	38%
	41-50	5	31%
	virš 50	2	13%
Kvalifikacija	Pedagogas ekspertas	1	6%
	Pedagogas metodininkas	1	6%
	Vyresnysis pedagogas	12	75%
	Pedagogas (auklėtojas)	2	13%
Darbo stažas	iki 10 m.	5	31%
	11-20 m.	5	31%
	21-30 m.	4	25%
	virš 30 m.	2	13%

	Sk.	%
1. Jūsų įstaigoje yra (galima pasirinkti kelis):		
Sukurta aiški įstaigos vizija ir tikslai	4	25%
Vertinama kompetencija darbe	7	44%
Palaikomi teigiami tarpusavio santykiai	2	13%
Priimant sprendimus įtraukiama kuo daugiau žmonių	1	6%
Pripažįstama, kad vadovavimas – funkcija, kurią vykdyti gali padėti daugelis darbuotojų	2	13%
2. Koks, Jūsų manymu, yra Jūsų įstaigos vadovo vadovavimo stilius?	Sk.	%
Vadovas pripažįsta kitų įstaigos narių teises priimant svarbius sprendimus, pasitiki jais, labiau yra linkęs dirbti komandoje, rūpintis įstaigos mikroklimatu.	2	13%
Vadovas yra vienašališkas priimdamas sprendimus bei nustatydamas organizacijos veiklos tikslus, sunkiai pripažįsta komandinio darbo bei orientacijos į darbuotojus galimybes.	10	63%
Vadovas stengiasi vadovauti minimaliai, nedemonstruoja savo padėties, veiklos laisvę palieka motyvuotiems, patyrusiems, patikimiems įstaigos nariams.	4	25%
3. Jūs stengiatės dirbti geriau, nes (galima pasirinkti kelis):	Sk.	%
Tai turi tiesioginę įtaką darbo užmokesčiui	1	6%
Noriu turėti autoritetą tarp bendradarbių ir vadovybės	7	44%
Gerai sekasi ir malonu dirbti šį darbą	1	6%
Malonu, kad įstaigos „augime“ yra ir mano indėlis	1	6%
Esu atsakingas už įstaigos veiklą	2	13%
Bet kurį darbą reikia dirbti gerai	3	19%
Blogai dirbdamas, gali netekti darbo	1	6%
4. Pažymėkite 3 teiginius, kurie Jūsų įstaigoje labiausiai vertinami:	Sk.	%
Atsidavimas darbui	1	2%
Pareigingumas	6	13%
Konkuravimas tarp darbuotojų	4	8%
Darbo rezultatai	4	8%
Iniciatyva	1	2%
Darbo kokybė	5	10%
Sugebėjimas bendradarbiauti	3	6%
Kūrybiškumas	4	8%
Specialybės žinios	4	8%
Patikimumas	3	6%
Lojalumas	4	8%
Atsakomybė	3	6%
Tikslų siekimas	4	8%
Darbas pagal griežtai nustatytą tvarką	2	4%
5. Jūsų nuomone, ar būtinas darbuotojų motyvavimas?	Sk.	%
Būtinas, tik gerai motyvuotas darbuotojas siekia aukštų rezultatų	14	88%
Nebūtinas, darbuotojas turi jausti atsakomybę ir dirbti pagal instrukcijas	2	13%
6. Ar Jums svarbu gauti moralinį atlygį už darbą?	Sk.	%
Taip, nes tokiu būdu darbuotojui suteikiamas psichologinis komfortas	4	25%

