

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

INGA BARUNOVA

ŠVIETIMO PASLAUGŲ KOKYBĖS PRIEŽIŪRA
IKIMOKYKLINĖSE ĮSTAIGOSE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Prof. dr. S. Nefas

VILNIUS

2018

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

ŠVIETIMO PASLAUGŲ KOKYBĖS PRIEŽIŪRA
IKIMOKYKLINĖSE ĮSTAIGOSE

Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621N71001

Vadovas

Prof. dr. Saulius Nefas

2018-04-03

Recenzentas

2018-

Atliko

VAumis 5-2 gr. stud.

I. Barunova

2018-04-03

VILNIUS
2018

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	5
ĮVADAS.....	6
1. ŠVIETIMO PASLAUGŲ VADYBOS VAIDMUO IR SAMPRATA VISUOMENĖJE	12
1.1. Švietimo vaidmuo visuomenėje.....	12
1.2. Paslaugos samprata ir jos kokybės suvokimas	16
1.3. Švietimo paslaugų samprata	22
2. IKIMOKYKLINIŲ UGDYMO ĮSTAIGŲ PASKIRTIES IR JOS REALIZAVIMO GALIMYBIŲ ANALIZĖ.....	25
2.1. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų samprata ir paskirtis	25
2.2. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų kokybės sampratos analizė.....	27
2.2.1. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų paslaugų kokybės vertinimo strategijos ir užtikrinimas.....	29
2.3. Veiksniai, įtakoiantys kokybišką paslaugų teikimą.....	32
3. PASLAUGŲ KOKYBĖS PRIEŽIŪROS IKIMOKYKLINĖSE ĮSTAIGOSE TEORINIS MODELIS	36
4. DARBO METODAI IR TYRIMO ANALIZĖ	41
4.1. Darbo metodai	41
4.2. Tyrimo instrumentarijus	45
4.3. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų požiūrio tyrimo analizė	49
4.4. Empirinio tyrimo išvados	69
4.5. Paslaugų kokybės priežiūros ikimokyklinėse įstaigose teorinio modelio praktinio pritaikymo galimybės.....	70
IŠVADOS.....	72
REKOMENDACIJOS.....	73
SANTRAUKA	74
SUMMARY	75
LITERATŪRA.....	76
PRIEDAI.....	82

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Darbo problema, dalykas, objektas.

2 pav. Paslaugų savybės (*sudaryta darbo autorės pagal Pajuodį, Pranulį et.al., 2011*).

3 pav. Švietimas kaip vartojimas ir kaip investicija (*sudaryta darbo autorės pagal Mačerauskienę, 1998*).

4 pav. Šalies ikimokyklinio ugdymo sistemos ypatumus nulemiantys veiksniai (*sudaryta darbo autorės pagal Cochran, 2011*).

5 pav. Ikimokyklinės įstaigos paslaugų priežiūros teorinis modelis

6 pav. Tyrimo loginė schema

7 pav. Praktinis ikimokyklinių įstaigų paslaugų kokybės priežiūros modelis

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Paslaugos sampratos skirtumai. (sudaryta darbo autorės pagal E. Vitkienę 2004, B. Vengrienę 1998, N. Langvinieneį ir kt. 2005, L. Bagdonienę ir kt. 2009).

2 lentelė. Devynios kokybės koncepcijų grupės (sudaryta darbo autorės pagal „Kokybės užtikrinimo vadovas“ 2006).

3 lentelė. Pirminiai Serqual kokybės kriterijai (sudaryta darbo autorės pagal L. Bagdonienę, R. Hopenienę 2004).

4 lentelė. Ikmokyklinių įstaigų veikla

5 lentelė. Teikiamų paslaugų kokybė

6 lentelė. Vadybos funkcijos ir paslaugų kokybė

7 lentelė. Paslaugų kokybę įtakojantys veiksniai

8 lentelė. Vidaus auditas ir kokybė

9 lentelė. Įstaigos strategijos įgyvendinimas

10 lentelė. Paslaugų kokybės gerinimas

11 lentelė. Paslaugų priežiūros gerinimas

12 lentelė. Išorinis auditas

13 lentelė. Paslaugų priežiūros įgyvendinimas

IVADAS

Švietimas suprantamas kaip istoriškai susiformavusių tikslingų veiklos būdų bei organizacinių struktūrų visuma, kurios paskirtis – įgyvendinti asmens ir visuomenės ugdymo tikslus. „Asmens ugdymas – tai būtinų sąlygų individo prigimtyje glūdintiems gebėjimams kūrybiškai reikštis, perimant ir plėtojant kultūrą, visuma¹“. Visame pasaulyje nuolat diskutuojama apie švietimo kokybę, jo įtaką jaunimo vertybėms ir švietimo strategijos bei politikos prioritetus. Tad ypatingas dėmesys skiriamas ugdymo paslaugų teikimui, jų plėtrai, prieinamumui ir kokybei. Nors Lietuvoje ir egzistuoja nemažai ikimokyklinių ugdymo įstaigų (tiek valstybinių, tiek privačių), tačiau tai dar neužtikrina kokybiško vaiko ugdymo proceso.

Lietuvoje, kaip ir kitose pažangiose pasaulio šalyse, daugiausia dėmesio skiriama švietimo veiklos kokybės vertinimo klausimams. Valstybinėje švietimo 2013-2020 metų strategijoje teigiama, kad „švietimo mokyklos nepakankamai išnaudoja turimą potencialą siekdamos geresnės kokybės bei sąveikos su žmogaus ir visuomenės poreikiais²“. Tad išsamus, objektyvus, sisteminis vertinimas yra būtina švietimo kokybės palaikymo ir tobulinimo sąlyga nuolat besikeičiančioje visuomenėje. Beje, svarbu pabrėžti, kad Lietuvos pažangos strategijoje teigiama, jog turi keistis valdžios vaidmuo, pereinant nuo įgyvendintojo prie organizatoriaus ir koordinatoriaus, o viešosios paslaugos turi būti teikiamos įtraukiant piliečius, privatų sektorių, vietos bendruomenes ir nevyriausybinės organizacijas³.

Darbo aktualumas. Ši tema turi būti aktuali Lietuvos švietimo ir mokslo ministerijos specialistams atsakant į klausimą, kodėl ugdant visuomenišką asmenybę, atsižvelgiant į jos interesus ir poreikius, labai svarbu skirti daugiau dėmesio ikimokyklinių ugdymo įstaigų kokybei, kad tai yra švietimo sistemos posistemė, priklausanti pradinei švietimo sistemos grandžiai. Tad būtina akcentuoti jos svarbą, nuo kurios vystymosi pobūdžio ir rezultato priklauso visos sistemos kokybė. Tai socialinė funkcija, kurią privalu užtikrinti. Tema ne mažiau aktuali pedagoginės visuomenės suvokimui, kaip svarbu visiems visuomenės nariams gauti aukštos kokybės švietimo paslaugas, užtikrinti teikiamų ikimokyklinių ugdymo paslaugų kokybę, patenkinančią klientų lūkesčius ir poreikius. Taip pat ši tema aktuali šeimoms, kadangi tyrimais įrodyta, jog tikslingas profesionalus ikimokyklinis ugdymas

¹ Lietuvos švietimo koncepcija (Vilnius: Leidybos centras. 1992), 8.

²Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija, *Valstybinė švietimo ir mokslo ministerija 2013-2020 metų strategija*, (2013).

³Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija, *Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“*, (2012).

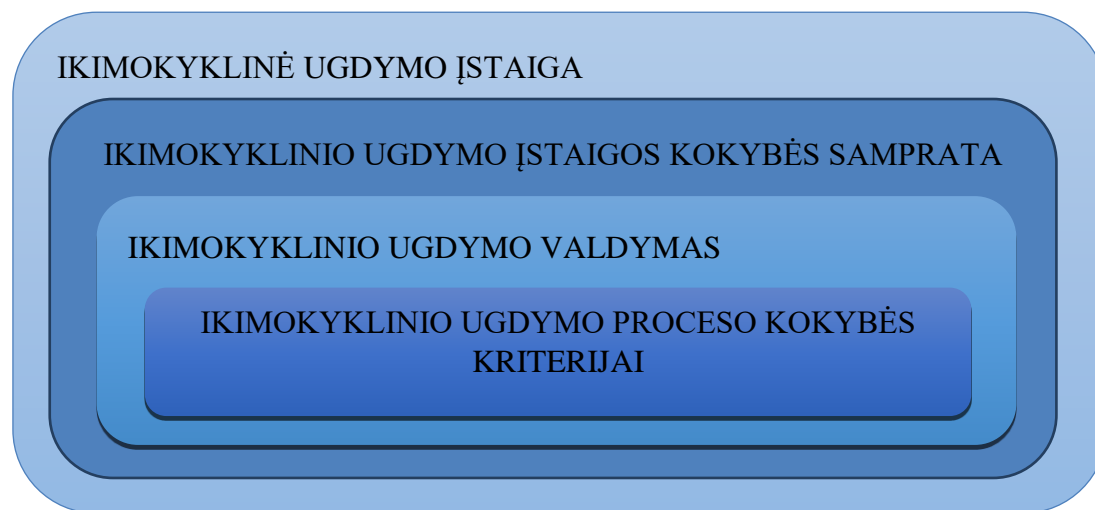
palengvina vėlesnį mokymąsi, daro teigiamą poveikį mokymosi pasiekimams, tolesnei asmens socialinei ir emocinei raidai.

Darbo naujumas.⁴ Pastaruoju metu pastebėta, kad naujausios literatūros, nagrinėjančios švietimo paslaugų kokybę ikimokyklinėse įstaigose, mažėja, šia tema domimasi rečiau. Švietimo klausimus ir jo svarbą analizavo L. Rupšienė (2016), S. Burvytė (2016), J. Pivorienė (2014), K. Pyragas ir A. Borodinienė (2014), J. Butvilienė (2013) bei H. Zimmer (2016), D. Brander (2016), G. Walasek (2014), R. M. Novickaja (2014). Paslaugų kokybės tobulinimą bei gerinimo kryptis nagrinėjo A. Patapas ir T. Žilionytė (2016), K. Varanauskaitė ir R. Adomaitienė (2015), D. Labanauskaitė ir O. Struralo (2014), D. Martišauskienė ir K. Trakšelys (2013), W. Urban (2014). Kalbant apie kokybės vadybą vertingos buvo R. Stankaitis, V. Žoštautienė ir G. Umbrasas (2015) bei L. Dromantienė, R. Prakapas ir S. Nefas (2012) išvalgos. Taip pat paslaugų kokybę viešojo sektoriaus institucijose – A. V. Rakšnys (2016), E. Chlivickas ir R. Luckutė (2016), R. Rekašienė ir T. Sudnickas (2014), D. Daujotaitė (2014), A. Astrauskas (2014), A. Miškinis ir I. Petraitytė (2014).

Darbo problema: skiriant daugiau dėmesio teikiamų paslaugų priežiūrai ikimokyklinėse įstaigose, gerėtų šių paslaugų kokybę.

Darbo objektas: ikimokyklinė įstaiga.

Darbo dalykas: kokybės priežiūra ikimokyklinėje įstaigoje.



1 pav. Darbo problema, dalykas, objektas

⁴Išanalizuotos dvi mokslinės visatekstės duomenų bazės: EducationReserchComplete ir AcademicSearchComplete

Darbo tikslas – išanalizuoti švietimo paslaugų svarbą, teikimą ir kokybę ikimokyklinėse ugdymo įstaigose ir sukurti teorinį paslaugų kokybės priežiūros modelį pritaikant jį praktiškai.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti visuomenės poreikį švietimo teikiamų paslaugų sampratos aspektu.
2. Atskleisti ikimokyklinių ugdymo įstaigų paskirtį bei priežiūrą.
3. Išanalizuoti veiksnius, įtakojančius kokybišką paslaugų teikimą ikimokyklinėse ugdymo įstaigose.
4. Sukurti teorinį ikimokyklinių ugdymo įstaigų teikiamų paslaugų kokybės priežiūros modelį.
5. Ištirti ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų požiūrį į paslaugų kokybės priežiūros teorinį modelį ikimokyklinėse įstaigose.

Darbo paradigma: simbolinė – interakcinė⁵. Ji tinkama, nes yra orientuota į mikro lygį, kuriame visuomenė atskleidžiama kaip kasdienių individų interakcijos produktas. Pagal paradigmą, švietimo paslaugų teikėjų (pedagogų, vadovų) ir paslaugų vartotojų (vaikų, tėvų) tarpusavio santykius leidžiama suprasti kaip nuolatinę sąveiką, į kurią jie įsitraukia turėdami bendrą tikslą ir siekdami komunikuoti. Todėl tiek vartotojų, tiek paslaugų teikėjų socialinis suinteresuotumas paslaugos kokybe yra socialiai reikšmingas.

Švietimo paslaugų kokybę, kokybės valdymo sampratas bei vartotojų poreikius analizavo Martišauskienė ir Trakšelys⁶. Brinzaitė ir Brunzgelevičienė⁷ pateikė švietimo kaitos idėjas, sietinas su Lietuvos kuriama švietimo kokybe vykstant švietimo reformai. Reformas švietimo srityje ir transformacijos kelią pereiti iš komandinės į poreikiui grindžiamą sistemą nagrinėjo Prakapienė ir Prakapas⁸, išryškindami kokybiško švietimo poreikio ir realizavimo galimybes atsižvelgiant į besimokančią organizaciją žinių visuomenėje. Stumbraitė – Vilksienė⁹ nagrinėjo paslaugų teikimo procesus viešajame sektoriuje ir dalyvius kaip kokybės vertintojus. Martišauskienė¹⁰ nagrinėjo ugdymo įstaigų kokybės vadybos sistemą, akcentuodama, kad sunku apibrėžti kokybės vadybos požymius,

⁵Šios paradigmos esmė: „Visuomenę kuria bendroji realybė, kurią konstruoja individai, sąveikaudami vienas su kitu. Šio proceso metu, atrasdami reiškinių reikšmes ir prasmes, individai apibrėžia savo tapatybes, teises bei pareigas vienas kito atžvilgiu.“. (Rimantas Tidikis, 2003, p. 252 – 253).

⁶Dalia Martišauskienė ir Kęstutis Trakšelys „Švietimo paslaugų kokybės epistemologinės prieigos“. *Tiltai 4* (2013): 205-213.

⁷Jovita Brinzaitė ir Ramutė Bruzgelevičienė „Kaitos, kaip kuriamo švietimo kokybės idėjos Meilės Lukšienės tekstuose“. *Pedagogika* (2013): 162-175.

⁸Dalia Prakapienė ir Romas Prakapas „Visuomenės transformacijos: ugdymo paradigmų kaita“ (Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2012), 7.

⁹Edita Stumbraitė – Vilksienė, „Viešosios paslaugos dalyvių kaip kokybės vertintojų samprata: pilietis – vartotojas“. *Jaunųjų mokslininkų darbai 4* (2010): 148-156.

¹⁰Dalia Martišauskienė, „Ikimokyklinio ugdymo įstaigos kokybės vadybos sistemai būdingų požymių dinamika, įvairiapusiškumas ir jos vertinimas: paslaugų teikėjų (vadovų, pedagogų) požiūriu“. *Tiltai 2* (2011): 163-176.

nustatyti jos gerinimo ir vertinimo galimybes. Vartotojų pasitenkinimo viešojo sektoriaus paslaugomis ypatumus tyrinėjo Diržytė ir Patapas¹¹, Brazienė ir Merkys¹². Europos valstybių švietimo sistemų valdymo patirtį ir tendencijas analizavo Urbanovič¹³.

Darbo metodai:

Mokslinės literatūros analizės metodas. Šis metodas atliekamas vadovaujantis Kardelio¹⁴ metodologija, kurioje teigiama, kad literatūros analizės metu darbe yra pateikiami atrinkti esminiai leidiniai, susiję su šioje srityje nagrinėtomis žiniomis, argumentais ir temomis.

Dokumentų analizės metodas. Šis metodas atliekamas vadovaujantis Tidikio¹⁵ metodologija, kurioje teigiama, kad aiškinant ir taikant teisės normas, svarbu įvertinti visus įmanomus sisteminius ryšius su kitomis teisės normomis – tiek su to paties šaltinio, tiek su kitų teisės šaltinių.

Sisteminės analizės metodas. Tidikis¹⁶ šį metodą siūlo taikyti dėl to, kad jis skatina sisteminių požiūrį į tyrimo objektą bei padės identifikuoti nagrinėjamą problemą, kurios negalima tyrinėti neatsižvelgiant į kitas problemas, kurioms atskleisti būtinas jų tarpusavio ryšių nagrinėjimas.

Lyginamasis analizės metodas. Vadovaujantis Tidikiu¹⁷, šis metodas taikomas dviem aspektais:

- teoriniu požiūriu lyginamos skirtingų teoretikų nuomonės, susijusios su švietimo paslaugų ir kokybės samprata, jos apibendrinamos, formuluojamos išvados;
- analizuojant ikimokyklines ugdymo įstaigas, jų esminius požymių panašumus ir skirtumus.

Logografinis metodas. Pasak Prakapo ir Butvilo¹⁸, tai vaizdinės medžiagos (schemų, lentelių, teiginių ir t.t.) naudojimas.

Modeliavimo metodas. Rudzkienė¹⁹ nurodo konceptualaus modelio sudarymą, kurio metu reikia aprašyti visus į modelį įtraukiamus elementus ir šių elementų elgesį apibrėžiančias taisykles. Šis modelis yra vaizdinis metodas (diagrama) vaizduojanti priežastinius ryšius tarp faktorių, kurie, manoma, yra reikšmingi nagrinėjamai problemai ar objektui. Šiame darbe konceptualaus modeliavimo metodo

¹¹Aistė Diržytė ir Aleksandras Patapas, „Vartotojų pasitenkinimo viešojo sektoriaus paslaugomis ypatumai“. *Viešoji politika ir administravimas* 12, 4 (2013): 557-566.

¹²Rūta Brazienė ir Gediminas Merkys, „Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso metodikos taikymas Lietuvoje“. *Viešoji politika ir administravimas* 14, 1 (2015):103-114.

¹³Urbanovič, Jolanta. „Mokyklos autonomijos valdymo modelis“. Doktoro disertacija, Mykolo Riomerio universitetas, 2011. http://jolanta.home.mruni.eu/wp-content/uploads/2010/01/J_Urbanovic_disertacija.pdf

¹⁴Kęstutis Kardelis, *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai* (Kaunas: Judexs, 2002), 67.

¹⁵Rimantas Tidikis, *Socialinių mokslų tyrimų metodologija* (Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003), 442.

¹⁶Rimantas Tidikis, op.cit., 439.

¹⁷Rimantas Tidikis, *Socialinių mokslų tyrimų metodologija* (Vilnius:Lietuvos teisės universitetas, 2003), 442.

¹⁸Romas Prakapas ir Tomas Butvilas, *Mokslinio tiriamojo darbo logografika studijoms* (Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas, 2011), 19.