Ne, man svarbu tik materialinis	12	75%
7. Ar per pastaruosius tris metus Jūs buvote skatintas?	Sk.	%
1 kartą	5	31%
2 kartus	0	0%
3 kartus	0	0%
Skatintas nebuvau	11	69%
8. Pažymėkite Jums svarbius darbą skatinančius faktorius:	Sk.	%
Didesnis piniginis atlygis	5	11%
Socialinės garantijos	4	9%
Vadovų įvertinimas ir pagarba	16	36%
Karjeros galimybė	4	9%
Pasiekimai	5	11%
Atostogų trukmė	6	13%
Mokymosi išlaidų padengimas	3	7%
Didesnės galimybės savirealizacijai	4	9%
Noras tobulėti ir augti kaip asmenybei	7	16%
9. Kokiais būdais Jūsų įstaigoje skatinamas darbuotojų aktyvumas:	Sk.	%
Pagyrimu	7	44%
Premija	2	13%
Patogesniu darbo laiku	0	0%
Siuntimu į kursus	2	13%
Neskatinamas	5	31%
Kita (rašykite)	0	0%
10. Pažymėkite veiksnius neigiamai veikiančius Jūsų darbą:	Sk.	%
Nuolat besikeičiantys įstatymai	2	7%
Procedūriniai prieštaravimai	2	7%
Per didelis biurokratizmas	7	24%
Nekvalifikuotas vadovavimas	3	10%
Tiesioginių vadovų įsakymų, nuomonės nepastovumas	4	14%
Neaiškūs, netikslūs tiesioginių vadovų nurodymai	5	17%
Atsako apie atliktą darbą nebuvimas	2	7%
Nuolatinė įtampa darbe	4	14%
11. Kaip atliekamas lopšelio – darželio „Ažuolynas“ veiklos vertinimas?	Sk.	%
Metinė ataskaita pateikiama tarybai, pristatoma ir aptariama su darbuotojais.	3	19%
Metinė ataskaita pateikiama tarybai, su ataskaita darbuotojai supažindinami tik formaliai.	11	69%
Vyksta nuolatinis veiklos vertinimas visose organizacijos veiklos srityse.	2	13%
12. Jūsų nuomone, už įstaigos veiklos rezultatus atsakingas yra:	Sk.	%
Vadovas	12	75%
Įstaigos administracija	3	19%
Atsakomybę prisiima kiekvienas	1	6%
13. Įstaigoje įsivertinimas reikalingas (galima pasirinkti kelis):	Sk.	%
Išsiaiškinti silpnas vietas ir klaidas, laiku jas ištaisyti	5	31%
Įvertinti darbuotojų darbo vertingumą	1	6%
Nustatyti, kaip pasiekti rezultatai atitinka planuotus	3	19%
Užtikrinti, kad organizacijos uždaviniai sprendžiami teisingai	2	13%
Nusistatyti stiprybes, sėkmingą praktiką	4	25%
Nereikalingas	1	6%
14. Įstaigos veiklos vertinimą turi vykdyti:	Sk.	%
Švietimo skyrius	4	25%
Įstaigos vadovas	9	56%
Speciali darbuotojų grupė	3	19%
Savo veiklą vertina pats darbuotojas	0	0%
15. Ar Jums yra svarbūs jūsų įstaigos veiklos rezultatai?	Sk.	%
Taip	9	56%
Ne visai svarbūs	7	44%
16. Kokie pokyčiai įstaigoje galėtų padidinti jos veiklos efektyvumą? (galima pasirinkti kelis)	Sk.	%
Organizacijos valdymo pokyčiai	7	13%
Griežtesnė veiklos kontrolė	4	8%
Mokymai bei kvalifikacijos kėlimo kursai skirti darbuotojams	3	6%

Darbuotojų dalyvavimas šalies ir tarptautiniuose projektuose	2	4%
Pedagogų dalyvavimas įstaigos strategijos projektavimo procese	3	6%
Novacijų diegimas ugdymo procese	7	13%
Paslaugų kokybės didinimas/gerinimas	5	9%
Didesnės informacijos sklaidos tarp ugdymo proceso dalyvių (vadovų, pedagogų, tėvų)	9	17%
Finansinė, materialinė ir kita parama	10	19%
Veiklos rezultatų vertinimo sistemos tobulinimas	3	6%
17. Pažymėkite teiginį, kuris, Jūsų nuomone, labiausiai įtakoja įstaigos veiklos efektyvumą:	Sk.	%
Darbuotojų profesionalumas	5	31%
Vadovo kompetencija	2	13%
Gera materialinė bazė	6	38%
Novacijų diegimas	2	13%
Ikimokyklinio ugdymo įstaigos dalyvių bendravimas ir bendradarbiavimas (įstaigos mikroklimatas)	1	6%
Paslaugų kokybė	0	0%

18. Įvertinkite savo įstaigos sritis, kuriose įvyko daugiausia pokyčių per pastaruosius 3 metus.

Vertinimo sritys	Vertinimas		
	Sutinku	Iš dalies sutinku	Ne-sutinku
1. Ugdymo turinys	3	7	6
2. Ugdymo būdai, metodai	0	6	10
3. Žmogiškųjų išteklių stoka (kvalifikacijos tobulinimas organizacijoje ir už jos ribų)	5	8	3
4. Novacijos	8	8	0
5. Valdymas	0	7	9
6. Materialieji ištekliai	7	6	3
7. Finansiniai ištekliai	4	6	6
8. Socialinė partnerystė	8	6	2
9. Bendradarbiavimas su vaiko šeima	10	6	0
10. Organizacijos kultūros vystymas	1	5	10
11. Organizacijos įvaizdžio formavimas	8	5	3
12. Kokybės sistemos vystymas	0	6	10
13. Informacinės/komunikacinės sistemos vystymas	4	7	5
14. Bendradarbiavimas su šlies ir užsienio partneriais	4	6	6
15. Projektinė veikla	9	7	0
16. Socialinę/kultūrinę veiklą	11	5	0

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Ažuolynas“ pedagogų nuomonės tyrimo rezultatų analizė. Vykdytoje apklausoje daugiausia apklaustųjų sudarė 31-40 m. respondentai (38 proc.). Kiek mažesnę dalį sudarė 41-50 m. (31 proc.), 21-30 m. (19 proc.) ir daugiau nei 50 m. respondentai (13 proc. apklaustųjų). Apklaustieji buvo paprašyti nurodyti savo kvalifikaciją. Daugiausia apklaustųjų, 75 proc., turi vyresniojo pedagogo kvalifikaciją, 13 proc. respondentų – auklėtojo, 6 proc. – pedagogo metodininko ir 6 proc. – pedagogo eksperto. Taip pat apklaustieji buvo paprašyti nurodyti kiek laiko dirba įstaigoje. Vykdytoje apklausoje daugiausia apklaustųjų turi iki 10 m. ir 11-20 m. darbo stažą (atitinkamai po 31 proc. respondentų). 25 proc. respondentų teigia, kad jų darbo stažas 21-30 m. ir 13 proc. respondentų teigia, kad turi virš 30 m. darbo stažą.

Išanalizavus anketos rezultatus galima teigti, kad ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje, 44 proc. respondentų manymu, labiausiai yra vertinama darbuotojų kompetencija. 25 proc. įstaigos pedagogų teigia, kad sukurta aiški, visiems suprantama įstaigos vizija ir tikslai. Po 13 proc. respondentų teigia, kad įstaigoje yra palaikomi teigiami tarpusavio santykiai bei pripažįstama, kad vadovavimas yra funkcija, kurią vykdyti gali padėti daugelis darbuotojų. Ir tik 6 proc. respondentų nurodė, kad priimant sprendimus įtraukiama kuo daugiau žmonių.

Nors tiriamųjų apklausos rezultatai parodė, jog lopšelis-darželis remiasi tikslų siekimu, tačiau įstaigoje labiausiai akcentuojamas – pareigingumas. Tai nurodė 13 proc. apklaustųjų. 10 proc. respondentų akcentuoja darbo kokybę. 8 proc. pedagogų nurodė, kad įstaigoje pastebima konkurencija tarp darbuotojų. Taip pat 8 proc. apklaustųjų nurodė, jog ugdymo įstaigoje

akcentuojamas lojalumas, kūrybiškumas, specialybės žinios, rezultatyvumas bei tikslų siekimas. 6 proc. pedagogų nurodė, kad įstaigoje akcentuojama atsakomybė, patikimumas, sugebėjimas bendrauti. 4 proc. pedagogų teigė, kad įstaigoje akcentuojamas darbas pagal griežtai nustatytą tvarką. Ir tik 2 proc. respondentų nurodė iniciatyvą ir atsidavimą darbui. Tyrimo metu nustatyta, kad tarp vadovo atsakomybės ir įstaigos tikslų siekimo yra tiesioginis ryšys ($r=0,451$). Todėl daroma išvada, jog įstaigos vadovas jaučiasi atsakingas už įstaigos veiklą, tačiau šiandieninės kaitos sąlygomis dar neprisiima atsakomybės už įstaigos tikslų siekimą.