¹⁹Vitalija Rudzkienė, *Mokslinių tyrimų metodai* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2010).

pagalba bus sukurtas, o tyrimo metu patikrintas teorinis ikimokyklinių ugdymo įstaigų teikiamų paslaugų kokybės priežiūros modelis bei aptartos jo pritaikymo galimybės.

Empirinio tyrimo metodas – *pusiau struktūruotas ekspertų interviu*– atliekamas vadovaujantis metodologu Tidikiu²⁰. Šiame darbe bus taikomas interviu metodas numačius būtinus ir galimus klausimus, naudojant procedūras ir klausimus, kurie standartizuoti tik iš dalies su tais asmenimis, kurie dėl savo profesinės patirties turi didžiausią kompetenciją, atliekant tyrimą bendraujant su tiriamaisiais betarpiškai, telefonu. Vėliau gauti duomenys apdorojami ir pateikiamos empirinio tyrimo išvados.

Kadangi mokslininkai skirtingai interpretuoja sąvokas, šiame darbe bus taikoma ši pagrindinių sąvokų samprata:

Ikimokyklinė ugdymo įstaiga – tai įstaiga, kurioje teikiamos viešosios paslaugos šeimai ir vaikui²¹.

Kokybė – tai visuma švietimo savybių, kurios lemia: švietimo gebėjimą tenkinti su juo siejamus lūkesčius ir asmens bei visuomenės poreikius, tinkamą švietimo misijos ir formaliojo švietimo sistemai priskiriamų funkcijų atlikimą bei formaliam švietimui keliamų tikslų įgyvendinimą.²²

Paslauga – tai veikla, tenkinanti vartotojo poreikius; paslauga – tai veikla, kurios rezultatai neturi apčiuopiamo materialaus rezultato; paslauga – tai veikla, kurios procese sąveikauja jos teikėjas ir vartotojas.²³

Viešoji paslauga – valstybės ar savivaldybių kontroliuojamų juridinių asmenų veikla teikiant asmenims socialines, švietimo, mokslo, kultūros, sporto ir kitas įstatymų numatytas paslaugas.²⁴

Priežiūra – tai veikla, skirta laiduoti pavaldžių švietimo įstaigų efektyvų funkcionavimą, reikiamą ugdymo kokybę, valstybinės švietimo politikos įgyvendinimą bei skatinti švietimo įstaigas reguliariai ir visapusiškai vertinti bei tobulinti savo veiklą, patarti jos bendruomenei dėl tolesnės veiklos tobulinimo.²⁵

Strategija – tai aukšto lygio planas pasiekti vieną ar daugiau tikslų, neapibrėžtų sąlygų įtakoje. Strategija paprastai apima tikslų nustatymą, veiksmų eigą, kad būtų pasiekti tikslai, ir veiksmų vykdymui reikalingų išteklių sutelkimą. Strategija apibūdina, kaip tikslai bus pasiekti naudojantis ištekliais. Strategija gali būti paruošta arba gali atsirasti kaip veiklos modelis, kai organizacija prisitaiko prie savo aplinkos arba konkuruoja²⁶.

²⁰Rimantas Tidikis, op. cit.,437-446.

²¹„Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas“, *Valstybės žinios* 23, 593 (2003).

²²Švietimo problemos analizė, „Švietimo kokybė“, žiūrėta 2017 10 20 http://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/bs_Svietimo-kokybe-2013-11.pdf

²³Birutė Vengrienė, *Paslaugų ekonomika* (Vilnius: VU leidykla 1998), 208.

²⁴„Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas“, *Valstybės žinios* 60, 1945 (1999).

²⁵„Valstybės švietimo priežiūros nuostatos“ *Valstybės žinios* 90, 2809 (2000).

²⁶Lawrence Freedman, *Strategy: a history* (Oxford university press, 2013), 13-20.

Švietimo įstaiga – mokykla, pagalbą mokiniui, mokytojui ir mokyklai teikianti įstaiga, kurios pagrindinė veikla – švietimo darbas ar (ir) švietimo pagalba.²⁷

Švietimo kokybė –tai požymių visuma, leidžianti spręsti, kaip švietimo įstaiga, švietimo sistema ar atskiri jos posistemiai vykdo savo paskirčiai būdingus taip pat nacionalinius ir regioninius švietimo tikslus, atitinka ugdytinių/klientų poreikius, Europos Sąjungos, pasaulio šalių švietimo tendencijas – siekia naujovių ir nuolatinio tobulėjimo esamomis sąlygomis ir geba tas sąlygas gerinti.²⁸

Darbo struktūra: darbą sudaro įvadas, keturios pagrindinės darbo dalys, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas ir darbo priedai.

Pirmoje magistrinio darbo dalyje aprašomas švietimo vaidmuo visuomenėje, pateikiama paslaugos ir kokybės samprata bei švietimo paslaugų suvokimas. Antroje darbo dalyje pristatoma ikimokyklinių ugdymo įstaigų samprata ir paskirtis, analizuojama paslaugų kokybė, apžvelgiamos paslaugų kokybės vertinimo strategijos, aprašomi veiksniai, įtakoiantys kokybiškų paslaugų teikimą. Trečioje dalyje pagal teorinius šaltinius sudarytas ikimokyklinių ugdymo įstaigų paslaugų priežiūros teorinis modelis. Ketvirtoje dalyje pristatoma tyrimo metodika ir metodai, pateikiama informacija apie Lietuvos ikimokyklinių ugdymo įstaigų teikiamų paslaugų kokybės priežiūrą.

Atsižvelgiant į išnagrinėtą baigiamojo darbo teorinę dalį bei atlikto empirinio tyrimo rezultatus, pateikiamos išvados ir suformuluotos rekomendacijos, kaip būtų galima pagerinti ir prižiūrėti ikimokyklinių paslaugų kokybę.

Darbo apimtis – 81 psl. (be priedų)

²⁷ „Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas“, *Lietuvos Respublikos ir švietimo ministerija*, 1281 (2011).

²⁸ Marijona Barkauskaitė ir Ramutė Bruzgelevičienė, *Švietimo įstaigos vertinimo nuostatos. Bendrojo lavinio mokyklos audito metodika, I dalis*. (Vilnius: švietimo aprūpinimo centras, 2002), 6-12.

1. ŠVIETIMO PASLAUGŲ VADYBOS VAIDMUO IR SAMPRATA VISUOMENĖJE

Analizuojant švietimo paslaugų kokybės priežiūrą ikimokyklinėse įstaigose, būtina atsakyti į kelis pagrindinius klausimus, kurie ypatingai svarbūs tolesnei baigiamojo darbo eigai. Pirma, svarbu išsiaiškinti, kas yra švietimas ir kuo jis ypatingas mūsų visuomenėje. Antra, būtina žinoti paslaugų kokybės sampratą ir tik tada yra tikslinga nagrinėti ikimokyklinių ugdymo įstaigų valdymą bei kokybės priežiūrą.

1.1. Švietimo vaidmuo visuomenėje

Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme nurodyta, kad „švietimas, kaip asmens, visuomenės ir valstybės ateities kūrimo būdas, grindžiamas žmogaus nelygstamos vertės, jo pasirinkimo laisvės, dorinės atsakomybės pripažinimu, demokratiniais santykiais, šalies kultūros tradicijomis. Švietimas saugo ir kuria tautos tapatybę, perduoda vertybes, kurios daro žmogaus gyvenimą prasmingą, visuomenės gyvenimą – darnų ir solidarų, valstybės – pažangų ir saugų“²⁹. Todėl galima teigti, jog švietimas yra mūsų valstybės svarbiausias prioritetas, nes lemia jos ateitį, suvokiamas kaip visuomenės gerovės kūrimo pagrindas bei grindžiamas humanistinėmis tautos ir pasaulio kultūros vertybėmis, demokratijos principais bei visuotinai pripažintomis žmogaus teisėmis ir laisvėmis, dėl ko tampa būtina kiekvieno žmogaus gyvenimo sėkmės prielaida.

Švietimo ir visuomenės tarprios sąsajos apibrėžiamos ne tik minėtame įstatyme, bet ir Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“, kurioje nurodoma, kad švietimas prisideda prie sumanios visuomenės kūrimo ugdydamas solidarią, veiklią ir besimokančią visuomenę, o tai susiję su mūsų darbo paradigma, kurioje visuomenė atskleidžiama kaip kasdienių individų interakcijos produktas. Strategijoje pateikti aspektai papildo ir paaiškina, kas sudaro ir sustiprina visų švietimo sistemoje veikiančių asmenų tarpusavio santykius. Tokios visuomenės viziją sudaro keli aspektai: „visuomenės savivoka, pozityvūs jos narių santykiai, bendrystė ir bendruomeniškumas, socialinė atsakomybė ir pilietinis aktyvumas, sveikata, kūrybingumas, inovatyvumas, iniciatyvumas, pilietinis aktyvumas, savivaldumas, judumas, mokymosi vertės pripažinimas, mokymosi tęstinumas, gebėjimas mokytis, turtinga mokymosi

²⁹„Lietuvos Švietimo įstatymas“, *Valstybės žinios* 71, 3216 (2003).

infrastruktūra, lanksčios rezultatų kaupimo ir pripažinimo sistemos, žinių kūrimas ir sklaida.“³⁰ Atsižvelgiant į tai galima daryti išvadą, jog švietimas yra valstybės gyvavimo turinio sritis, daranti svarbų poveikį kitoms sritims.

Tai pagrindžia ir Lietuvos švietimo koncepcijoje pateikiamas apibrėžimas, teigiant, jog švietimas yra „pamatinis visuomenės raidos veiksnys, visų socialinių reformų pagrindas bei kaip istoriškai susiformavusių tikslingų veiklos būdų bei organizacinių struktūrų visuma, kurios paskirtis – įgyvendinti asmens visuomenės ugdymo tikslus.“³¹ Šiuo požiūriu švietimo sąvoka apima dar ir socialinius bei istorinius aspektus.

Dar vienas dokumentas, kuriame išskiriama švietimo paskirtis svarbus tuo, kad jame matomas mokymosi visą gyvenimą aspektas, yra Švietimo politikos gairės. Šiame dokumente esminė švietimo paskirtis – „suteikti asmeniui brandaus savarankiško gyvenimo pagrindus ir padėti jam tobulinti savo gebėjimus visą gyvenimą. Švietimas nuolat turi stiprinti savo galias, kad sparčios kaitos sąlygomis padėtų visuomenei išlikti savimi ir padėtų išsaugoti jos tapatybę“³². Tad apibendrinant ir palyginant skirtinguose švietimo dokumentuose pateikiamas švietimo sampratas ir sąsajas su visuomene, kas ir yra vienas iš šio baigiamojo darbo uždavinių, o švietimo paslaugų teikėjų bei gavėjų bendrystė yra akcentuojama darbo paradigmoje, įvardijant tai, kad visi švietimo dalyviai yra suinteresuoti jo kokybe, galima sudaryti esminę švietimo sampratą, pagrįstą ne tik švietimo paslaugų teikėjų ir gavėjų bendruomeniškumu, sveikatingumu, bet įvardijant ir švietimo istoriškumą, socialinių reformų pamatą, mokymosi ir tobulinimosi visą gyvenimą koncepciją. Toliau apžvelgiant mokslininkų darbuose išskiriamas švietimo ir visuomenės sąsajas, galima teigti, jog visų jų teiginiuose atsispindi anksčiau parinktų dokumentų atskiri fragmentai. Nors mokslininkai švietimą, kaip visuomenės augimo pagrindą, savaip interpretuoja, pateikia savo požiūrį, esminės sąvokos išlieka.

Kaip teigia Jucevičienė, „žmonijos prasme švietimas siejamas su civilizacija. Jis įgalina žmones perimti praeities civilizaciją, dalyvauti dabarties civilizacijoje ir kurti ateities civilizaciją. Konkrečios visuomenės kontekste švietimas pasireiškia visuomenės suinteresuotumu savo narių ugdymu, jų tobulėjimu“³³.

³⁰Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, *Valstybės žinios* 11, 2015 (2012).

³¹Lietuvos Respublikos Kultūros ir Švietimo ministerija, *Lietuvos Švietimo koncepcija*. (Vilnius: leidybos centras, 1992).

³²Ričardas Ališauskas, *Švietimo politikos gairės* (Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerija, 2014).

³³Palmyra Jucevičienė ir Daiva Lepaitė. Kompetencijos sampratos erdvė. *Socialiniai mokslai* 1,22 (2000): 44-50.

Pasak Balevičienės, „švietimas perduoda vertybes, kurios daro žmogaus gyvenimą prasmingą, o visuomenės gyvenimą – darnų ir solidų“.³⁴ Kitaip tariant, visuomenės augimas priklauso nuo švietimo, o asmens gyvenimo perspektyvos – nuo dalyvavimo švietimo sistemoje galimybių, rezultatų, švietimo paslaugų kokybės ir prieinamumo. Todėl darytina išvada, jog šių autorių švietimo, kaip visuomenės augimo pagrindo, sampratos gana tiksliai pabrėžia vieną iš baigiamojo darbo uždavinių, nes atskleidžia visuomenės poreikį švietimui. Kartu yra pabrėžiamas jau šiame baigiamajame darbe išskirta švietimo istorinė reikšmė, o švietimas įvardijamas ir kaip reiškinys, užtikrinantis asmens gyvenimo kokybę. Tą patvirtina ir dar viena mokslininkų išskiriama švietimo samprata, kaip vieną pagrindinių veiksnių išskirianti visuomenės augimą ir tobulėjimą.

Mokslininkai Traškelys ir Martišauskienė teigia, kad „švietimas – vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių tiek visuomenės išsivystymo lygį, tiek paties žmogaus sėkmę šiuolaikinėje visuomenėje. Paprastai net valstybės socialinė raida matuojama, atsižvelgiant į rezultatus švietimo srityje. Tad ir visuomenės augimas priklauso nuo švietimo kokybės, o asmens gyvenimo perspektyvos ir tolesnė kultūrinė bei profesinė reprodukcija – nuo dalyvavimo švietimo sistemoje galimybių, rezultatų, švietimo paslaugų kokybės ir prieinamumo“.³⁵ Damskio nuomone, „švietimas – tai, procesas padedantis įgyvendinti visuomenės poreikius, kurių pagalba kiekvienas asmuo dalyvaudamas ugdymo procese įgyja reikiamas žinias, atitinkančias amžių, reikalavimus ir kt“.³⁶

Anot Purvaneckienės ir Čiužaitės, „švietimas – vienas iš svarbiausių veiksnių, nulemiančių tiek visuomenės išsivystymą, tiek paties žmogaus pasiekimus šiuolaikinėje visuomenėje. Ne veltui visuomenės socialinis išsivystymas matuojamas pasiekimais švietimo sistemoje“³⁷. Įdomu tai, kad šiuolaikinių mokslininkų darbuose švietimas ir visuomenė apibrėžiama ne tik šios srities dokumentuose pateikiamomis sąvokomis, bet ir vadovaujantis ankstesnių mokslininkų įžvalgomis. Pavyzdžiui, Alberto Enšteino veikaluose, svarbiausiu švietimo veiksniu išskiriama „išlaisvinta asmenybė, kuri veikia ir masto savarankiškai, tačiau svarbiausiu savo gyvenimo uždaviniu laiko tarnavimą bendruomenei“.³⁸

³⁴Sandra Balevičienė. Švietimo kokybė. *Švietimo problemos analizė*. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras, 2013.

³⁵Kęstutis Trašelys ir Dalia Martišauskienė. „Švietimo paslaugų kokybė: efektyvumas, rezultatyvumas, prieinamumas“. *Tiltai* 1 (2016):191-206.

³⁶Ovidijus Damskis. Švietimo kokybės užtikrinimas savivaldybėse apžvalga. *Švietimo kokybės ir regioninės politikos departamento informacinis biuletenis*, 8 (2013)

https://www.smm.lt/uploads/lawacts/docs/693_144ebc572f9e70af392a34d15fec00c3.pdf

³⁷Giedrė Purvaneckienė ir Giedrė Čiužaitė. Švietimo reformos ir teisingumas. *ActaPedagogicaVilnensia* 25(2010):85.

³⁸Ambarcumian, Liana. „Auksinės Alberto Einšteino citatos“. *Žiūrėta* 2017 09 15

<http://www.ve.lt/naujienos/laisvalaikis/ivairybes/10-auksiniu-alberto-einsteino-citatu/>

Antra vertus, šiuolaikiniuose kultūriniuose, socialiniuose, ekonominiuose procesuose švietimui tenka esminis ir lemiamas vaidmuo, kurio pagrindinis turtas yra žmogus ir jo poreikių pilnesnis patenkinimas.

Darbo autorės manymu, švietimą galima būtų traktuoti kaip investicijų sritį, nes jis teikia ilgalaikę naudą visuomenei: auga darbo našumas, taupomos lėšos ir mažėja socialinė nelygybė, žmonės raginami mokytis visą gyvenimą ir kartu tobulėti, o tai užtikrina išsilavinusių ir pridėtinę vertę valstybėje kuriančios visuomenės buvimą, socialinių reformų atsiradimą ir pan. Tam, kad žmonės galėtų suvokti ekonominio ir visuomeninio gyvenimo procesus bei juose dalyvauti, jie turi išsiugdyti reikiamus įgūdžius, kurie formuojami ir perteikiami per švietimo sistemą. Švietimas tarsi savita socialinė sistema kuriai būdinga atitinkama struktūra, funkcijos, sąveika su išorine aplinka.

Taip pat švietimą galima apibūdinti, kaip gamybinį procesą, kuriame švietimo institucija gali būti traktuojama kaip gamybinis padalinys, iš pradinės žaliavos gaminantis galinį produktą (specialistus, išsilavinusius žmones ar kt.) reikalingą šio produkto vartotojams (visuomenei, darbdaviams, šeimai ar kt.). Šiame gamybiniame procese, priklausomai nuo siekiamo produkto ir naudojamos pradinės žaliavos, parenkamos pedagoginės technologijos, galinčios užtikrinti gamybinio proceso vyksmą. Skirtingos technologijos reikalauja skirtingų išteklių (žmogiškųjų, materialųjų, finansinių ir laiko).³⁹

Vadovaujantis šiame skyrelyje minėtais autoriais, Lietuvos Respublikos švietimo įstatymu, Lietuvos pažangos strategija, Švietimo politikos gairėmis, galima teigti, kad švietimas yra svarbiausias mūsų valstybės prioritetas, savita socialinė ir istorinė sistema, kuri lemia valstybės ateitį, ir suvokiamas kaip visuomenės gerovės kūrimo pagrindas. O tai siejasi su darbo paradigma, nes kaip matyti, švietimo paslaugų teikėjų ir paslaugų vartotojų tarpusavio santykius leidžiama suprasti kaip nuolatinę sąveiką, į kurią jie įsitraukia turėdami bendrą tikslą ir siekdami komunikuoti. Nors švietimas keičiasi, siekia deramai atlikti savo paskirtį – tarnauti sparčiai kintančios visuomenės poreikiams, šis procesas turi galias ištakas istorine prasme, yra orientuotas į dabartinės bei būsimos asmenybės formavimą, o tai patvirtina mūsų darbo struktūrinę – funkcinę paradigmą, kur visuomenė atskleidžiama kaip kompleksiška sistema.