63 proc. apklaustųjų nurodė, kad įstaigoje vadovas yra vienašališkas priimdamas sprendimus bei nustatydamas organizacijos veiklos tikslus, sunkiai pripažįsta komandinio darbo bei orientacijos į darbuotojus galimybes. 25 proc. apklaustųjų teigia, kad vadovas stengiasi vadovauti minimaliai, nedemonstruoja savo padėties, veiklos laisvę palieka motyvuotiems, patikimiems įstaigos nariams. Ir tik 13 proc. respondentų teigia, jog vadovas pripažįsta kitų įstaigos narių teises priimant svarbius sprendimus, pasitiki jais, labiau yra linkęs dirbti komandoje, rūpintis įstaigos mikroklimatu.

Analizuojant dabartinę situaciją įstaigoje paaiškėjo, jog respondentai siekia dirbti gerai. 44 proc. pedagogų stengiasi dirbti gerai, nes nori būti autoritetingais bendradarbiams ir vadovybei. Kad bet kurį darbą reikia dirbti gerai, mano 19 proc. apklaustųjų. 13 proc. pedagogų teigia, kad yra atsakingi už įstaigos veiklą. 6 proc. respondentų nurodė, kad malonu dirbti šį darbą; blogai dirbdamas gali netekti darbo; tai turi tiesioginę įtaką darbo užmokesčiui; malonu, kad įstaigos „augime“ yra ir mano indėlis.

Net 88 proc. tyrime dalyvavusių apklaustųjų teigė, kad būtinas darbuotojų motyvavimas, nes tik gerai motyvuotas darbuotojas siekia aukštų rezultatų. O likę respondentai teigė, kad darbuotojas turi jausti atsakomybę ir dirbti pagal instrukcijas. Gauti moralinį atlygį už darbą svarbu 25 proc. pedagogų. Jų nuomone, tokiu būdu darbuotojui suteikiamas psichologinis komfortas. 75 proc. apklaustųjų teigė, kad jiems svarbu tik materialinis atlygis. 69 proc. respondentų nurodė, kad per pastaruosius tris metus įstaigoje nebuvo skatintas, o likę respondentai (31 proc.) teigė, kad juos skatino tik 1 kartą. 44 proc. tyrime dalyvavusių pedagogų teigė, kad pagyrimas yra dažniausias darbuotojų aktyvumą skatinantis būdas. 13 proc. apklaustųjų nurodė, kad kartais yra mokama premija arba siunčia į kursus.

Vadovų įvertinimas ir pagarba, 36 proc. respondentų nuomone, yra svarbiausias darbą skatinantis faktorius. 16 proc. apklaustųjų teigia, kad darbuotojus motyvuoja noras tobulėti ir augti kaip asmenybei. 13 proc. apklaustųjų nurodė, kad svarbiausias darbą skatinantis faktorius yra atostogų trukmė, po 11 proc. apklaustųjų pasisakė už didesnę piniginių atlygį ir darbo pasiekimus. 9 proc. respondentų tenkina įstatymu numatytos socialinės garantijos. Taip pat 9 proc. respondentų teigia, kad labai svarbus darbą skatinantis faktorius yra karjeros galimybė ir didesnės galimybės savirealizacijai, 7 proc. pedagogų nurodė – mokymosi išlaidų padengimą. Tuo tarpu neigiamai darbuotojus veikiantys veiksniai yra per didelis biurokratizmas (24 proc.), neaiškūs, netikslūs tiesioginių vadovų nurodymai (17 proc.), tiesioginių vadovų įsakymų, nuomonės nepastovumas ir nuolatinė įtampa darbe (po 14 proc.), nekvalifikuotas vadovavimas (10 proc.), atsako apie atliktą darbą nebuvimas, procedūriniai prieštaravimai bei nuolat besikeičiantys įstatymai (po 7 proc.).