³⁹Audronė Valiūškevičiūtė ir Inga Mikutavičienė. Švietimo organizacijų kokybės vadyba. Kaunas (2006):33.

1.2. Paslaugos samprata ir jos kokybės suvokimas

Švietimo teikimas – paslauga, teikiama klientams. Norint išsiaiškinti, kas yra švietimo kokybė, pravartu aptarti kokybės ir paslaugos sampratą apskritai. Lietuvoje jau įprasta į švietimo organizaciją žvelgti kaip į edukacines ir socialines paslaugas teikiančią organizaciją, tad visos švietimo įstaigos, kaip organizacijos, turėtų teikti kokybiškas paslaugas, kurios atitiktų vartotojų (vaikų ir tėvų) poreikius, lūkesčius, be to, svarbu įgyti jų pasitikėjimą bei lojalumą.⁴⁰

Paslaugą mokslininkai apibūdina įvairiai (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Paslaugos sampratos skirtumai

Autorius	Apibrėžimas
Ch. Gronroos	Paslauga – tai daugiau ar mažiau neapčiuopiama veikla, paprastai (bet nebūtinai) pasireiškianti vartotojui sąveikaujant su paslaugą teikiančiais tarnautojais, fiziniais ištekliais, prekėmis arba paslaugos teikimo sistemomis, kurios užtikrina vartotojo problemos išsprendimą
J. R. Lethinen	Paslauga yra veiksmas arba veiksmų serija, pasireiškianti kaip asmenų kontaktas arba kontaktas su fiziniu įrenginiu ar mašina, ir tai suteikia vartotojui pasitenkinimą
D. Ketler	Paslauga yra bet kokia nauda ar veikla, kurią viena pusė gali pasiūlyti kitai, pasižyminti neapčiuopiamumu ir tuo, kad nėra nuosavybės rezultatas. Jos išraiška gali būti susieta ar nesusieta su fiziniu produktu
T. P. Hill	Paslaugų veikla – tai tokia veikla, kuri nekuria ir neperdirba fizinių produktų. Jų teikiamas produktas yra nematerialus ir negali būti apčiuopiamas, transportuojamas ar įgyjamas
S. Nollet	Paslauga yra aiškios (suvokiamos) ir neapibrėžtos naudos bei prekių, kurių reikia norint teikti paslaugą, derinys
E. Vitkienė	Ekonominiu požiūriu paslauga yra apibrėžta veikla, kurią siūloma vartotojui pirkti, nes kiekviena veikla vertinama, atsižvelgiant į jos naudingumą, apibrėžtumą ir galimybę ją parduoti (realizuoti)
N. Langvinienė	Paslauga suprantama kaip naudinga veikla, už kurią paslaugos vartotojas moka pinigus

Sudaryta darbo autorės pagal: E. Vitkienė⁴¹ 2004, B. Vengrienė⁴² 1998, N. Langvinienė ir kt.⁴³ 2005, L. Bagdonienė ir kt.⁴⁴ 2009

⁴⁰Dalia Martišauskienė, „Ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo modeliavimas tiriant tėvų – vartotojų poreikius. Daktaro disertacija. Šiaulių universitetas, 2010. <file:///C:/Users/User/AppData/Local/Temp/1724970.pdf>

⁴¹Elena Vitkienė, *Paslaugų marketingas* (Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2004), 25.

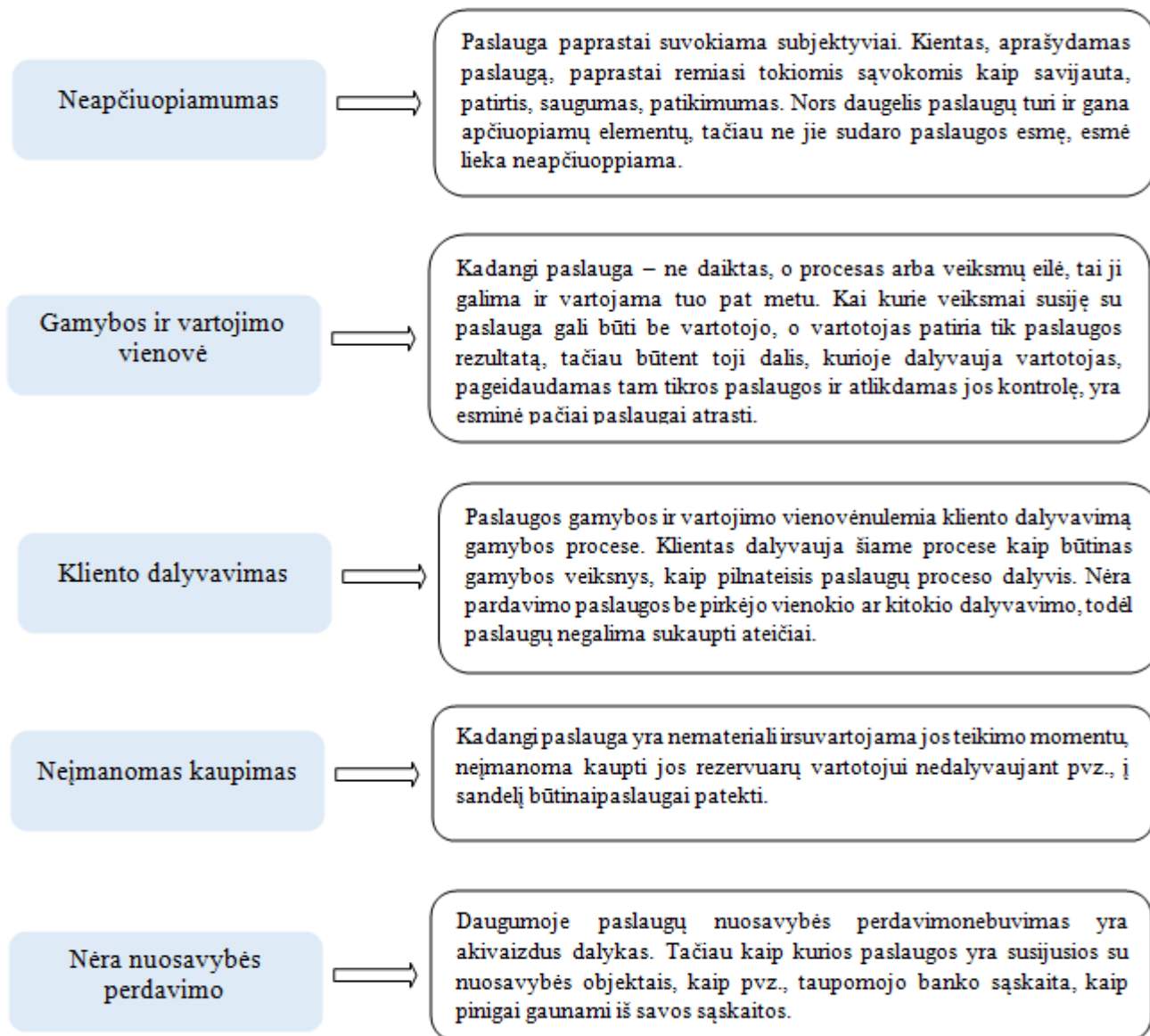
⁴²Birutė Vengrienė, *Paslaugų ekonomika* (Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2006), 271.

⁴³Neringa Langvinienė ir Birutė Vengrienė. *Paslaugų teorija ir praktika* (Kaunas: Technologija, 2005), 22.

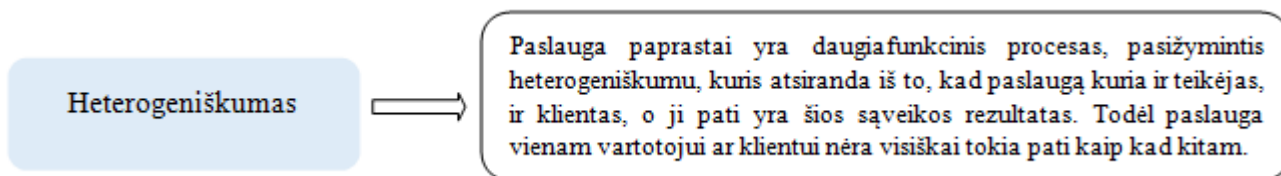
⁴⁴Liudmila Bagdonienė ir Rimantė Hopenienė. *Paslaugų marketingas ir vadyba* (Kaunas: Technologija, 2009), 48.

Sąvokų skirtingumo išsiaiškinimas siejasi su darbo paradigma, nes, kaip matyti, paslauga galima apibrėžti kaip neapčiuopiamą veiklą arba veikimo procesą bei santykius tarp teikėjo ir paslaugos vartotojo arba kliento, siekiant patenkinti vartotojo poreikius, todėl tiek vartotojų, tiek paslaugų teikėjų socialinis suinteresuotumas paslaugos kokybe yra socialiai reikšmingas.

Paslaugos pasižymi tam tikromis bendromis savybėmis, nusakančiomis paslaugų veiklos savitumą. Pajuodis, Pranulis ir Urbonavičius⁴⁵ išskiria šias svarbiausias paslaugų savybes, kurias galima pavaizduoti schema (2 pav.):



⁴⁵Pajuodis Arvydas, Vytautas Pranas Pranulis ir Sigita Urbonavičius, *Marketingas* (Vilnius: Garnelis, 2011), 416.



2 pav. Paslaugų savybės

Sudaryta darbo autorės pagal Pajuodis 2011, Pranulis, et.al.

Darbo autorės nuomone, surasti universalų paslaugos apibrėžimą pirmiausiai trukdo paslaugų įvairovė. Paslaugos sąvoka turi daugelį reikšmių, apimančių veiklą nuo asmeninės paslaugos iki paslaugos kaip produkto sudėtinės dalies. Paslauga yra daugiau ar mažiau neapčiuopiamų procesų, veiksmų seka. Vartotojas turi aktyviai dalyvauti paslaugos teikimo procese. Tai būtina suvokti kaip kompleksą. Tobulinant paslaugų teikimo procesą, svarbu suprasti, ko vartotojas ieško ir ką vertina. Tai siejasi ir su darbo problema – skiriant daugiau dėmesio teikiamų paslaugų priežiūrai, gerėtų šių paslaugų kokybę.

Vienas svarbiausių valstybės įsipareigojimų švietimo srityje – teikiamų švietimo paslaugų kokybės užtikrinimas, grindžiamas veiksmingumo principu nurodančiu, kad „švietimo sistema siekia geros kokybės rezultatų sumaniai ir taupiai naudodama turimus išteklius, nuolat vertindama, analizuodama ir planuodama savo veiklą, vadovaudamasi veiksminga vadyba – tinkamais ir laiku priimamais sprendimais“⁴⁶.

Švietimo įstatymo 3 skirsnio „Švietimo prieinamumas ir kokybė“ 37 straipsnis skiriamas švietimo kokybei. Jame nurodoma, kad „už švietimo kokybę atsako švietimo teikėjas. Formaliojo ir iš dalies neformaliojo švietimo kokybę užtikrina valstybė“. To paties straipsnio 3 punktą nurodo, kad „pagal kompetenciją švietimo programas formuoja ir jų kokybę laiduoja valstybė, mokyklos steigėjas ir švietimo teikėjas.“⁴⁷ Kyla klausimas, iš ko susideda paslaugų priežiūra ikimokyklinėse įstaigose? Taip pat būtų įdomu patikrinti ir empirinio tyrimo metu – kaip suvokiama kokybė šiandien?

Darbo autorės manymu, kokybės efektyvumas priklauso nuo pačios kokybės sampratos. Todėl visų pirma norint pasiekti kokybę, reikia nusistatyti jos apibrėžimą.

Baecker⁴⁸ kokybę apibrėžia trimis būdais:

1. Struktūrinė kokybė – pagrindinės sąlygos, pagal kurias teikiama paslauga;

⁴⁶„Lietuvos Švietimo įstatymas“, *Valstybės žinios* 71, 3216 (2003).

⁴⁷„Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas“, *Lietuvos Respublikos ir švietimo ministerija*, 1281 (2011).

⁴⁸Gary Baecker at al., *Sozialpolitik und Lage in Deutschland* (Wiesbaden, 2000), 46.

2. Proceso kokybė – į asmenis orientuotų paslaugų teikimo būdus ir apimtį;

3. Rezultato kokybė – nusako laipsnį, kuriuo pasiekiamas paslaugų tikslas, atsižvelgiant į jų teikėjo ir gavėjo pasitenkinimą.

Juodaitytė mokslinėje literatūroje išskiria tokias kokybės koncepcijas: „*kokybė* kaip atitikimas tikslui, *kokybė* kaip klaidų nebuvimas, *kokybė* kaip vartotojų poreikių patenkinimas, *kokybė* kaip išskirtinumas, *kokybė* kaip tobulumas, *kokybė* kaip ekonominis naudingumas, *kokybė* kaip pasikeitimas, *kokybė* kaip atitikimas standartams arba reikalavimams“⁴⁹.

Pociūtė, Janušauskienė ir Vitkauskas akcentuoja, kad „šiandien kokybė – tai nuolat gerėjantys produktai ir paslaugos už konkurencinę kainą. Tai reiškia, kad viską privalu gerai daryti iš karto, o ne paskui taisyti defektus.“⁵⁰ Taigi, vadovaujantis šių mokslininkų nuomone, kokybė – tai nuolatinis tobulėjimas, siekiant viską gerai daryti iš karto.

Kokybės apibrėžimų, sampratų įvairovę parodo Vaicekauskienės pateiktas kokybės sampratų apibendrinimas:

„Kokybė yra:

- tai, ką vartotojas laiko kokybe;
- patikimumas;
- tobulumas;
- tikslų pasiekimo laipsnis;
- tinkamumas paskirčiai;
- specifikacijų (reikalavimų, instrukcijų, techninių sąlygų) atitiktis.“⁵¹

Iš tiesų, kokybės samprata yra nevienareikšmė, nes priklauso nuo subjektyvių ją apibrėžiančių asmenų nuostatų. Egzistuoja daug ir įvairių jos apibrėžimų bei grupavimo būdų. Tikslinga pasitelkti ir „Kokybės užtikrinimo vadove“⁵² pateiktas devynias kokybės koncepcijų grupes:

⁴⁹Audronė Juodaitytė, *Socializacija ir ugdymas vaikystėje* (Vilnius: Petro ofsetas, 2003), 13-28.

⁵⁰Dainora Pociūtė, Vilija Janušauskienė ir Remigijus Vitkauskas, *Kokybės vadyba. Mokomoji knyga*. (Vilnius: Technika, 2005), 195.

⁵¹Vaiva Vaicekauskienė, *Švietimo politikos analizės pagrindai* (Vilnius: Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerijos aprūpinimo centras), 67.

⁵²*Kokybės užtikrinimo vadovas. Leonardo daVinčio programos projektas*, žiūrėta 2017 09 11
http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2012_KSU_kokybes_vadovas.pdf

2 lentelė. Devynios kokybės koncepcijų grupės

Kokybė kaip...	
išskirtinumas, pranašumas (<i>angl. exception</i>)	Kokybiškos paslaugos arba produktai išsiskiria iš kitų ir yra geriausi. Jie nėra prieinami visiems.
Tobulumas (<i>angl. excellence</i>)	Kokybiškos paslaugos arba produktai, tobulai atitinkantys reikalavimus.
defektų nebuvimas (<i>angl. zerodefects</i>)	Paslaugos ar produktai neturi trūkumų; sistemoje visi procesai vyksta nepriekaištingai, darniai ir pagal iš anksto nustatytus reikalavimus.
atitikimas paskirčiai (<i>ang. fitnessforpurpose</i>)	Kokybė vertinama atsižvelgiant į tai, koku mastu produktai arba paslaugos atitinka jiems keliamus tikslus.
ekonominis naudingumas (<i>ang. Valueformoney</i>)	Kokybė priklauso nuo to, ar atsiperka investuotos lėšos. Jei užsibrėžtas tikslas pasiekiamas naudojant mažiau lėšų nei suplanuota arba naudojant suplanuotas lėšas pasiekiamas geresnis rezultatas nei tikėtasi, vadinasi teikiamos paslaugos yra kokybiškos.
pakitimas (<i>angl. Transformation</i>)	Kokybė siejama su būklės pasikeitimu, virsmu. Šiuo požiūriu švietimas suvokiamas kaip besitęsiantis procesas, kurio dalyviai, t.y., mokiniai patiria pasikeitimą.
atitikimas reikalavimams (<i>angl.conformance</i>)	Produkto ar paslaugos kokybė nustatoma įvertinant ar produktas arba paslauga atitinka nustatytus reikalavimus, standartus.
virtotojų poreikių tenkinimas (<i>angl. customersatisfaction</i>)	Kokybės matas yra vartotojų pasitenkinimas produktu ar paslauga.

Sudaryta darbo autorės pagal „Kokybės užtikrinimo vadovas“, 2006, p. 5.

Darbo autorės manymu, nors kokybės apibrėžimų gali būti daug, bet paprastai ji suvokiama kaip produkto (prekės ar paslaugos) charakteristika. Viena iš kritiškų pastabų kalbant apie kokybę yra ta, jog neretai visos kokybės savybės yra laikomos vienodai svarbiomis, tačiau nesugebėjimas priskirti atitinkamos svarbos kiekvienai savybei atskirai, sąlygoja vidutiniško produkto sukūrimą.

Paslaugos kokybės sąvokų išsiaiškinimas skirtinguose Lietuvos ir užsienio mokslininkų darbuose ne tik siejasi su darbo paradigma, bet ir leidžia geriau suvokti darbo problemą, mat tiek vartotojų, tiek paslaugų teikėjų socialinis suinteresuotumas paslaugos kokybe yra socialiai reikšmingas.

Šio darbo problemos atskleidimui aktualu panagrinėti paslaugų priežiūrą grįžtamajam ryšiui užtikrinti. Serapino teigimu, reikia pačiam teikėjui atlikti paslaugos išorinį bei vidinį vertinimą (kokybės vadybos sistemos auditą)⁵³. Atliekant tiek vidinį, tiek išorinį paslaugų kokybės įvertinimą, vienas iš labiausiai paplitusių metodų yra Servqual modelis, kurio esmė – neatitikimų matavimas tarp vartotojo suvoktos kokybės ir vartotojo lūkesčių. Serafinas pastebi, kad nepaisant kritinių pastebėjimų, Servqual pripažintas tinkama paslaugų kokybės vertinimo priemone, kadangi skirtumo tarp vartotojų lūkesčių ir suvoktos kokybės nustatymas sudaro prielaidas gerinti paslaugų kokybę įvairiose paslaugų srityse⁵⁴. Pasak Urvikio, Servqual modelis yra vienas iš dažniausiai pritaikomų viešajame valdyje, nes šio modelio pagalba vertinama viešųjų paslaugų kokybė. Autorius atkreipia dėmesį į tai, kad „privačių paslaugų kokybę lemia tik paslaugas teikiančios įmonės ir kliento ryšiai, o teikiant viešąsias paslaugas svarbūs ne tik galutiniai paslaugos gavėjai, bet ir mokesčių mokėtojai, bendruomenės, suinteresuotos verslo įmonės, nevyriausybinės organizacijos, politikai, paslaugas teikiantys darbuotojai ir kiti subjektai, turintys skirtingus viešosios politikos formavimo ir viešųjų gėrybių paskirstymo, organizavimo interesus“⁵⁵. Atliekant empirinį tyrimą būtų įdomu sužinoti, kaip vadovaujamoje įstaigoje užtikrinama paslaugų kokybė? Kokia yra paslaugų priežiūros svarba? Kokie kokybės vadybos modeliai ikimokyklinėse įstaigose naudojami ar ateityje planuojami diegti teikiamų paslaugų kokybei užtikrinti?

Apibendrinant galima teigti, kad paslaugos pasižymi tam tikromis savybėmis, nusakančiomis paslaugų veiklos savitumą. Paslaugą galima apibrėžti kaip neapčiuopiamą veiklą arba veikimo procesą bei santykius tarp teikėjo ir paslaugos vartotojo ar kliento, siekiant patenkinti vartotojo poreikius, o tai siejasi su mūsų darbo paradigma, nes paslaugų teikėjų ir paslaugų vartotojų tarpusavio santykius leidžiama suprasti kaip nuolatinę sąveiką, į kurią jie įsitraukia turėdami bendrą tikslą ir siekdami komunikuoti. Paslaugų kokybės modeliai yra viešųjų paslaugų valdymo pagrindas, kuris leidžia išsiaiškinti viešųjų paslaugų vartotojų poreikius ir lūkesčius. Be to, vienas svarbiausių valstybės įsipareigojimų švietimo srityje yra užtikrinti kokybiškų paslaugų teikimą. Kyla klausimas, nuo ko

⁵³Serafinas, Dalius. *Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas*. Mokomoji knyga. Žiūrėta 2017 10 11 <http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/MOKOMOJI-KNYGA-Kokybes-vadybos-teorijos-praktinis-taikymas.pdf>

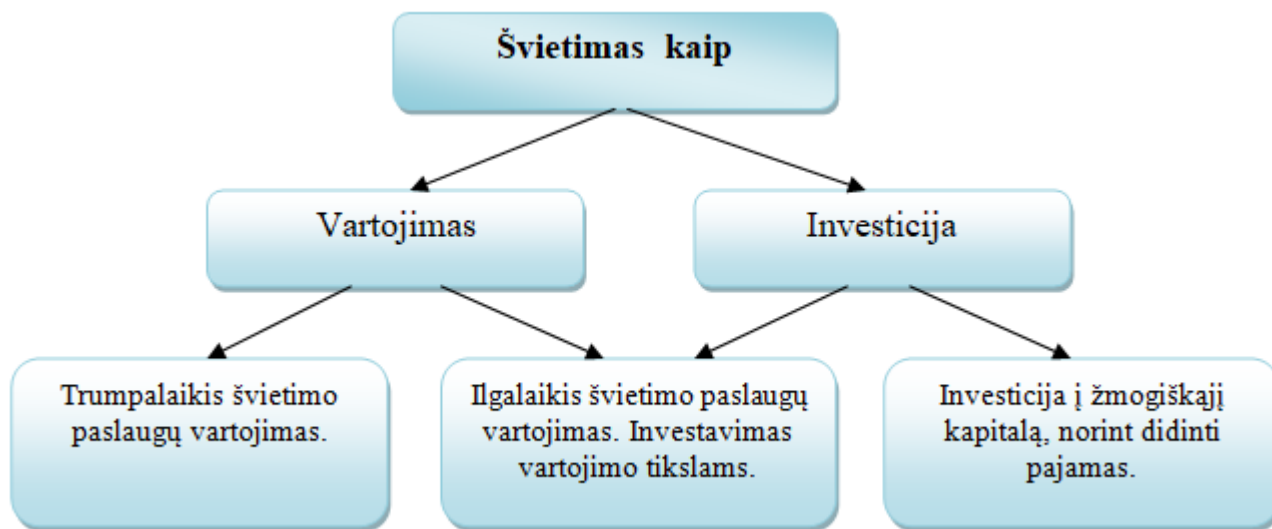
⁵⁴*Ibid.*

⁵⁵Marius Urvikis, „Viešųjų paslaugų tyrimų kryptys: kokybinio požiūrio plėtos poreikio pagrindimas“. *Viešoji politika ir administravimas*, 13, 2 (2014):297.

priklauso kokybiškų paslaugų teikimas? Kiek įtakos paslaugos kokybei turi išorinis ir vidinis vertinimas? Tai norėtusi patikrinti ir šio darbo empirinio tyrimo metu.

1.3. Švietimo paslaugų samprata

Visuomenė turi daug vilčių ir ambicingų lūkesčių, susijusių su švietimu. Darbo autorės manymu, valstybė, kuri išlaidas švietimui supranta kaip investiciją ir šalies ekonominio klestėjimo bei žmonių gerovės pagrindą, yra pažangi ir pereina prie kokybiškai naujo politinio, ekonominio, kultūrinio gyvenimo lygio. Mačerinskienė⁵⁶, vadovaudamasi Schutzu, pabrėžia tokį požiūrį į švietimą:



3 pav. Švietimas kaip vartojimas ir kaip investicija

Sudaryta darbo autorės pagal Mačerinskienę, 1998, p.69

Vadovaujantis paslaugų kokybės valdymo teorija, švietimo paslaugos gali būti pagrindžiamos kaip procesas, kurio turinį ir vyksmą laiduoja vartotojo poreikiai, lūkesčiai bei tiekėjo ir vartotojo susitarimo dėl paslaugos kokybės galimybės. Visuotinės kokybės vadybos teorija yra viena pagrindinių teorijų, leidžiančių pagrįsti švietimo paslaugų kokybės vadybos modeliavimo proceso sistemiškumą organizacijų veikloje. Sistemų teorija sudaro pagrindą švietimo paslaugas įvardyti kaip sistemą, nes švietimo paslaugų teikėjas ir vartotojas orientuojasi į organizacijos misiją, tikslus, veiklos strategiją,

⁵⁶Irena Mačerinskienė. *Švietimo paslauga vartojimo ir investavimo į žmogiškąjį kapitalą aspektu*. Edukologijos idėjos Lietuvos švietimo sistemos modernizavimui. (Kaunas: Technologija, 1998).

kokybę, paslaugos valdymą, patikimumą. Paslaugų teikėjų ir vartotojų bendradarbiavimas užtikrina didesnę švietimo paslaugų prieinamumą⁵⁷. Tai svarbu šio darbo paradigmai, nes paslaugų teikėjų ir paslaugų vartotojų tarpusavio santykiai suprantami kaip nuolatinė sąveika, į kurią jie įsitraukia turėdami bendrą tikslą ir siekdami komunikuoti.

Kaip teigiama mokslinėje literatūroje,⁵⁸ gali būti trumpalaikio ir ilgalaikio vartojimo komponentai. Ilgalaikiam vartojimui priklauso investicijos, kurios tarnauja būsimam vartotojui ateityje, o investicijos siaurąja prasme apima tik tas investicijas, kurios per švietimo efektą veikia ateities pajamų augimą.

Šiuolaikinės švietimo įstaigos, kaip organizacijos, siekia teikti kokybiško ugdymo paslaugas ir tenkinti vartotojų poreikius. Todėl, bet kuri organizacija, kokybės vadybos teoretikų Harvey, Green nuomone, turi būti suinteresuota tenkinti vartotojų poreikius bei lūkesčius⁵⁹.

Mokslininkė Gumuliauskienė patikslina, kad švietimui, kaip paslaugų teikimo sferai, siekiančiai atliepti aukštus kokybės standartus, šiuolaikinius visuomenės, darbo rinkos reikalavimus, nuolat augančius švietimo paslaugų vartotojų ir kitų socialinių grupių poreikius, tenka kaskart intensyviau ieškoti potencialių vidinių ir išorinių galimybių didinti savo veiksmingumą⁶⁰. Tai būtų įdomu patikrinti ir empirinio tyrimo metu – kokie išoriniai ir vidiniai veiksniai labiausiai įtakoja ikimokyklinių įstaigų teikiamų paslaugų kokybę?

Darbo autorės nuomone, kiekvieno žmogaus dalyvavimas kasdienėje visuomenei svarbioje veikloje skatins kurti naujas sistemas, procesus ir kompetencijas, kurios šiuo metu neatitinka esamos visuomenės realybės, bet yra nukreiptos į ateities visuomenės poreikius. Svarbu pabrėžti, „kad kiekviena šalis, atsižvelgdama tiek į savo istoriją, tiek į dabartinę socialinę, ekonominę ir politinę situaciją, turėtų nustatyti adekvačią pusiausvyrą tarp centralizacijos, reikalingos bendriems nacionaliniams švietimo tikslams įgyvendinti, ir decentralizacijos, sudarančios sąlygas tam, kad kuo daugiau piliečių ir vietos bendruomenės atstovų dalyvautų švietimo valdyme“.⁶¹

Vaicekauskienė tikina, kad „švietimo paslaugų poreikis ir kokybė – tai objektyvių sąlygų, aplinkybių nulemta vartotojų būklė, situacija, kai jiems reikia socialinių paslaugų, kurios būtų kokybiškos ir orientuotos į vartotojų lūkesčius, kurios padėtų įgyvendinti vartotojų pageidavimus ir

⁵⁷Liudwig von Bertalanffy. *General system theory: Foundations, development, applications*. New York: George Braziller Publishing (1996).

⁵⁸*Ibid.*

⁵⁹Povilas Vanagas, *Visuotinės kokybės vadyba* (Kaunas: Technologija 2004), 199-204.

⁶⁰Aušrinė Gumuliauskienė, „Švietimo politikos formavimas ir įgyvendinimas: dermės aspektas“ (Šiaulių universitetas 1(13) 2013):19.

⁶¹*Viešojo valdymo tobulinimo iniciatyvų katalogas*, Vidaus reikalų ministerija, (Vilnius: 2014).

galimybes, atlieptų laikmečio aktualijas bei padėtų spręsti kylančias problemas“⁶². Antai, Martišausienės ir Trakšelio nuomone, „vertinant švietimo sistemos paslaugas, vartotojų požiūriai ir lūkesčiai skiriasi, nes kiekvienas vartotojas savitas, todėl jo poreikiai, žinios, vertybės ir naudotini įgūdžiai taip pat nėra identiški“⁶³. Vadinasi, galima teigti, jog švietimo paslaugas, tenkinančios vartotojų poreikius ir lūkesčius, yra ta jungiamoji grandis tarp paslaugų teikėjų ir jų gavėjų, o kokybiškos paslaugos gali užtikrinti švietimo bendruomenės gyvenimo kokybę ir kurti jos gerovę. Pasak Jucevičiaus, švietimo paslauga pačia bendriausia prasme, „tai tinkamų edukacinių sąlygų asmeniui plėtoti jo įgimtas galias, perimti ir vystyti žmonijos, visuomenės kultūrą, žinių ir patirties lobyną taip, kad šis asmuo galėtų tapti socialiai vertinga asmenybe, kompetentingas darbuotojas, sudarymas visuomenės, švietimo institucijos lygmeniu. Švietimo paslauga, teikiama konkrečios edukacinės institucijos, – tai švietimo rinkai pateikiama paslauga, atitinkanti šios įstaigos misiją“⁶⁴. Šios autorių mintys patvirtina mūsų darbo problemą, kad skiriant daugiau dėmesio teikiamų paslaugų priežiūrai, gerėtų šių paslaugų kokybę.

Apibendrinant galima teigti, jog švietimo teikiamų paslaugų efektyvumas ir nuolatinė pažanga šioje srityje, o tai išsikelta ir šio baigiamojo darbo problemoje bei atsispindi darbo tikslu, užtikrina ne tik švietimo paslaugų teikėjų ir gavėjų bendruomeniškumą, tačiau kartu yra būdas atskleidžiant ikimokyklinėse įstaigose teikiamų paslaugų kokybę išsiaiškinti trūkumus ir privalumus, o išsiaiškinus teikiamų švietimo paslaugų trūkumus galima siūlyti jų tobulinimo galimybes pirmiausia sukuriant teorinį švietimo kokybės modelį.

⁶²Vaiva Vaicekauskienė. *Supranote* 53, 13.

⁶³Kęstutis Trašėlys ir Dalia Martišauskienė. *Supra note* 37, 191-206.

⁶⁴Robertas Jucevičius, *Strateginis organizacijų vystymas* (Kaunas: Aušros spaustuvė, 1998): 16-34.

2. IKIMOKYKLINIŲ UGDYMO ĮSTAIGŲ PASKIRTIES IR JOS REALIZAVIMO GALIMYBIŲ ANALIZĖ

2.1. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų samprata ir paskirtis

Šio darbo kontekste svarbu išsiaiškinti, kas yra ikimokyklinė ugdymo įstaiga ir kokia jos paskirtis. Tai svarbu šio darbo problemai, nes ikimokyklinis ugdymas yra pirmoji nuosekliojo švietimo sistemos dalis, kuris pagal Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymą, priskiriamas neformaliojo vaikų švietimo sričiai. Šiame įstatyme II skirsnyje 7 straipsnyje pateikiama, kad „ikimokyklinio ugdymo paskirtis – padėti vaikui tenkinti prigimtinius, kultūros, taip pat ir etninius, socialinius, pažintinius poreikius. Ikimokyklinis ugdymas vyksta šeimoje, o tėvams (globėjams) pageidavus ar už vaiko teisių apsaugą atsakingoms institucijoms rekomendavus, pagal ikimokyklinio ugdymo programą ir teikiamas vaikui nuo gimimo, iki jam pradedamas teikti priešmokyklinis arba pradinis ugdymas“⁶⁵. Ikimokyklinis ugdymas vykdomas ikimokyklinio ugdymo įstaigoje – tai švietimo įstaiga, teikianti ikimokyklinį ir priešmokyklinį ugdymą ir įvardijama kaip švietimo organizacija, kuriai būdingi organizacijos bruožai. Jos savarankišką gyvenimą įtakoja tarpusavyje susijusi ir tik jai būdinga bendruomenė, kurią sudaro pedagogai, tėvai ir vaikai⁶⁶.

Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų valdymo procese dalyvauja šios institucijos: Lietuvos Respublikos Vyriausybė, koordinuodama Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos darbą, Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija, formuojanti ir užtikrinanti šalies švietimo politiką, Lietuvos Respublikos savivaldybių institucijos – vykdomosios institucijos, formuojančios ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo, programas. Lietuvos Respublikos savivaldybių institucijos organizuoja ikimokyklinį ir priešmokyklinį ugdymą, organizuoja ir koordinuoja švietimo pagalbos teikimą mokiniui, mokytojui, šeimai, mokyklai, vaiko minimalios priežiūros priemonių vykdymą.⁶⁷ Ikimokyklinio ugdymo paslaugos labai svarbios ugdant vaikus kaip asmenybes, o tai susiję su mūsų darbo problema, kad skiriant daugiau dėmesio teikiamų paslaugų priežiūrai, gerėtų šių paslaugų kokybė. Tėvams ikimokyklinio ugdymo įstaiga – didelis palengvinimas rūpinantis vaiku ir kartu savo darbine, profesine veikla. Ikimokyklinių įstaigų plėtra sudaro sąlygas vaiko tėvams sėkmingai derinti darbą ir vaiko priežiūrą, dėl to atsiranda prielaidos darbinėms pajamoms

⁶⁵ „Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas“ *Valstybės žinios* 39-1804 (2011).

⁶⁶ *Ibid.*

⁶⁷ „Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas“, *Valstybės žinios* 12, 1909 (2015).

atsirasti, o ne socialinių išmokų vyravimui šeimoje.⁶⁸ Atliekant empirinį tyrimą būtų įdomu sužinoti ar ikimokyklinės įstaigos jau pakankamai subrendusios, kad pačios galėtų tinkamai teikti kokybiškas ir vartotojų lūkesčius ir poreikius atitinkančias paslaugas.

Mokslininkų darbuose ikimokyklinė įstaiga yra pateikiama plačiąja prasme neapsiribojant vien vieta, kurioje ugdomi maži vaikai, tačiau ji įgauna globalią prasmę, kur mokoma suspėti su pažanga, naujovėmis, greito gyvenimo tempo ir pan. Juodaitytės, teigimu, „ikimokyklinio ugdymo įstaiga nėra vien specifinė, tik mažiems vaikams skirta institucija, o universali šiuolaikinė švietimo ir šeimos socialinės pagalbos institucija, taip pat naujosios edukacinės politikos (mokymosi visą gyvenimą) strategijos grandis, demokratinės gyvensenos principų plėtros institucija, atvira pasaulio ir nacionalinės kultūros tradicijoms“.⁶⁹

Anot Purvaneckienės, ikimokyklinė ugdymo įstaiga turi atlikti dvi pagrindines funkcijas: ugdymo ir priežiūros. „Priežiūra čia akcentuojama kaip pagalbos suteikimas tėvams. Taip yra sudaromos sąlygos tėvams dirbti, kadangi jie gali palikti vaikus ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje, kur vaikui sudaromos sąlygos socializuotis ir tapti visuomenės nariu. Antroji įstaigos funkcija – ugdomoji. Kalbant apie šią funkciją, galime išvelgti, kad ji yra daug platesnė nei priežiūra.“⁷⁰ Mokslininkė akcentuoja ikimokyklinės įstaigos tinkamą parinkimą kiekvienam vaikui. Ši atsakomybė lieka tėvams, kurie turi domėtis, aiškintis, gilintis, kokias galimybes, inovacijas suteikia pasirinkta ikimokyklinė įstaiga: ar ji pasiūlo tai, kas yra būtina vaiko ugdymui, savęs realizavimui? Tai norėtųsi patikrinti ir šio darbo empirinio tyrimo metu.

Neifacho teigimu, pagrindinis pasikeitimas visuomenėje, turintis įtakos situacijai ikimokyklinio ugdymo srityje – visuomenės plėtros tempo spartėjimas, todėl „ikimokyklinio ugdymo įstaiga turi ruošti savo auklėtinius gyventi socialinėje aplinkoje, ruošti pasikeitimus ugdydama juose tokias savybes, kaip mobilumas, dinamizmas, konstruktyvumas, kurios yra būtinos gyvenant greitai besikeičiančioje visuomenėje.“⁷¹

Darbo autorės pastebėjimu, visas ikimokyklines ugdymo institucijas, kaip pirminę švietimo sistemos grandį, jungia pagrindinė misija – vaiko asmenybės ugdymas ir globa, poreikių tenkinimas sudarant prielaidas jo intelektualinių, fizinių ir dvasinių galių sklaidai bei vaiko socializacija, savalaikis

⁶⁸ „Lietuvos Respublikos Vaiko teisių apsaugos kontrolieriaus įstatymas“ *Valstybės žinios* 64, 2328 (2000).