Į klausimą „Kaip atliekamas lopšelio-darželio „Ažuolynas“ veiklos vertinimas?“ respondentų atsakymai pasiskirstė taip: 69 proc. apklaustųjų teigė, kad metinė ataskaita pateikiama tarybai, su ataskaita darbuotojai supažindinami tik formaliai; 19 proc. apklaustųjų teigė, kad metinė ataskaita pateikiama tarybai, pristatoma ir aptariama su darbuotojais; 13 proc. respondentų nurodė, jog vyksta nuolatinis veiklos vertinimas visose organizacijos veiklos srityse.

56 proc. respondentų nurodė, kad jiems svarbūs įstaigos veiklos rezultatai ir 31 proc. apklaustųjų teigė, kad įstaigos veiklos įsivertinimas padeda išsiaiškinti silpnas vietas ir klaidas, laiku jas ištaisyti. 25 proc. respondentų mano, jog įsivertinimas reikalingas atskleisti stiprybes, sėkmingą įstaigos praktiką. Įsivertinti, ar pasiekti rezultatai atitinka planuotus, teigia 19 proc. pedagogų, taip pat užtikrinti, kad organizacijos uždaviniai sprendžiami teisingai, įvardijo 13 proc. respondentų. Po 6 proc. respondentų teigė, jog įstaigų veiklos įsivertinimas reikalingas išryškinti darbuotojų darbo vertingumą, arba, kad toks įsivertinimas nereikalingas.

Išanalizavus tyrime dalyvavusių pedagogų nuomonę dėl „už įstaigos veiklos rezultatus ikimokyklinėse įstaigose atsakomybės“ galima teigti, kad 75 proc. apklaustųjų nuomone, už įstaigos veiklos rezultatus atsakingas tik šios įstaigos vadovas. 19 proc. respondentų atsakomybę priskiria įstaigos administracijai ir 13 proc. respondentų teigia, kad atsakomybę turi prisiimti kiekvienas.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos vertinimą, 56 proc. respondentų nuomone, turi atlikti įstaigos vadovas. 25 proc. pedagogų teigė, kad įstaigos veiklos vertinimą turi atlikti švietimo skyrius. Jog įstaigos veiklą vertintų specialiai tam sukurta darbuotojų grupė, mano 19 proc. apklaustųjų. Be to, nei vienas pedagogas nenurodė, kad savo veiklą turėtų įsivertinti pats darbuotojas.

Vertinant apklausos rezultatus galima teigti, kad finansinės, materialinės ir kitos paramos pokyčiai labiausiai gali padidinti įstaigos veiklos efektyvumą. Tai nurodė 19 proc. respondentų. 17 proc. apklaustųjų teigė, kad didesnė informacijos sklaida tarp ugdymo proceso dalyvių (vadovų, pedagogų, tėvų) gali padidinti lopšelio-darželio veiklos efektyvumą. Po 13 proc. tyrime dalyvavusių pedagogų teigė, įstaigos veiklos efektyvumas didėtų dėl novacijų diegimo ugdymo procese bei organizacijos valdymo pokyčių. Kiek mažesnė dalis respondentų nurodė paslaugų kokybės didinimą/gerinimą (9 proc. apklaustųjų), griežtesnę veiklos kontrolę (8 proc.), pedagogų dalyvavimą įstaigos strategijos projektavimo procese, veiklos rezultatų vertinimo sistemos tobulinimą ir mokymus bei kvalifikacijos kėlimo kursus skirtus darbuotojams (po 6 proc.), darbuotojų dalyvavimą šalies ir tarptautiniuose projektuose (4 proc.).

Labiausiai ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos efektyvumą įtakoja gera materialinė bazė (38 proc. respondentų), 31 proc. apklaustųjų nurodė darbuotojų profesionalumą, po 13 proc. – vadovo kompetenciją ir novacijų diegimą.