⁶⁹ Audronė Juodaitytė, *Kokybiniai edukaciniai tyrimai: teorijos, duomenų rinkimas ir analizė* (Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2012), 231-246.

⁷⁰ Giedrė Purvaneckienė „Švietimo politika ir ikimokyklinio bei priešmokyklinio ugdymo plėtra“. *Švietimo politika ir vadyba* 15 (2005):176.

⁷¹ Neifachas Sergėjus. „Ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo problemos eksplikacija“. *Pedagogika*, 93 (2009):70-79.

brandumas mokyklai, bendradarbiavimas su šeima, tinkamos aplinkos vaiko ugdymui(si) kūrimas. Galima sakyti, jog ikimokyklinių įstaigų pagrindinis uždavinys yra siekti visaverčio ir kokybiško ugdymo, tinkamai panaudoti žmogiškuosius ir materialiuosius išteklius, taip pat sudaryti lanksčią veiklos programą ir gaires, supažindinti ir padėti įsilieti jaunajam piliečiui į visuomenę.

Vadovaujantis tuo, galima daryti prielaidą, kad šiandienos ikimokyklinės įstaigos atlieka labai daug funkcijų, o ugdymas neatsiejamas nuo globalizacijos procesų visuomenėje, kurių pagrindu kuriamos naujos ugdymo programos, formos ir metodai, atitinkantys tiek visuomenės, tiek ir ugdytinių tėvų lūkesčius.

2.2. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų kokybės sampratos analizė

Ikimokyklinio ugdymo sistema formuoja žmogų – vaiką, kuris galės atsakyti į naujus socialinės realybės iššūkius. Galima tik apytiksliai nuspėti, kokių kompetencijų pareikalaus nauja epocha. Tęstinių tyrimų (Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos – EBPO) duomenimis, „kokybiškas ikimokyklinis ugdymas padeda vėliau spręsti daugelį socialinių problemų – skurdą, nedarbą, mažina priklausomybes, gerina akademinis pasiekimus, daro teigiamą įtaką gyvenimo gerovei“⁷². Toliau plėtojant ikimokyklinio ugdymo sistemą Lietuvoje ikimokyklinio ugdymo kokybė tampa ypač aktuali ir tai siejasi su mūsų darbo paradigma, nes tiek vartotojų, tiek paslaugų teikėjų socialinis suinteresuotumas paslaugos kokybe yra socialiai reikšmingas.

Paprastai pripažįstamos dvi kokybės rūšys (tipai): struktūros kokybė ir proceso kokybė. „Struktūros kokybė – tai ypatumai, kurie apibūdina ikimokyklinio ugdymo sistemą ar įstaigą: ikimokyklinio ugdymo sistemos finansavimas, prieinamumas, pedagoginio personalo kvalifikacija ir jos tobulinimas, personalo darbo sąlygos, vaikų grupės dydis, vaikų, tenkančių vienam pedagogui, skaičius, fizinė aplinka, mokymo/ugdymo planas, programa. Struktūros kokybės veiksnius papildo proceso kokybė, nusakanti, kaip ikimokyklinio ugdymo įstaiga funkcionuoja kiekvieną dieną: kaip sąveikauja vaikai, personalas ir vaikų tėvai. Apie struktūros ir proceso kokybę sprendžiama pagal tai, kokį patyrimą įgauna vaikas“⁷³. Taigi, šiame darbe ikimokyklinio ugdymo kokybė yra suprantama kaip numatytų veiklos kriterijų visuma, rodanti, koku laipsniu, būdais ir priemonėmis yra pasiekiami nacionalinės

⁷²Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (EBPO) „Educationin Lithuania“ Žiūrėta 2017 09 26 <http://www.oecd.org/countries/lithuania/education-in-lithuania-9789264281486-en.htm>

⁷³Švietimo problemos analizė, „Ikimokyklinio ugdymo kokybė“, žiūrėta 2017 09 15 <http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2012/12/Ikimokyklinio-ugdymo-kokybe-2012-rugs%C4%97jis.pdf>

švietimo sistemos tikslai, tenkinantys suinteresuotos visuomenės dalies poreikius. Atliekant empirinį tyrimą būtų įdomu sužinoti kaip ir kokiomis priemonėmis yra įgyvendinami konkrečios ikimokyklinės ugdymo įstaigos tikslai, vienareikšmiškai nukreipti į individualių suinteresuotų asmenų poreikių tenkinimą, mėginant užfiksuoti ugdymo proceso kaitą.

2014m. Europos Komisija pateikė rekomendacijas⁷⁴ šalims, skatindama jomis vadovautis persvarstant savo šalies ankstyvojo ugdymo politiką. Pagal šias rekomendacijas kokybiškas ikimokyklinis ir priešmokyklinis ugdymas turi būti sisteminis ir apimti:

- ugdymo programų atvirumą vaikų, šeimų ir įstaigos bendruomenės poreikiams (ugdymo programos turi būti holistinės, lanksčios, skatinančios bendradarbiavimą, nuolat peržiūrimos ir tobulinamos);
- ikimokyklinio ugdymo prieinamumą (paslaugos prieinamos visiems vaikams, įperkamos, pasižyminčios įvairove, plėtojančios įtraukujį ugdymą, dalyvavimą);
- valdymą ir finansavimą (aiškią visų lygmenų atsakomybę, teisės aktų ir jų įgyvendinimo procesų finansavimo dermę, bendradarbiavimą, visuotinai prieinamų paslaugų siekį);
- stebėseną ir įsivertinimą bei išorinį vertinimą (procesai suprantami, skaidrūs, reguliarūs, geriausiai atstovaujantys vaiko interesams, efektyviai naudojami politikai ir praktikai tobulinti);
- personalo profesionalumą (aukštąjį išsilavinimą, kompetencijas, lyderystę, profesionalumą palaikančias bei paremiančias darbo sąlygas). Kokybės siekti skatina požiūrio į vaiką ir vaikystę keitimas, socialinės partnerystės stiprinimas, aktyvus tėvų dalyvavimas, veiklos procesų valdymas.

Apibendrinant galima teigti, kad kokybiškas ikimokyklinis ugdymas padeda spręsti daugelį socialinių problemų ir daro teigiamą įtaką gyvenimo gerovei. Išskiriamos dvi kokybės rūšys: struktūros ir proceso. Kokybiškas ikimokyklinis ugdymas apima ugdymo programų atvirumą vaikų, šeimų ir įstaigos bendruomenės poreikiams; ikimokyklinio ugdymo prieinamumą; valdymą ir finansavimą; stebėseną ir įsivertinimą bei išorinį vertinimą; personalo profesionalumą.

⁷⁴Lietuvos Švietimo taryba, „Lietuvos švietimo būklės 2013 – 2016 metais apžvalga“, žiūrėta 2017 10 02, http://www.lrs.lt/sip/portal.show?p_r=9258&p_k=1&p_t=173686

2.2.1. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų paslaugų kokybės vertinimo strategijos ir užtikrinimas

Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme nurodoma, „kad už ikimokyklinio ugdymo kokybę atsako švietimo teikėjas ir savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija“⁷⁵. Šiuo metu ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklos kokybės įsivertinimui naudojama neatnaujinta rekomendacinio pobūdžio „Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodika“⁷⁶. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklos kokybės išorinio vertinimo tvarkos aprašas neparengtas, taigi, veiklos kokybės audito sistema nėra dualinė, ji nedera su mokyklų, įgyvendinančių bendrojo ugdymo programas, veiklos kokybės įsivertinimo ir išorinio vertinimo principais bei rodikliais. Kaip teigiama Lietuvos švietimo būklės 2013-2016 metų apžvalgoje, vykdydamos ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos kokybės įsivertinimą, įstaigos įsivertinimo duomenis savivaldybei formaliai pateikia metiniame veiklos plane. Įsivertinimo rezultatai pristatomi ir aptariami įstaigų savivaldos institucijose. Tačiau įsivertinimo duomenys dažnai nėra prasmingi, nes įstaigos dar nepakankamai supranta įsivertinimo naudą, trūksta gebėjimų įsivertinimo duomenis panaudoti įstaigos veiklai tobulinti ir pažangai, duomenys mažai naudojami rengiant švietimo problemos analizes, kvalifikacijos tobulinimo programas, atliekant mokslinius tyrimus. Įstaigų steigėjai, savivaldybių politikai mažai domisi ikimokyklinio ugdymo kokybe, įstaigų veiklą dažniau vertina pagal finansinius rodiklius, vaikų vietų skaičių, gaunamus gyventojų skundus⁷⁷. O tai suponuoja mintį ir patvirtina mūsų darbo problemą, kad skiriant daugiau dėmesio teikiamų paslaugų priežiūrai, gerėtų šių paslaugų kokybę.

Lietuvoje ikimokyklinio ugdymo turinio sudarymas yra decentralizuotas, todėl nėra parengta oficiali nacionalinė ikimokyklinio ugdymo programa, o tik šalies mastu patvirtintas „Ikimokyklinio ugdymo programų kriterijų aprašas“⁷⁸. Vadovaudamasi šiuo aprašu kiekviena ikimokyklinio ugdymo įstaiga kuria savo ugdymo programą. Už ikimokyklinio ugdymo(si) programas, jų turinį atsako ikimokyklinio ugdymo teikėjai, tačiau apie tų programų kokybę – kokiam ugdymui teikiamas prioritetas,

⁷⁵„Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas“ *Valstybės žinios* 39, 1804 (2011).

⁷⁶„Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodika“, *Valstybės žinios* 94, 3522 (2005).

⁷⁷Lietuvos švietimo būklės 2013-2016 metais apžvalga, *Lietuvos švietimo taryba 2017*, žiūrėta 2017 10 14 <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20dokumentus:/article/4259/Lietuvos%20C5%A1vietimo%20bC5%ABk%C4%97s%202013-2016%20metais%20ap%C5%BEvalga.pdf>

⁷⁸Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija „Ikimokyklinio ugdymo programų kriterijų aprašas“, žiūrėta 2017 10 26 <https://www.smm.lt/uploads/documents/Pedagogams/ikimokyklinio%20ugdymo%20programos%20kriteriju%20aprasas1%20g.doc.pdf>

kokios pedagoginės strategijos laikomasi – informacija nacionaliniu lygiu nėra renkama⁷⁹. Atliekant empirinį tyrimą, būtų įdomu sužinoti kaip stebimas ir vertinamas strategijos įgyvendinimas ikimokyklinėse įstaigose?

Šiuo metu yra sukurta galiojanti teisinė bazė, užtikrinanti ikimokyklinio ugdymo sistemos funkcionavimą šalyje, tačiau dar nėra ikimokyklinio ugdymo kokybės užtikrinimo ir palaikymo sistemos, kurios pagrindiniai elementai – ikimokyklinio ugdymo sistemos funkcionavimo reglamentavimas, įsivertinimas, išorinis vertinimas ir akreditacija⁸⁰.

Ikimokyklinių įstaigų veiklą kontroliuoja daug institucijų (visuomenės sveikatos centrai, Valstybinė maisto ir veterinarijos tarnyba, savivaldybių Vidaus audito, Finansų skyriai), vykdoma vadovų ir pedagogų atestacija, todėl įstaigos nesijaučia saugiai ir baiminasi veiklos kokybės išorinio vertinimo dėl kelių priežasčių: ugdymo proceso trikdymo, vertintojų profesionalumo stokos, nes praktika rodo, kad aukštos vadovų vadybinės kategorijos ne visada susijusios su šiuolaikine ugdymo kokybe įstaigoje ir jos įsivertinimo procesais, nepakankamo ugdymo kokybės suvokimo, nes dalyje įstaigų ikimokyklinio ugdymo kokybė dar nėra tinkamai suvokiama ir praktika ne visada atitinka naujų švietimo dokumentų, ugdymo programų nuostatas⁸¹. Būtų įdomu empirinio tyrimo metu patikrinti, ar išorinis mokyklų vertinimas turėtų įtakos ikimokyklinių įstaigų teikiamų paslaugų kokybei.

Anot Sakalo, „kokybės vadyboje taikomi įvairūs kokybės vertinimo modeliai: Demingo prizas, Malkolmo Beldridžo nacionalinis kokybės apdovanojimas, Europos kokybės apdovanojimas, Bendrasis vertinimo modelis, ISO 9000 ir kt. Iš esmės dauguma jų yra arba gali būti panaudoti kaip ugdymo įstaigos vertinimo metodai“⁸². Pasak Bagdonienės ir Hopenienės, „Servqual metodika pasižymi tuo, kad ja galima vertinti įvairių paslaugų kokybę, nes metodikos pagrindą sudarantys kriterijai apima įvairias paslaugų savybes ir leidžia atskleisti paslaugų stipriąsias ir silpnąsias savybes.“⁸³ (žr. 3 lentelę):

⁷⁹Švietimo problemos analizė „Švietimo kokybė“, žiūrėta 2017 09 26 <http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2014/01/%C5%A0vietimo-kokyb%C4%97-2013-11.pdf>

⁸⁰*Ibid.*

⁸¹*European Commission/EACEA/Eurydice, 2016. The Structure of the European Education Systems 2016/17: Schematic Diagrams. Eurydice Facts and Figures. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Žiūrėta 2017 09 15 <http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2016/10/Structure-of-education-systems-2016-17-diagrams-Final-report-update1.pdf>*

⁸²Sakalas, Algimantas. *Žinių vadyba: besimokančios įmonės kūrimas* (Kaunas: Technika, 2011), 123.

⁸³Liudmila Bagdonienė ir Rimantė Hopenienė, „Paslaugų marketingas ir vadyba“. (Kaunas: KTU leidykla Technologija, 2004), 144.

3 lentelė. Pirminiai Serqual kokybės kriterijai

Paslaugos savybė – kokybės vertinimo kriterijus	Kriterijaus esmė
Pasitikėjimas	Įstaigos atvirumas ir garbingumas, pasirengimas tenkinti vartotojų poreikius
Kompetentingumas	Personalo žinios ir įgūdžiai
Reagavimas	Personalo norai ir pasirengimas aptarnauti vartotoją; paslaugos suteikimas laiku
Patikimumas	Paslaugos pateikimas be jokių atsisakymų, suderėtu laiku; pažadų ištesėjimas
Prieinamumas	Kontaktų užmezgimą trukdančių kliūčių nebuvimas
Paslaugumas	Mandagus ir pagarbus personalo elgesys
Komunikabilumas	Gebėjimas bendrauti su vartotoju ta kalba, kurią jis moka, išklausymas, vartotojų norų supratimas
Saugumas	Grėsmės vartotojui nebuvimas, rizikos ir abejonių sumažinimas
Vartotojo pažinimas	Pastangos suvokti vartotojo poreikius
Apčiuopiamumas	Visi elementai, patvirtinantys paslaugos realumą

Sudaryta darbo autorės pagal L. Bagdonienė, R. Hopenienė „Paslaugų marketingas ir vadyba“. Kaunas, 2004, p. 144.

Vadinasi, vertinant ikimokyklinių paslaugų kokybę organizaciniu lygmeniu būtų svarbu vertinti kompetentingumo, prieinamumo, saugumo kriterijais. Kokybę tiriant paslaugų teikimo lygmeniu vertinti reikėtų patikimumo, reagavimo, paslaugumo, komunikabilumo, pasitikėjimo ir vartotojo pažinimo kriterijais. Ir galiausiai tiriant paslaugų kokybę vartotojų lygmeniu galima vadovautis apčiuopiamumo kriterijumi. Kriterijai leidžia konstatuoti kokybę ir įvardinti ją kaip: nepatenkinama kokybė (bloga), patenkinama kokybė (vidutinė) ir ideali kokybė (puiki). Jei paslauga viršija lūkesčius, vartotojas tai vertina kaip idealią kokybę, ir atvirkščiai – jei nepasiekia net minimalaus lygio – kaip nepriimtina.

Beje, svarbu pabrėžti, kad Lietuvos Respublikos Konstitucijos⁸⁴ 40 str. nurodo, jog valstybė prižiūri mokymo ir auklėjimo įstaigų veiklą. Pagrindinis ikimokyklinės ugdymo įstaigos tikslas yra žmogaus ugdymas, todėl pagrindines vaiko, kaip žmogaus, teises į gyvybę, sveikatą, laisvę, asmens neliečiamybę, teisę į normalų fizinį, protinį, dvasinį, dorovinį, socialinį vystymąsi ir kt. saugo Lietuvos Respublikos Konstitucijos straipsniai „Žmogus ir valstybė“ ir „Visuomenė ir valstybė“. Akivaizdu, kad ikimokyklinio ugdymo kokybės užtikrinimo sistemos sukūrimas yra šalies Vyriausybės atsakomybės sritis.

Apibendrinant galima teigti, kad švietimo rinkoje didėja paslaugų vartotojų, ugdymo įstaigų paslaugų pasiūla, siūlomų švietimo paslaugų įvairovė, o ikimokyklinio ugdymo įstaigos, siekdamos parodyti, jog teikia kokybiškas paslaugas, privalo užtikrinti kokybišką veiklą sukurdamos kokybės užtikrinimo sistemas, kas siejasi su mūsų darbo problema, kad skiriant daugiau dėmesio teikiamų paslaugų priežiūrai, gerėtų šių paslaugų kokybė. Kiekviena ugdymo įstaiga, siekianti ikimokyklinio ugdymo kokybės, savo veikloje privalo vadovautis kokybės vadybos koncepcijoje akcentuojamu nuolatinio gerinimo principu, kitaip tariant – tobulinimu.

2.3. Veiksniai, įtakoiantys kokybišką paslaugų teikimą

Visos šalys turi švietimo sistemą, kuriai būdinga atitinkama struktūra, funkcijos, sąveika su aplinka. Ji sudaryta iš struktūrinių elementų – daugiausia įstaigų, kurios yra organizacijos. Kaip teigia Targamadzė, „organizacija yra socialiniai vienetai, turintys tikslą, tikslingai struktūrizuotas veiklos sistemas su atviromis ribomis“⁸⁵. O štai Jovaiša nurodo, kad „organizacija yra į darnią sistemą sutvarkyta ko nors visuma ir grupė žmonių, kuriuos vienija bendra programa“⁸⁶. Šios autorių mintys patvirtina mūsų darbo paradigmą, kur švietimo paslaugų teikėjų ir paslaugų vartotojų tarpusavio santykius leidžiama suprasti kaip nuolatinę sąveiką, į kurią jie įsitraukia turėdami bendrą tikslą ir siekdami komunikuoti. Pastaruoju metu jau neabejojama, kad organizacijos įvaizdis veikia visuomenės požiūrį į konkrečią organizaciją, jos ekonominę sėkmę.

⁸⁴ „Lietuvos Respublikos Konstitucija“, *Valstybės žinios* 33, 1014 (1992).