Išanalizavus tyrime dalyvavusių respondentų nuomonę apie „įstaigos sritis, kuriose įvyko daugiausia pokyčių per pastaruosius trejus metus“, nustatyta, kad per pastaruosius tris metus ikimokyklinio ugdymo įstaigoje „Ažuolynas“ daugiausia pokyčių įvyko: socialinėje/kultūrinėje veikloje (69 proc. apklaustųjų); bendradarbiavimo su vaiko šeima srityje (63 proc.); projektinėje veikloje (56 proc.). Novacijų, socialinės partnerystės ir organizacijos įvaizdžio formavimo srityje pokyčiai kiek mažiau ženklūs (nurodė 50 proc. apklaustųjų). Materialiųjų (44 proc.) ir žmogiškųjų (31 proc.) išteklių sritys pagal pokyčių mastą yra septintoje ir aštuntoje vietoje. Analizuojant pedagoginio darbo stažo ir visų respondentų nuomonės dėl pokyčių žmogiškųjų išteklių (kvalifikacijos tobulinimas organizacijoje ir už jos ribų) srityje ryšį daroma išvada, kad tarp šių veiksmų yra tiesioginė priklausomybė ($r=0,910$), t.y. kuo mažesnis darbo stažas, tuo apklaustieji palankiau vertino pokyčių kvalifikacijos tobulinimo organizacijoje ir už jos ribų srityje.

25 proc. respondentų teigė, kad įstaigoje per pastaruosius tris metus pokyčiai vyko finansinių išteklių, informacinės/komunikacinės sistemos vystymo bei bendradarbiavimo su šalies ir užsienio partneriais srityse, 3 proc. – ugdymo turinio srityje. Per pastaruosius tris metus mažiausiai pokyčių buvo organizacijos valdymo, ugdymo metodų ir organizacijos kultūros vystymo srityse.

VISUOMENINĖS IR PRIVAČIOS PAJAMŲ NORMŲ REIKŠMĖS

Vidinė pajamų norma skaičiuojama remiantis LR Statistikos departamento kas penkeri metai atliekamo tyrimo apie darbo užmokesčio struktūrą rezultatais (2010 m.). Šis tyrimas yra vienintelis duomenų šaltinis apie darbo užmokesčio diferenciaciją pagal darbuotojų išsilavinimą.

LR Statistikos duomenų bazėje nekaupiama informacija apie studentų pragyvenimo išlaidas, todėl buvo remtasi AB Hansabanko surinktais statistiniais duomenimis, kai studentų pragyvenimo išlaidos per mėnesį 2003 m. sudarė 454 Lt. Siekiant preliminariai įvertinti studentų pragyvenimo išlaidas studijų metu 2010 m. ir remdamasi Statistikos duomenimis, apskaičiuotos vidutinės piniginės vartojimo išlaidos vienam namų ūkio nariui per mėnesį, darant prielaidą, kad studentų pragyvenimo išlaidos kinta tuo pačiu tempu nuo 2003 m.

Rodikliai	Reikšmė
Igijusių aukštąjį išsilavinimą darbuotojų darbo užmokestis, Lt	2820
Igijusių vidurinį išsilavinimą darbuotojų darbo užmokestis, Lt	1380
Pajamos dėl išsilavinimo, Lt	1440
Metinės pajamos dėl išsilavinimo atskaičius mokesčius, Lt	13740
Prarasti atlyginimai atskaičius mokesčius, Lt	1101
Metinės prarastos pajamos, Lt	17738
Vidutinės piniginės vartojimo išlaidos, neįskaitant maisto, (ne) alkoholinių gėrimų ir tabako, vienam namų ūkio nariui per mėnesį, Lt	541,9
Studento mėnesinės pragyvenimo išlaidos, Lt	377,19
Studento metinės pragyvenimo išlaidos, Lt	4526,28
Laikotarpis (metai)	43
IRR _{privati} (proc.)	15,09
Visuomeniniai mokymosi kaštai lygūs valstybės išlaidų, skirtų apmokėti studijoms, padengti pragyvenimo išlaidas, bei prarastų atlyginimų sumai, Lt	22238
Metinė išsilavinimo nauda (skaičiuojant visuomeninę aukštojo išsilavinimo pajamų normą), Lt	17280
IRR _{valstybės} (proc.)	15,4