⁸⁵Targamadzė, Vitalija. „Švietimo vadyba: efektyvumas, struktūra, valdymas, strategija, konfliktai“. (Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2001), 13-14.

⁸⁶Jovaiša, Leonas. Enciklopedinis edukologijos žodynas. (Vilnius: Gimtasis žodis, 2007), 23.

Vienintelis būdas išlikti ikimokyklinio ugdymo įstaigoms vykstant kaitai – strateginio valdymo, strateginių planų kūrimas bei tobulinimas. Pasak Astrausko, Česonio⁸⁷, strateginis valdymas – tai organizacijos vadybinė veikla, kuri yra ilgalaikė, orientuota į ateities perspektyvas, vadovaujasi vidiniais organizacijos ištekliais bei atsižvelgia į išorinių veiksnių poveikį. Strategijos įgyvendinimas turi būti nuolat stebimas ir vertinamas, prisitaikant prie kintančių sąlygų jį svarbu koreguoti. Kyla klausimas, kaip stebimas ir vertinamas strategijos įgyvendinimas ikimokyklinėse įstaigose?

Bagdonienė it kt.⁸⁸, išskiria tokius išorės ir vidaus veiksnius, galinčius turėti įtakos ikimokyklinių įstaigų veiklai, bei numatyti naujus sėkmės rodiklius:

- išoriniai veiksniai (politiniai, ekonominiai, socialiniai, technologiniai);
- vidiniai veiksniai (teisinė bazė, organizacijos struktūra, žmogiškieji ištekliai, planavimo sistema, ryšių informavimo ir komunikavimo sistema, finansiniai ištekliai, vidaus kontrolės sistema).

Darbo autorės nuomone, šalies ekonominio, socialinio, kultūrinio gyvenimo kaita, informacinės visuomenės plėtra, darnus vystymasis, vertybės, globalizacija, įpareigoja labai atidžiai derinti ugdymo tikslus su vaikų, šeimų, bendruomenės ir valstybės poreikiais. Dabartiniu metu egzistuojanti švietimo rinka, pasireiškianti ugdymo institucijų konkurencija, įgalina tobulinti įstaigos veiklą, numatyti jos vystymą, todėl tampa būtinas strateginis planavimas. Šiandien, Oškutienės, Korsakienės teigimu, „organizacijos susiduria su įvairiais pakeitimais, kurie negali būti vengiami, keičiasi vidinė ir išorinė aplinkos. Pažymėtina, kad organizacijų pokyčiai yra vertinami kaip svarbus procesas, kuris daro įtaką tolesnei organizacijų procesų plėtrai“⁸⁹.

„Valstybinėje švietimo 2013-2020m. strategijoje“ teigiama, kad turi būti kuriama veiksminga ir darni, atsakingu valdymu, tikslingu finansavimu ir racionaliu išteklių naudojimu pagrįsta švietimo sistema, puoselėjama į švietimo tobulinimą orientuota vadybos kultūra⁹⁰. Anot Appleby, „kiekvienai įmonei reikalingi planai, vadovavimas ir kontrolė, tačiau visa tai nefunkcionuos, jei nebus efektyvaus organizavimo“⁹¹. Darbo autorės nuomone, verta apžvelgti išvardintas valdymo funkcijas.

Vadybos teorijoje planavimas laikomas nenutrūkstamu procesu, kurio metu atsižvelgiama į organizacijos viduje ir išorėje vykstančius pokyčius. Esminis planavimo bruožas yra orientacija į ateitį.

⁸⁷Algirdas Astrauskas ir Gediminas Česonis. „Strateginio planavimo principų diegimo Lietuvos vietos savivaldybėse etapai“, *Viešoji politika ir administravimas* 26 (2008): 25-34.

⁸⁸Bagdonienė, Liudmila et. al., *Organizacijų vadyba*. (Kaunas: Technologija, 2004).

⁸⁹Roma Oškutienė ir Renata Korsakienė. Organizacinių pokyčių vertinimas: informacinių technologijų diegimo atvejis. *Mokslas – Lietuvos ateitis* 4, 3 (2012): 197-204.

⁹⁰„Valstybinė švietimo 2013-2022 m. strategija“ Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerija, Žiūrėta 2017 10 05 http://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/02/Valstybine-svietimo-strategija-2013-2020_svietstrat.pdf

⁹¹Appleby Robert C. *Šiuolaikinio verslo administravimas*. (Vilnius: Charibdė, 2003), 124-236.

Kaip teigia, Bakanauskas, Bakanauskienė, Darškuvienė ir kt., planavimo procese taip pat būtina numatyti išteklius (laiko, materialinius, finansinius ir žmogiškuosius) iškeltų tikslų pasiekimui.⁹²

Egzistuoja daugybė vadovavimo teorijų, apibūdinančių vadovavimo ypatumus skirtingose vadybos kultūrose. Vienose vadovavimas panašus į žmonių ar žmogiškųjų išteklių valdymą, kitose – į lyderystę⁹³. Vadovauti galima atskiram darbuotojui, darbuotojų grupei ar padaliniui arba kokios nors organizacijos bendruomenei. Geras vadovavimas planavimo ir organizavimo funkcijas daro veiksmingas.

Organizaciniu projektavimu Stoner, Freeman, Gibert vadina „organizacijos struktūros, tinkamiausios organizacijos strategijai, žmonėms, technologijoms ir tikslams, sukūrimą“⁹⁴. Organizacijos struktūra garantuoja stabilų, logišką ir aiškiai apibrėžtą santykių būdą, kuriuo vadovaudamiesi vadovai ir darbuotojai gali siekti organizacijai iškeltų tikslų.

Ketvirtoji vadybos funkcija –kontrolė –užtikrina, kad konkreti veikla atitiktų planus, o faktinė būklė – siekiamą būklę. Zakarevičius kontrolę vadina duomenų apie plano įgyvendinimą rinkimu, analize ir įvertinimu. Kontrolė apima sistemingą faktinės veiklos stebėjimą siekiant nustatyti nukrypimus nuo esamų reikalavimų, taisyklių ir normų, analizuoti tų nukrypimų priežastis ir rengti pasiūlymus nukrypimams šalinti. Būtina atkreipti dėmesį į tai, kad kontrolė, kaip bendroji vadybos funkcija, istoriškai gali būti siejama su pirmuoju kokybės idėjos realizacijos etapu bei kokybės kontrolės ir kokybės monitoringo procesais⁹⁵.

Darbo autorės nuomone, šios funkcijos ne tik atliekamos viena po kitos, bet ir yra glaudžiai tarpusavyje susijusios. Nuo to, kaip bus atliekama viena iš funkcijų, priklauso kitų efektyvumas ir galutinis rezultatas.

Kokybės vadyba yra tokia jos kategorija ir metodai, kuriuos pasirinkusi organizacija nuolat tobulėja, siekdama kuo veiksmingiau patenkinti vartotojų poreikius, gerindama paslaugas ir mažindama kaštus. Kokybės vadybos atveju bendrosios vadybos funkcijos turi būti nukreiptos į kokybės procesų valdymą. Taigi, kokybės vadyboje turi būti atliekamos visos keturios bendrosios vadybos funkcijos: kokybės procesų planavimas, kokybės procesus palaikančios veiklos organizavimas, vadovavimas šia veikla užsiimantiems žmonėms ir kokybės procesų kontrolė. Martišauskienės teigimu, kokybiška veikla

⁹²Bakanauskas, Arvydas et.al., *Organizacijos strategija. Strateginis valdymas. Organizacijų vadyba*. (Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2011), 68.

⁹³Targamadžė, Vitalija. *Švietimo vadyba: efektyvumas, struktūra, valdymas, strategija, konfliktai*. (Klaipėda: Klaipėdos KTU leidykla, 2001), 16.

⁹⁴Stoner James Arther Finch, Freeman Re Edward, Jr. Gilbert Daniel *Vadyba*. (Kaunas: Poligrafija ir informatika leidykla, 2005).

⁹⁵Zakarevičius, Povilas. *Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos: monografija*. (Kaunas: VDU, 2002), 218-224.

neįmanoma be kokybiškos vadybos, nes nuo jos priklauso kokybiška veikla organizacijose, įtaka darbuotojams, organizacijos kultūros kūrimas, strategijos numatymas, svarbiausia kokybiškas ir efektyvus veiklos sričių vystymasis⁹⁶.

Švietimo problemos analizėje „Švietimo kokybė“⁹⁷, išskiriami penki švietimo kokybės aspektai, kurie apima visų su švietimu susijusių interesų grupių požiūrius ir socialines veiklas.

- Veiksmingumas: kiek valstybės institucijų veikla yra veiksminga didinant prieinamumą;
- Efektyvumas: kaip efektyviai valstybė naudoja išteklius teikdama mokymą kaip viešąjį gėrį;
- Tinkamumas: kuriamos tokios mokymo patirtys, kurios parengia asmenį šiuolaikiniam gyvenimui;
- Pritaikomumas: ugdymo lankstumas, kai ugdymas pritaikomas prie individualių vaikų savybių;
- Teisingumas: koku mastu teisė į švietimą yra universali ir veiksminga visiems, kuriant socialiai teisingesnę visuomenę.

Šiame skyrelyje išsiaiškinta, kad ikimokyklinių įstaigų veiklai bei sėkmės rodikliams įtakos gali turėti išoriniai veiksniai (politiniai, ekonominiai, socialiniai, technologiniai) ir vidiniai veiksniai (teisinė bazė, organizacijos struktūra, žmogiškieji ištekliai, planavimo sistema, ryšių informavimo ir komunikavimo sistema, finansiniai ištekliai, vidaus kontrolės sistema). O vienintelis būdas išlikti ikimokyklinio ugdymo įstaigoms vykstant kaitai yra strateginio valdymo, strateginių planų kūrimas ir tobulinimas. Strateginis valdymas pasižymi valdymo funkcijomis: planavimas, organizavimas, vadovavimas, kontrolė. Nuo to, kaip bus atliekama viena iš funkcijų, priklauso kitų efektyvumas ir galutinis rezultatas. Tai siejasi ne tik su darbo paradigma, kad tiek vartotojų, tiek paslaugų teikėjų socialinis suinteresuotumas paslaugos kokybe yra socialiai reikšmingas, bet ir leidžia geriau suvokti darbo problemą, jog skiriant daugiau dėmesio teikiamų paslaugų priežiūrai ikimokyklinėse įstaigose, gerėtų šių paslaugų kokybę.

⁹⁶Martišauskienė, Dalia. "Ikimokyklinio ugdymo įstaigos kokybės vadybos sistemai būdingų požymių dinamika, įvairiapusiškumas ir jos vertinimas: paslaugų teikėjų (vadovų, pedagogų) požiūriu". *Tiltai2* (2011): 163-176.

⁹⁷Švietimo problemos analizė „Švietimo kokybė“, žiūrėta 2017 10 26 http://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/bs_Svietimo-kokybe-2013-11.pdf

3. PASLAUGŲ KOKYBĖS PRIEŽIŪROS IKIMOKYKLINĖSE ĮSTAIGOSE TEORINIS MODELIS

Apibendrinant teorinę medžiagą bei nagrinėjant šio darbo problemą, teorinėse dalyse jau buvo išnagrinėtas švietimo vaidmuo visuomenėje, paslaugos, kokybės samprata, atskleista, kas yra ikimokyklinis ugdymas, kokia jo paskirtis bei veiksniai įtakoja kokybišką paslaugų teikimą. Jei atsižvelgsime į tai, kad į švietimo organizaciją žvelgiama kaip į edukacines ir socialines paslaugas teikiančią organizaciją, tad visos švietimo įstaigos kaip organizacijos, turėtų teikti kokybiškas paslaugas, kurios atitiktų vartotojų poreikius ir lūkesčius.

Pasak Astrausko, Česonio⁹⁸, strateginis valdymas – tai organizacijos vadybinė veikla, kuri yra ilgalaikė, orientuota į ateities perspektyvas, vadovaujasi vidiniais organizacijos ištekliais bei atsižvelgia į išorinių veiksnių poveikį. Strategijos įgyvendinimas turi būti nuolat stebimas ir vertinamas, prisitaikant prie kintančių sąlygų jį svarbu koreguoti. Anot Vasiliausko, „strateginis valdymas – tai nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorės aplinkos pokyčių ir efektyviai išnaudoja savo turimą potencialą⁹⁹.“ Remiantis mokslininkų mintimis, galima formuluoti išvadą, kad strateginio valdymo struktūrai būdingi tokie etapai – planavimas, organizavimas, vadovavimas, kontrolė, kurios, pagal Želvį¹⁰⁰ ir Ališauską¹⁰¹ yra pagrindinės funkcijos švietimo vadyboje.

Kaip teigia Gumuliauskienė ir Gricienė, „mokyklai, kaip socialinei sistemai, turi įtakos daug išorės ir vidaus aplinkos veiksnių. Jų poveikis esti kompleksinis, veiksnius sieja daug priežastinių ryšių, jų sklaidos laipsnis ir įtaka skirtingoms mokyklų veiklos sritims yra nevienodo masto, intensyvumo ir reikšmingumo. Dar jos akcentuoja, kad strateginis veiklos planavimas yra jungiamoji mokyklos strategijos rengimo ir vykdymo grandis, kurios pagrindu vertinamas išorės aplinkos veiksnių poveikio mastas ir intensyvumas visoms mokyklos veiklos sritims, projektuojamos mokyklos raidos galimybės, pagrindžiant jas turimais ištekliais ir laiku¹⁰²“.

⁹⁸Algirdas Astrauskas ir Gediminas Česonis. *Supra note*, 89, 25-34.

⁹⁹Vasiliauskas, Aleksandras. Strateginis valdymas. (Vilnius, Enciklopedija, 2005):21.

¹⁰⁰Želvy, Rimantas. Švietimo organizacijų vadyba. (Vilniaus, universiteto leidykla, 2003), 26-31.

¹⁰¹Ališauskas, Ričardas. Mokyklų audito kontekstas. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. I d. (Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, 2002).

¹⁰²Aušrinė Gumuliauskienė ir Dalia Gricienė. Strateginis veiklos planavimas mokykloje: realios situacijos vertinimas. *Actapaedagogicavilnensia* 25(2010): 110.

Autorių tyrimas atskleidė, kad planuodamos veiklą mokyklos įsivertina savo realią situaciją. Kaip antai: „stiprų poveikį daro mokykloms socialiniai ir ekonominiai veiksniai, kas neigiamai veikia įvairias mokyklos sritis“. Paašškėjo, kad kaip grėsmę ir veiklos silpnbę mokyklos įžvelgia nepakankamą mokyklos švietimo finansavimą, taip pat kaip esminę savo grėsmę nurodo blogą demografinę šalies situaciją, kurios pasekmė yra ryškus mokinių skaičiaus mokyklose mažėjimas ir stiprėjanti mokyklų konkurencija. Kaip pagrindinę stiprybę mokyklos įžvelgia mokyklos valdymą, pagalbą mokiniui, žmogiškuosius išteklius, ugdymo proceso organizavimo kokybę. O didžiausios galimybės - tai pedagogų kvalifikacija ir jos tobulinimo sistema, projektinė veikla, aktyvaus ugdymo metodų naudojimas, mokyklos veiklos vertinimo sistema, mokinių pasiekimai¹⁰³. Galima daryti prielaidą, kad ikimokyklinės įstaigos vis labiau priklauso nuo stiprėjančio išorinės aplinkos poveikio, jas taip pat veikia vis didėjanti globalizacija. Todėl ugdymo įstaigai labai svarbu įsivertinti savo galimybes, išsiaiškinti kokią ir kokio masto įtaka daro įvairūs veiksniai, numatyti grėsmes ir sudaryti priemonių planą joms išvengti. Ir visa tai yra strateginis planavimas. O švietimo vadybos pagrindinės funkcijos - planavimas, organizavimas, vadovavimas (valdymas), kontrolė – sudaro vadybos ciklą, kurį pasitelkus įgyvendinamas strateginis mokyklos planas.

Kaip teigia Bruzgelevičienė, „mūsų šalyje įprasta manyti, kad darosi keblu centralizuotai suspėti reaguoti į vis naujus iššūkius, todėl stebima visuotinė decentralizacijos tendencija, lydima ne tik didesnės autonomijos, bet ir atsiskaitomybės“¹⁰⁴. Būtina gebėti vertinti savo funkcijų, įsipareigojimų, misijos vykdymo rezultatus ir jų kokybę. Ikimokyklinių įstaigų atveju kaip veiklos vertinimo, sėkmės matavimo priemone šiuo metu taikomas auditas. Skiriami du audito tipai: vidaus ir išorės. Akivaizdžiausias skirtumas yra tas, kad vidaus auditas atliekamas pačios mokyklos pastangomis, o išorės auditą vykdo atvykę veiklos priežiūros specialistai bei konsultantai. Šiuo metu išorės auditas nėra taikomas ikimokyklinėse įstaigose Lietuvos mastu ir tam nėra sukurta metodika.

Pripažįstama, kad abu audito tipai reikalingi, turi savo privalumų ir trūkumų bei vienas kitą papildo. Gali būti, kad po kurio laiko mokslininkai vadybininkai pasiūlys kitokių vertinimo būdų, kurie populiarumu nustumtų auditą. Tik laukti yra pražūtingas įprotis, galintis virsti nuolatiniu laukimu nesirūpinant savo veiklos kokybe ir žlugimu konkurencinėje aplinkoje.

¹⁰³*Ibid.*

¹⁰⁴Ramutė Bruzgelevičienė „Lietuvos švietimo kaita“ (Vilnius: Garnelis, 2001), 151.

Vienas esminis vidaus audito trūkumas yra tas, kad jis šiek tiek stokoja objektyvumo. Šią problemą galima spręsti vidaus ir išorės audito sąveikos būdu¹⁰⁵. Darbo autorės nuomone, diegiant išorės auditą ikimokyklinėse įstaigose, tai padėtų objektyviau pasilyginti su apibendrinta regionų mokyklų būkle bei geriausiaisiais pavyzdžiais, konsultuoti mokyklą dėl vidaus audito ypatumų, kokybės standartų, atkreiptų dėmesį į sėkmingą kitų mokyklų praktiką, rūpintųsi tokios praktikos ir apibendrintų duomenų viešiniu, publikavimu.

Galima teigti, kad vidaus auditas – mokyklos veiklos įsivertinimo metodas, nes jo rezultatai – vadybinių funkcijų pagrindas, kurias pasitelkus įgyvendinamas strateginis planas. Vidaus auditas priverčia sukurti vadybinį ratą siekiant kokybės, nes atskleidžia tobulintinas veiklos sritis, parodo, kaip įgyvendinamas planas, kokius koreguojamuosius veiksmus reikia atlikti, kad klientai būtų patenkinti, o įstaigos veikla artėtų kokybės link, vizijos – siekiamybės link. Taip švietimo vadyboje vadybos funkcijų ratas – planuok, organizuok, vadovauk, kontroliuok – sukasi pakartodamas tuos pačius etapus, tačiau siekdamas vis aukštesnės kokybės.

Mokyklų tobulinimo išorės audito koncepcijoje¹⁰⁶ yra nurodoma, kad išorės auditas vadovaujasi vidaus audito metodika. Kadangi yra vertinamos tos pačios mokyklos veiklos sritys, išorės audito metu nėra numatomi nauji rodikliai, tiesiog jie interpretuojami kitokiame kontekste – bandoma įvertinti mokyklos veiklos efektyvumą regiono kontekste. Kitas išorės audito aspektas – padėti mokyklai įsivertinti, kiek objektyvi ji buvo įsivertindama savo veiklą vidaus audito metu ir priimdama sprendimus dėl mokyklos strateginio vystymo. Visi išorės audito vertinimai visų pirma prasidės nuo mokyklos konteksto pažinimo ir pripažinimo, kadangi yra siekiama nustatyti ugdymo kokybę konkrečioje mokykloje. Esminis tikslas yra ne kaltinimai, o tobulėjimas.

Hopkinsas ir Hargreavesas¹⁰⁷, kalbėdami apie audito kontekstą, kokybės turinį, atkreipia dėmesį į tokius svarbiausius aukštesnio ar žemesnio lygio, platesnio ar siauresnio masto susitarimus:

- mokyklos tikslai ir vertybės;
- valstybės švietimo politikos tikslai ir iniciatyvos;
- regiono švietimo politikos tikslai ir iniciatyvos;
- mokslininkų pastebimų naujausių mokyklų raidos tendencijų apžvalga;

¹⁰⁵Audronė, Pauliukevičiūtė. „Viešojo ir privataus sektorių partnerystė bei kultūros valdymas“, *Viešoji politika ir administravimas* 32 (2010):61-73.

¹⁰⁶Sigitas Balčiūnas ir Artūras Blinskas „Mokyklų tobulinimo išorės audito vertinimas: mokytojų nuomonės tyrimas“ Žiūrėta 2018 01 20 <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/get/LT-LDB/0001:J.04~2006~1367154235891/DS.002.0.01.ARTIC>

¹⁰⁷David H. Hargreaves, David Hopkins ir et.al. *Planning for School Development*. London: Department of Education and Science, 1989.

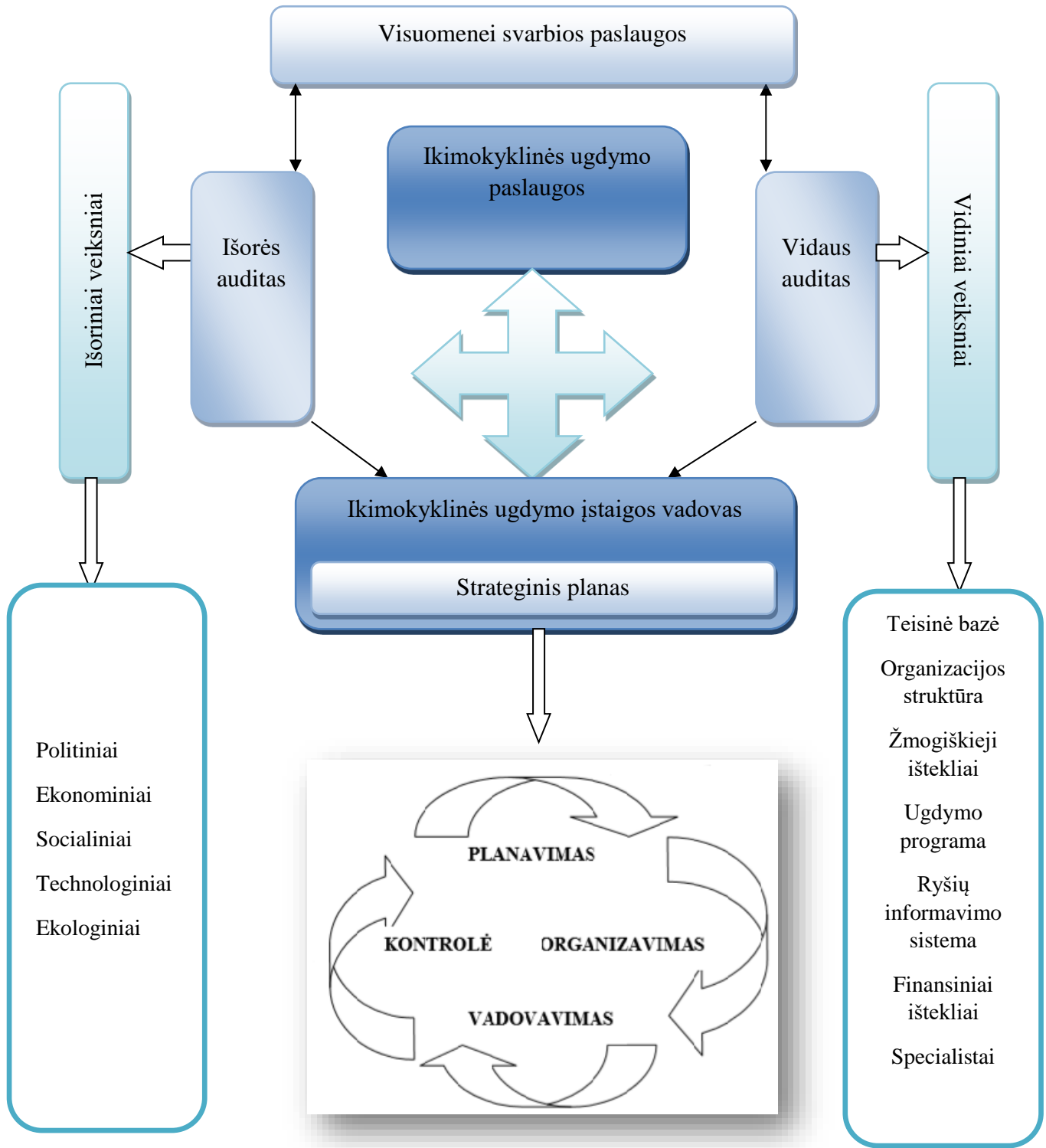
- kiti požiūriai ir perspektyvos išvalgos.

Mokyklos turi domėtis visais šiais susitarimais ir orientuodamasis į juos vertinti savo mokyklos būklę. Kiekvieną kartą atliekant auditą, mokyklos aplinka jau bus pakitusi. Pasauliniai procesai (ekonominiai, socialiniai, politiniai, technologiniai, ekonominiai) kels vis naujus iššūkius švietimui, keisis švietimo politikos akcentai, kis ir pačios mokyklos, bendruomenės nuostatos, pedagogų profesionalumas, kokybės samprata. Kokybė valdoma nuolat tariantis dėl to, kas yra gerai, kas tobulintina, kaip tobulinti vykdant susitarimus bei galvojant apie klientų tenkinimą ir labai svarbu, kiek sumaniai bus diegiama audito metodika. Kas ir kiek laiko tai turėtų atlikti auditus, yra mažiau apibrėžtas klausimas. Tačiau, pagal vadybos logiką, pirmiausia darbuotojų rezultatus vertina tiesioginis jų vadovas (tai būtų mokyklos direktorius ar kitas už ugdymą atsakingas asmuo, pavyzdžiui, direktoriaus pavaduotojas ugdymui). Kiti specialistai, galintys tapti vertinimo mechanizmo dalimi, galimi išorės auditoriai.

Vadovaujantis Lietuvos švietimo aktualijomis¹⁰⁸ galima išskirti keletą bendrųjų esminių problemų, kylančių šalies mokyklų išorės kontrolės ir priežiūros sistemai: švietimo formų ir metodų įvairėjimas, didėjanti decentralizacija ir savarankiškumas, globalizacija ir regioninis savitumas, įsivertinimo ir išorinio vertinimo dermė, naujų vadybos teorijų ir praktikų atsiradimas, ugdymo paradigms kaita. Kadangi ikimokyklinė įstaiga traktuojama kaip edukacinių paslaugų teikėjas vietos bendruomenei, tokiam kontekste švietimo kokybės sąvoka yra suprantama kaip daugialypė, daugiaprasmė sąlyga, proceso ir rezultatų, apibūdinančių švietimo paslaugos vartotojų poreikių tenkinimą, charakteristika. Taigi, išorinis vertinimas, dažniausiai atliekamas po įstaigos įsivertinimo procedūrų ir orientuojamas į įstaigos kokybės apžvalgą ir kokybės gerinimą.

Formuojant šį teorinį modelį, pirmiausiai pateikiami teoriniai veiksniai, kurie svarbūs formuojant ikimokyklinių įstaigų priežiūros modelį, o vėliau tie veiksniai dar bus patikrinti praktiškai bei išryškinti formavimo aspektai (7 pav.)

¹⁰⁸Ričardas, Ališauskas. Mokyklų audito kontekstas. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. I dalis. (Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, 2002): 4-8.



7 pav. Ikimokyklinės įstaigos paslaugų priežiūros teorinis modelis

4. DARBO METODAI IR TYRIMO ANALIZĖ

4.1. Darbo metodai

Mokslinės literatūros analizė, kuri atliekama vadovaujantis metodologu Kardeliu.¹⁰⁹ Metodologijoje, kurioje teigiama, kad literatūros analizės metu darbe yra pateikiami atrinkti esminiai leidiniai, susiję su šioje srityje nagrinėtomis žiniomis, argumentais ir temomis. Šiame darbe analizuota švietimo sistemos valdymo samprata, ugdymo kokybės reikšmė švietimo organizacijose, atskleista ikimokyklinės kokybės valdymo užtikrinimo aspektai bei šių paslaugų vertinimo strategijos.

Teisinių dokumentų analizės metodas, kuris atliekamas pagal Tidikį.¹¹⁰ Pasak kurio, aiškinant ir taikant teisės normas, svarbu įvertinti visus įmanomus sisteminius ryšius su kitomis teisės normomis – tiek su to paties šaltinio, tiek su kitų teisės šaltinių. Darbe šis metodas taikomas analizuojant kokybės užtikrinimą Lietuvos švietimo sistemoje reglamentuojančius dokumentus. Pagrindinis įstatymas, kuris reglamentuoja kokybės užtikrinimą visoje švietimo sistemoje, yra švietimo įstatymas¹¹¹, taip pat apžvelgiama švietimo reforma bei švietimo bei valstybės švietimo 2013 – 2020 metų strategija, Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“.

Apibendrinimo metodas, atliekamas vadovaujantis metodologu Tidikiu¹¹². Pasak jo, „tai perėjimas nuo siauresnių sąvokų ir teiginių prie platesnių. Apibendrinimas nusako bendruosius teiginius, dėsningumus, principus“. Šiame darbe šis metodas buvo taikomas pereinant nuo platesnių sampratų apie švietimo paslaugas prie siauresnių apie ikimokyklinių ugdymo įstaigų teikiamas paslaugas, jų kokybę bei priežiūrą. Taip pat šis metodas tinkamas darbo problemai nagrinėti, kadangi siekta išskirti veiksnius, įtakančius kokybišką paslaugų teikimą.

Sisteminės analizės metodas, atliekamas pagal Tidikį.¹¹³ Šis metodas taikomas dėl to, kad „sprendimo priėmimo procese tenka rinktis esant neapibrėžtoms sąlygoms, kai esti faktorių įvairovė ir nėra galimybės griežtai kiekybiškai vertinti. Sisteminės analizės procedūros ir metodai nukreipti būtent į alternatyvų paiešką, sprendžiant problemas, aiškinantis nežinomus kiekvieno varianto dydžius bei palyginant variantus vadovaujantis tam tikrais efektyvumo kriterijais¹¹⁴“. Darbe šis metodas skatina sisteminių požiūrį į tyrimo objektą. Taip pat šis metodas padės identifikuoti nagrinėjamą problemą, kurios

¹⁰⁹Kęstutis Kardelis, *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai* (Kaunas: Judexs, 2002), 67.

¹¹⁰Rimantas Tidikis, *Socialinių mokslų tyrimų metodologija* (Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003), 442.

¹¹¹„Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas“, *Valstybės žinios* 63, 2853 (2003).

¹¹²Rimantas Tidikis, *supranote* 112, 387-390.

¹¹³*Ibid.*, 437-446.

¹¹⁴*Ibid.*, 439.

negalima tyrinėti neatsižvelgiant į kitas problemas, kurioms atskleisti būtinas jų tarpusavio ryšių nagrinėjimas.

Lyginimo metodas, atliekamas vadovaujantis metodologu Tidikiu.¹¹⁵ Šis metodas taikomas dviem aspektais: teoriniu požiūriu lyginamos skirtingų teoretikų nuomonės, susijusios su švietimo paslaugų ir kokybės samprata, jos apibendrinamos, formuluojamos išvados, analizuojant skirtingų valstybių švietimo sistemas, ikimokyklines ugdymo įstaigas, jų esminius požymių panašumus ir skirtumus. Taip pat šis metodas taikomas tyrimo metu, derinant informaciją, gautą iš skirtingų ekspertų bei lyginant ją su mokslinės literatūros tyrimo išvadomis.

Logografinis metodas, kuris atliekamas vadovaujantis Prakapo ir Butvilo.¹¹⁶ Tai vaizdinėmis priemonėmis pavaizduota mokslinio tyrimo logika, metodologijos specifika, procedūriniai reikalavimai ir esminiai mokslo principai šiame darbe buvo naudojami kaip vaizdinės priemonės, kurios taikomos siekiant grafiškai pavaizduoti mokslinio tyrimo logiką, t.y., darbo problemą, objektą ir dalyką. Metodo pranašumas – jo vizualumas.

Modeliavimo metodas, kuris atliekamas vadovaujantis Rudzkiene¹¹⁷, nurodo konceptualaus modelio sudarymą, kurio metu reikia aprašyti visus į modelį įtraukiamus elementus ir šių elementų elgesį apibrėžiančias taisykles. Šis modelis yra vaizdinis metodas (diagrama) vaizduojantis priežastinius ryšius tarp faktorių, kurie, manoma, yra reikšmingi nagrinėjamai problemai ar objektui. Operacijų tyrimo projektų kontekste konceptualaus modeliavimo taikymas yra platesnis ir siejamas su visu vykstančiu procesu nutariant, ką įtraukti į modelį. Tipinės projekto užduotys yra: problemos formulavimas, konceptualus modeliavimas, modelio sudarymas, modelio patikrinimas ir pripažinimas galiojančiu, eksperimentavimas, rezultatų analizė ir rezultatų įdiegimas. Šiame darbe konceptualaus modeliavimo metodo pagalba bus sukurtas, o tyrimo metu patikrintas teorinis ikimokyklinių ugdymo įstaigų teikiamų paslaugų kokybės priežiūros modelis bei aptartos jo pritaikymo galimybės.

Empirinio tyrimo metodas – pusiau struktūruotas ekspertų interviu– atliekamas vadovaujantis metodologu Tidikiu¹¹⁸. „*Ekspertai* – tai asmenys, kurie dėl savo profesinės ir gyvenimo patirties turi didžiausią kompetenciją ir patikimiausią bei pakankamai išsamią informaciją apie tiriamą problemą. Iš jų tyrėjas gali gauti maksimalią ir detalią informaciją apie tiriamą objektą, aptarti ir patikrinti tyrimo hipotezes, įvertinti įvairias tyrimo metodikas, susidaryti tikslesnę tyrimo proceso programą”.

¹¹⁵Rimantas Tidikis, op.cit., 442.

¹¹⁶Romas Prakapas ir Tomas Butvilas, *Mokslinio tiriamojo darbo logografika studijoms* (Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas, 2011), 19.

¹¹⁷Vitalija Rudzkiene, *supranote* 23, 23.

¹¹⁸Rimantas Tidikis, op.cit., 437-446.

Rupšienės¹¹⁹ teigimu, interviu metodas padeda tyrėjui suvokti informantų požiūrius, vertinimus, nuomones tiriamuoju klausimu. Be to, kaip pažymi Bitinas¹²⁰, asmeninio kontakto dėka, stebint informanto reagavimą į klausimus, galima suprasti informanto teiginius, gauti kokybinei analizei tinkamą pirminę informaciją. Pasak metodologo Bitino et. al.¹²¹ „tyrėjas iš anksto numato temas ar problemas, kurias aptars interviu metu, bet „neprisiriša“ prie numatytų klausimų ir tvarkos ar numatytų pasakyti žodžių, laisvai juos keičia vietomis, užduoda papildomų klausimų“. Ir šiame darbe bus taikomas interviu metodas numačius būtinus ir galimus klausimus, naudojant procedūras ir klausimus, kurie standartizuoti tik iš dalies su tais asmenimis, kurie dėl savo profesinės patirties turi didžiausią kompetenciją, atliekant tyrimą bendraujant su tiriamaisiais betarpiškai, telefonu. Vėliau gauti duomenys apdorojami ir pateikiamos empirinio tyrimo išvados. Interviu klausimynas iš anksto suderinamas su darbo vadovu, tyrimas atliekamas laikantis mokslinių darbų atlikimo etikos.

4.2. Tyrimo instrumentarijus

Bet kuris tyrimas yra pagrįstas moksliniais metodais ir jam galioja reikalavimai, taikomi moksliniam tyrimui. Suprantama, kad tyrimai, atliekami rašant baigiamąjį darbą, yra mažesnio masto, juose nagrinėjami paprastesni ir konkretesni klausimai, dažniausiai susiję su praktinėmis visuomenės ir organizacijos problemomis. Atliekant tokius tyrimus, paprastai remiamasi socialinio tyrimo samprata bei metodologija, kadangi sociologinių tyrimų reiškiniai susiję su žmonėmis, jų grupėmis, organizacijomis, bendravimu ir sąveika¹²².

Tyrimo tikslo ir uždavinių įgyvendinimas grindžiamas kiekybinio tyrimo prieiga, o tyrimui atlikti buvo pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas – interviu.

Vienas iš būdų geriau įsigilinti į tyrimo problemą yra interviu metodas. Naudodamas šį metodą, tyrėjas tiesiogiai gali bendrauti su informantu, informacija gaunama žodžiu. Interviu – tai pokalbis tarp žmonių, santykinė komunikacija su išankstiniu ir aiškiu tikslu. Interviu metodas yra patogus, kadangi galima patikslinti informanto atsakymus. Kita vertus, interviu metodas suteikia papildomos informacijos, kuri gali būti svarbi tyrimui. Klausėjas, bendraudamas su informantu, gali pastebėti, ar

¹¹⁹Lina Rupšienė, *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija* (Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla 2007), 138.

¹²⁰Bronislovas Bitinas, *Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas* (Vilnius: Kronto 2006), 52-59.

¹²¹Bronislovas Bitinas et. al., *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams* (Klaipėda, 2008), 152-168.