Privačių investicijų į išsilavinimą efektyvumas gali būti įvertintas apskaičiuojant vidinę išsilavinimo gražos normą „r“, kai išsilavinimo naudos dabartinė vertė sulyginama su išsilavinimo kaštų dabartine verte (Borland et al., 2000). Skaičiuojama pagal formulę:

$$\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=n+1}^m \frac{B_t}{(1+r)^t} = 0 \quad (1)$$

C_t – išlaidos aukštajam išsilavinimui įgyti t laikotarpiu;

B_t – pajamos gautos dėl išsilavinimo t laikotarpiu;

n – studijų trukmė;

m – darbingo amžiaus trukmė;

r – pajamų norma.

Visuomeninės pajamų normos rodiklio vertinimui taikomas toks pat kaip privačios pajamų normos rodiklio vertinimo metodas. Esminis skirtumas – kaštų komponentas, į kurį įtraukiamos ne individo, bet visuomenės išlaidos švietimui. Skaičiuojant visuomeninę aukštojo išsilavinimo pajamų normą, metinė išsilavinimo nauda įvertinama kaip skirtumas specialistų, turinčių aukštąjį išsilavinimą, ir nekvalifikuotų darbuotojų darbo užmokesčio (neatskaičius mokesčių). Visuomeniniai mokymosi kaštai lygūs valstybės išlaidų, skirtų apmokėti studijoms, padengti pragyvenimo išlaidas, bei prarastų atlyginimų sumai.

IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOS „AŽUOLYNAS“ SSGG ANALIZĖ

Stiprybės	Silpnybės
<ul style="list-style-type: none"> • Aukšta pedagogų kvalifikacija • Išlikęs ir toliau kuriamas geras įstaigos įvaizdis • Įstaiga turi galias tradicijas • Glaudus bendradarbiavimas su kitomis įstaigomis • Nedidelis, pakankamai saugus lopšelis-darželis • Atliekama projektinė, tiriamoji veikla • Darželyje įgyvendinama dalinė specialiųjų poreikių vaikų integracija 	<ul style="list-style-type: none"> • Nepakankamas finansavimo lygis • Ikimokyklinių įstaigų darbą reglamentuojančių teisės aktų, dokumentų nesuderinamumas • Pasenusi infrastruktūra, mokymo priemonių trūkumas • Dalies pedagogų iniciatyvumo, kvalifikacijos stoka • Trūksta lėšų ugdymo priemonių įsigijimui • Skurdi lopšelio-darželio kiemo aplinka neskatina ugdymo plėtros • Per menkas tėvų dalyvavimas ugdymo procese • Trūksta papildomo ugdymo būrelių
Galimybės	Grėsmės
<ul style="list-style-type: none"> • Taikyti įvairesnius ugdymo metodus ir priemones • Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas • Aktyviau dalyvauti projektų kūrimo ir pritraukti daugiau lėšų įstaigos renovacijai • Tapti besimokančia organizacija • Darbuotojų skatinimo sistemos kūrimas ir įdiegimas • Sudaryti sąlygas tėvų ir pedagogų švietimui, organizuojant švietimo – konsultavimo paslaugas šeimai 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurencija su kitomis ikimokyklinio ugdymo įstaigomis • Mažas tėvų (globėjų) domėjimasis ugdymo procesu įstaigoje • Darbuotojų motyvacijos stoka • Blogėjanti demografinė situacija mažina paslaugų paklausą • Skurdžios metodinės priemonės nelavina vaikų • Blogėjanti pastatų techninė būklė vis labiau neatitinka keliamų ES higienos normų

23 PRIEDAS

ŠIAULIŲ LOPŠELIO-DARŽELIO „ĄŽUOLYNAS“ 2013 M. SPALIO 31 D. VEIKLOS REZULTATŲ ATASKAITA

Eil. Nr.	Straipsnis	2012 m.	2013 m.	Pokyčiai		Struktūra, proc.	
				+;-	%	2012	2013
A.	PAGRINDINĖS VEIKLOS PAJAMOS	780418,57	740024,81	-40393,76	-5,46	100	100
I.	FINANSAVIMO PAJAMOS	658113,54	617096,95	-41016,59	-6,65	84,33	83,39
I.1.	Iš valstybės biudžeto	241413,72	221785,2	-19628,52	-8,85	30,93	29,97
I.2.	Iš savivaldybių biudžetų	403258,64	389945,18	-13313,46	-3,41	51,67	52,69
I.3.	Iš ES, užsienio valstybių ir tarptautinių organizacijų lėšų	3882,14		-3882,14		0,50	
I.4.	Iš kitų finansavimo šaltinių	9559,04	5366,57	-4192,47	-78,12	1,22	0,73
II.	MOKESČIŲ IR SOCIALINIŲ ĮMOKŲ PAJAMOS						
III.	PAGRINDINĖS VEIKLOS KITOS PAJAMOS	122305,03	122927,86	622,83	0,51	15,67	16,61
III.1.	Pagrindinės veiklos kitos pajamos	122305,03	122927,86	622,83	0,51	15,67	16,61
III.2.	Pervestinių pagrindinės veiklos kitų pajamų suma						
B.	PAGRINDINĖS VEIKLOS SAŃAUDOS	774918,5	734407,2	-40511,33	-5,52	100	100
I.	DARBO UŽMOKESČIO IR SOCIALINIO DRAUDIMO	573163,48	536420,91	-36742,57	-6,85	73,96	73,04
II.	NUSIDĖVĖJIMO IR AMORTIZACIJOS	6414,12	6068,39	-345,73	-5,70	0,83	0,83
III.	KOMUNALINIŲ PASLAUGŲ IR RYŠIŲ	69098,1	63083,5	-6014,60	-9,53	8,92	8,59
IV.	KOMANDIRUOČIŲ						
V.	TRANSPORTO						
VI.	KVALIFIKACIJOS KĖLIMO	444	775,40	331,40	42,74	0,06	0,11
VII.	PAPRASTOJO REMONTO IR EKSPLOATAVIMO	498,19	6051,87	5553,68		0,06	0,82
VIII.	NUVERTĖJIMO IR NURASYTŲ SUMŲ						
IX.	SUNAUDOTŲ IR PARDUOTŲ ATSARGŲ SAVIKAINA	114876,99	113408,11	-1468,88	-1,30	14,82	15,44
X.	SOCIALINIŲ ĮSMOKŲ						
XI.	NUOMOS						
XII.	FINANSAVIMO						
XIII.	KITŲ PASLAUGŲ	10423,62	8598,99	-1824,63	-21,22	1,35	1,17
XIV.	KITOS						
C.	PAGRINDINĖS VEIKLOS PERVERŠIS AR DEFICITAS	5500,07	5617,64	117,57	2,09	0,70	0,76
D.	KITOS VEIKLOS REZULTATAS						
I.	KITOS VEIKLOS PAJAMOS						
II.	PERVESTINOS Į BIUDŽETĄ KITOS VEIKLOS PAJAMOS						
III.	KITOS VEIKLOS SAŃAUDOS						
E.	FINANSINĖS IR INVESTICINĖS VEIKLOS REZULTATAS						
F.	APSKAITOS POLITIKOS KEITIMO IR ESMINIŲ APSKAITOS KLAIDŲ TAISYMO ĮTAKA						
G.	PELNO MOKESTIS						
H.	GRYNASIS PERVERŠIS AR DEFICITAS PRIEŠ NUOSAVYBĖS METODO ĮTAKĄ	5500,07	5617,64	117,57	2,09	0,70	0,76
I.	NUOSAVYBĖS METODO ĮTAKA						
J.	GRYNASIS PERVERŠIS AR DEFICITAS	5500,07	5617,64	117,57	2,09	0,70	0,76
I.	TENKANTIS KONTROLIUOJANČIAJAM SUBJEKTUI						
II.	TENKANTIS MAŽUMOS DALIAI	0	0				