¹²²Aldona, Skerstonienė ir Andrius, Valickas. *Tyrimo metodika, testai ir situacijos: vadybos ir verslo etikos praktiniams užsiėmimas*. (Vilnius, 2008), 61-83.

atsakymai yra nuoširdūs. Anot Žydžiūnaitės, et al¹²³, „šiuo metodu tyrėjai buvo suteiktos plačios galimybės nuodugniau pažinti tiriamąjį asmenį ir gauti būtiną tyrimui reikalingą informaciją. Pusiau struktūruotas interviu suteikia galimybę gauti daugiau papildomos informacijos ekspertui užduodant pokalbio metu kilusius klausimus“. Apdorojant interviu duomenis, taikyta buvo kokybinė turinio (content) analizė. Kokybinė turinio analizė apima keturis etapus: daugkartinis teksto skaitymas; esminių kategorijų išskyrimas remiantis „raktiniais“ žodžiais; kategorijų turinio skaidymas į subkategorijas; kategorijų ir subkategorijų interpretavimas bei pagrindimas remiantis tekstiniais. Ši apklausa pasirinkta dėl to, kad aktualu apklausti tuos žmones, kurie labai dažnai susiduria su ikimokyklinių įstaigų paslaugų teikimu.

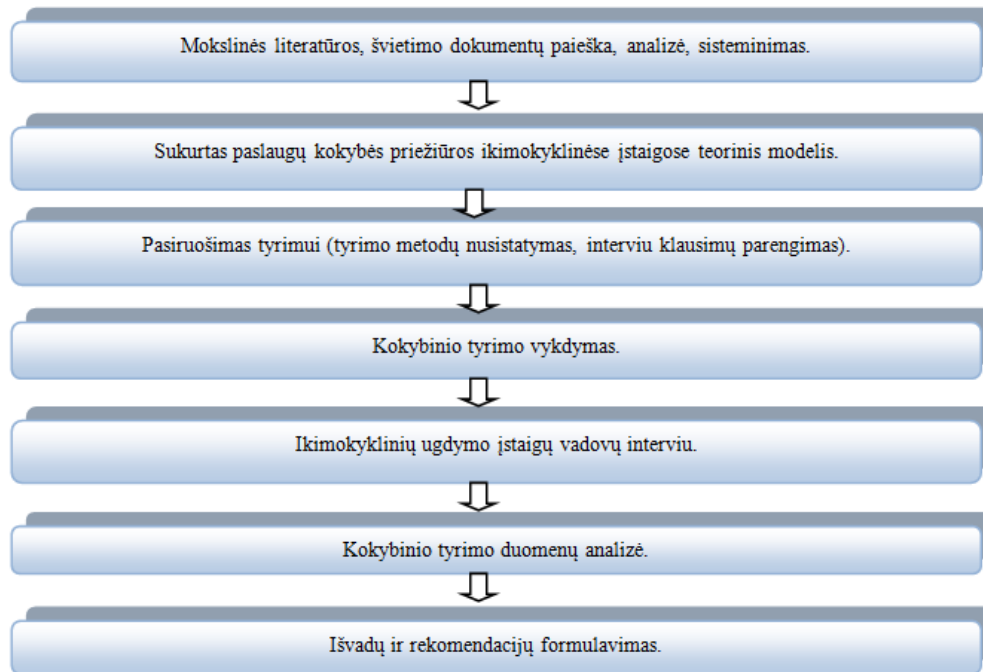
Ekspertų grupei priskiriami ikimokyklinių įstaigų vadovai. Apklausinėjami buvo 6 ekspertai, nes, pasak metodologų Kardelio¹²⁴, „kokybinio tyrimo imtis nėra griežtai apibrėžta“, o pasak metodologo Tidikio¹²⁵ tyrimui reikalinga 5-7 ekspertų grupė. Todėl, vadovaujantis metodologu Tidikiu, tyrimui pasirinkti 6 ekspertai. Toks imties ir atrankos kriterijus buvo pasirinktas dėl tyrimo rezultatų reprezentatyvumo užtikrinimo, vadovų informatyvumo apie ikimokyklinėse įstaigose teikimas paslaugas, galimybes, problemas bei pakankamos patirties jas sprendžiant. Tyrimo ekspertai neįvardijami, jiems suteikiami numeriai atsitiktine tvarka nuo E1 iki E6.

Siekiant vizualiai parodyti magistro darbo vykdymo nuoseklumą, buvo sudaryta tyrimo strategijos schema 8 pav.

¹²³Vilma Žydžiūnaitė, Gediminas Merkys ir Simona Jonušaitė. *Socialinio pedagogo profesinės adaptacijos kokybinė diagnostika* žiūrėta 2018 02 03: http://www.biblioteka.vpu.lt/pedagogika/PDF/2005/76/zydziunaite_merkys_jjonusaite.pdf

¹²⁴Kęstutis Kardelis, *supranote* 111, 67.

¹²⁵Rimantas Tidikis, *supranote* 112, 515.



6 pav. Tyrimo loginė schema

Tyrimo hipotezė – skiriant daugiau dėmesio paslaugų priežiūrai ikimokyklinėse įstaigose, gerėtų paslaugų kokybė.

Tyrimo tikslas – išsiaiškinti valstybinių ir nevalstybinių ikimokyklinių įstaigų vadovų požiūrį į teikiamas paslaugas ir jų priežiūrą bei patikrinti paslaugų kokybės priežiūros ikimokyklinėse įstaigose teorinį modelį ir jo praktines pritaikymo galimybes.

Tyrimo uždaviniai:

1. Tinkamai pasiruošti kokybinio tyrimo atlikimui: kritiškai pasirinkti informantus, teisingai ir aiškiai suformuluoti klausimus, pateikti tiksliai tyrimo išvadas.
2. Atskleisti ir palyginti valstybinių ir nevalstybinių ikimokyklinių įstaigų vadovų požiūrį į paslaugas, jų teikimą, svarbą, kokybės priežiūrą.
3. Pateikti tyrimo rezultatus ir patikrinti teorinio paslaugų kokybės užtikrinimo ikimokyklinėse įstaigose modelio praktinį atitikimą.
4. Pateikti pasiūlymus ikimokyklinių įstaigų vadovams dėl kokybiškų paslaugų teikimo.

Tyrimo objektas. Ikimokyklinių įstaigų vadovai.

Tyrimo metodas. Ekspertų struktūruotas interviu (trukmė apie 30 min.), kuomet informantai atsako į tuos pačius, iš anksto paruoštus klausimus.

Tyrimo vieta. Lietuvos ikimokyklinės įstaigos.

Tyrimo laikas. 2018m. vasario mėn.

Tyrimo imtis. Tidikio¹²⁶ teigimu, „ekspertinio vertinimo metodui pageidaujama suformuoti 5-7 žmonių grupę“. Šiame tyrime buvo apklausti 6 informantai.

Tyrimo eiga. Interviu duomenys buvo renkami gavus žodinių informantų sutikimą dalyvauti tyrime, suderinus interviu laiką ir vietą. Iki susitikimo likus kelioms dienoms, elektroniniu paštu informantams išsiunčiami interviu klausimai bei teorinis ikimokyklinės įstaigos paslaugų priežiūros modelis. Taip tikimasi, kad atliekant interviu informantai bus užsirašę pagrindines mintis, todėl taip bus sutaupyta informantų ir tyrėjos laikas. Interviu metu gauti duomenys buvo transkribuojami. Atliekant tyrimą vadovaujamosi savanoriškumo ir anonimiškumo principais. Teiktų klausimų sąrašas yra pateikiamas prieduose (priedas Nr.1). Klausimai pateikti atsižvelgiant į teorinėje darbo dalyje analizuotą mokslinę literatūrą bei sukurtą teorinį modelį. Tyrimo metu stengiamasi buvo sukurti betarpiška ir nuoširdžių atmosferą.

Duomenų apdorojimo būdas. Informantų atsakymai į pateiktus klausimus buvo įrašomi į diktofoną, o vėliau transkribuojami.

Tyrimo etika. Tyrimas buvo atliekamas laikantis mokslinių darbų atlikimo etikos. Tyrimo metu informantams buvo suteikta tiksli informacija apie atliekamo tyrimo pobūdį ir paskirtį bei paaiškinta, kad atlikto tyrimo informacija bus naudojama tik magistro baigiamojo darbo tikslais.

Interviu bus atliekamas vadovaujantis etikos principais¹²⁷:

- Pagarbos asmens orumui. Informantai turėjo teisę apsispręsti dėl savanoriško dalyvavimo, buvo gautas žodinis susitarimas. Jiems buvo atskleistas tyrimo tikslas, rezultatų panaudojimo galimybės.
- Teisingumo. Klausimai buvo formuluojami taip, kad respondentams nesukeltų nepatogumų ar nemalonių pojūčių. Pokalbio metu, buvo stengiamasi neižeisti respondentų.
- Konfidencialumo/privatumo. Buvo įsipareigota neatskleisti respondentų tapatybės, aprašant gautus duomenis; duomenis pateikti taip, kad nebūtų galima nustatyti respondento tapatybės.

Tyrimo lėšos. Tyrimui naudotos asmeninės tyrėjos lėšos.

¹²⁶Kęstutis Kardelis, *supranote*111, 52.

¹²⁷Bronislovas Bitinas ir kt., *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams* (Klaipėda,2008), 92.

4.3. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų požiūrio tyrimo analizė

Atlikus interviu siekta atsakyti į tyrimo tikslą: išsiaiškinti valstybinių ir nevalstybinių ikimokyklinių įstaigų vadovų požiūrį į teikiamas paslaugas ir jų priežiūrą bei patikrinti paslaugų kokybės priežiūros ikimokyklinėse įstaigose teorinį modelį ir jo praktines pritaikymo galimybes. Tai yra susiję su darbo paradigma, nes empirinis tyrimas duos pagrindą sugretinti teorinę ir praktinę darbo dalis bei parengti tinkamas šio darbo išvadas.

Ekspertų buvo prašoma įvardyti, kokios paslaugos teikiamos jų vadovaujamosse ikimokyklinio ugdymo įstaigose, bei apibūdinti įstaigose vyraujančią kokybės sampratą. Šis klausimas aktualus dėl to, kad teorinėje baigiamojo darbo dalyje nagrinėjama, kas labiausiai įtakoja ikimokyklinio ugdymo įstaigų paslaugų kokybę, ikimokyklinio ugdymo paslaugos bei kokybė yra neatsiejami baigiamajame darbe parengtame „Ikimokyklinės įstaigos paslaugų priežiūros teorinio modelio“ komponentai.

4 lentelė. Ikimokyklinės įstaigos veikla

Ikimokyklinės įstaigos veikla	Požymiai	Ekspertų atsakymai
Teikiamos paslaugos	Privalumai	<p>„Teikiame ikimokyklinį ir priešmokyklinį ugdymą ir dar papildomą – maitinimo paslaugą mokyklai“ (E2);</p> <p>„Vyksta visapusiškas vaiko ugdymas“ (E3);</p> <p>„Svarbiausia – vaikų ugdymas, pradinukų priežiūra, neformalusis ugdymas; „mes esam labai nestandartiniai ir svarbiausia pas mus yra meilė vaikams, norime, kad vaikai galėtų ir savaitgalius praleisti mūsų įstaigoje“ (E4); „Teikiame vaikų ugdymo, o ne priežiūros paslaugas“ (E5);</p>
	Trūkumai	<p>„Ugdymo paslaugos labai skiriasi nuo priežiūros“ (E1);</p> <p>„Apie kokį kokybišką ikimokyklinį ugdymą mes galime kalbėti?“ (E1)</p>

		<p>„Mes esam visiškai išprotėję dėl vaikų. Jokios priežiūros, svarbiausiai laiku suteikta pagalba“ (E4);</p> <p>„Teikiame vaikų priežiūros ir ugdymo paslaugas, kurios būtų finansiškai prieinamos visiems“ (E6)</p>
Įstaigos kokybės samprata	Privalumai	<p>„Kokybės kriterijus – visapusiškas vaiko ugdymas, laimingas vaikas“ (E1)</p> <p>„Mūsų kokybės samprata yra dvejopa proceso (pasitikėjimo ir įsivertinimo) ir struktūros (finansavimas, prieinamumas, kvalifikacija ir sąlygos)“ (E2)</p> <p>„Kokybės samprata – nenutrūkstantis, kūrybiškas, integralus, dinamiškas procesas“ (E3);</p> <p>„Kokybė – vaikai ateina su šypsena, o išeina verkdami, nes reikia išeiti iš mūsų namo“ (E4);</p> <p>„Siekiame tapti ugdymo įstaiga, kuri pasižymi šiuolaikiškumu, pažangiomis ugdymo (-si) technologijomis“ (E5)</p>
	Trūkumai	<p>„Už visas paslaugas reikia susimokėti ir jie susimoka ir tikrai nemažus pinigus. Kokybė šiais laikais pigiai nekainuoja“ (E4)</p>

Apibendrinant gautus ekspertų duomenis, galima teigti, jog dalis jų prioritetinėmis laiko ugdymo, kita dalis – priežiūros paslaugas. Tik respondentas E6 pažymėjo, jog jo vadovaujamoje įstaigoje teikiamos abejos paslaugos. Kitiškai ikimokyklinį ugdymą įvertinęs respondentas E1 uždavė retorinį klausimą: „*norisi gražaus namo, šviečiančio stogo, tačiau neatsižvelgiama į tai, kad pamatas baigia supūti, sienos skylėtos, tai apie kokį kokybišką ikimokyklinį ugdymą mes galime kalbėti?*“. Galima teigti, kad šiuo atveju tyrimo dalyvis ekspertas neigiamai vertina visą švietimo sistemą ir ją kuriančias atsakingas institucijas, kartu akcentuodamas, kad kalbama apie tai visuose lygmenyse – ministerijoje, tema gąji ir tarp eilinių žmonių. Ekspertas E6 pažymi, jog stengiamasi, kad ugdymo bei priežiūros paslaugos finansiškai būtų prieinamos visiems. Vadinasi, šiuo atveju kokybiškas paslaugas užtikrina

turimos įstaigos lėšos, o ne žmogiškieji ištekliai, kūrybiškumas, personalo kvalifikacijos tobulinimas ir pan. Vis tik, galima teigti, kad dauguma ekspertų užtikrina, kad įstaigose teikiamos reikiamos paslaugos, o taip pat pasisakė, kaip užtikrinama jų kokybė.

Ekspertai E1 ir E4 pripažįsta, kad ugdymo kokybė yra laimingas vaikas, ekspertas E2 išskiria dvejopą ugdymo kokybės suvokimą – procesas (pasitikėjimas ir įsivertinimas) ir struktūra (finansavimas, prieinamumas, kvalifikacija ir sąlygos). Įdomiai kokybę apibūdina E3 ekspertas: *„nenutrūkstantį, kūrybišką, integralų ir dinamišką procesą, vykstantį pagal sutartus veiklos kriterijus, požymių visumą, sutartiems įstaigos ugdymo tikslams pasiekti, sukuriantis sąlygas ugdytis sveikai, visapusiškai asmenybei, pripažįstant jos unikalumą“*. E4 ekspertas pabrėžia, kad kokybė įstaigoje, turinti užtikrinti, kad laimingi būtų ne tik vaikai, bet ir jų tėveliai, *„šiais laikais pigiai nekainuoja. Bandau įsiklausyti, kokie poreikiai, darau viską, bet kaip ir už visas paslaugas reikia susimokėti ir jie susimoka, ir tikrai nemažus pinigus“*. E5 ekspertas atsakė, jog *„siekiame tapti ugdymo įstaiga, kuri pasižymi šiuolaikiškumu, pažangiomis ugdymo (-si) technologijomis. Mes nuolat besimokanti organizacija atvira ugdymo naujovėms, prisitaikanti prie ugdymo kaitos, orientuojanti ugdymą į darnų vystymąsi, garantuojanti vaikams lygias ir saugias ugdymo galimybes“*.

Apibendrinant pateiktas ekspertų nuomones teikiamų paslaugų ir kokybės sampratos atžvilgiu, jas galima suskirstyti į kelias grupes. Derėtų neigiamai vertinti nuomonę, kad aukšta paslaugų ir ugdymo kokybė priklauso tik nuo gaunamų lėšų, tačiau teigiamai vertintina pozicija, kuomet ugdymas yra skiriamas vaiko labui ir kūrybingai asmenybei ugdyti. Kiek abejonių kelia tai, kad dalis ikimokyklinių įstaigų vadovų daugiau dėmesio skiria vaikų ugdymui, kiti – tik vaikų priežiūrai ar pagalbos suteikimui, todėl, darbo autorės nuomone, minimose įstaigose turi būti užtikrintas ir kokybiškas ugdymas, ir vaikų priežiūra. Tokia ekspertų pateikta ir apibendrinta išvada prieštarauja teoretikams, kurie teigia, jog ikimokyklinėje įstaigoje turi būti teikiamos ir ugdymo, ir priežiūros paslaugos.

Ekspertų buvo klausama kaip jie, ikimokyklinių įstaigų vadovai, užtikrina kokybiškų paslaugų teikimą tam, kad būtų galimybė palyginti teorinėje dalyje išnagrinėtą teorinį paslaugų kokybės modelį su praktiškai šalies ikimokyklinėse įstaigose įgyvendinamais būdais.

5 lentelė. Teikiamų paslaugų kokybė

Teikiamų paslaugų kokybė	Požymiai	Ekspertų atsakymai
Paslaugų kokybė	Privalumai	„Svarbu pedagogai, kurie kasdien komunikuoja su vaikais, bendravimas su tėvais, sąveika su bendruomene“ (E1); „auklėtojos ir jų asistentės turi edukologinį išsilavinimą, todėl geriausiai išmano ugdymo procesą, be to, jos dažnai dalyvauja tobulinimosi, kvalifikacijos kėlimo kursuose“ (E6).
	Trūkumai	„Švietimo paslaugų kokybė didele dalimi priklauso ir nuo finansavimo“ (E3);
Įstaigos vadovo darbo metodai	Privalumai	„Kuriu aplinkas tinkamas ugdymui, nuolat galvoju apie kvalifikacija, keliu auklėtoju savivertę, skatinu atestuotis“ (E1); „draugiški atviri santykiai su visomis kolegėmis, įstaigoje įrengtos vaizdo kameros“ (E4); „Bendravimui su tėvais skiriu labai daug dėmesio, yra pedagogų vertinimo anketos“ (E5); „Siekiu kolektyvui sukurti geras darbo sąlygas, į pedagoginį darbą nesikišu – palieku jį profesionalams. Stebiu visuomenę, kalbu su tėvais“ (E6)
	Trūkumai	„Tėvai ir auklėtojos, ir skyrius prižiūri, tai savivaldybės funkcija“ (E2); „organizuoja veiklos tobulinimo anketų rengimą, apklausų bendruomenės nariams teikimą, veiklos kokybės įsivertinimą“ (E3); „Institucijos, kuri prižiūrėtų ugdymo kokybę su konkrečiais punktais, iš viso nėra“ (E5);

Išnagrinėjus pateiktus ekspertų faktus, kokiais būdais jie užtikrina kokybiškų paslaugų teikimą, akivaizdus nuomonių išsiskyrimas. E5 ekspertas atsakė, jog, jo nuomone, „Lietuvoje švietimo sektoriuje yra siaubinga padėtis ir kad kažkokios institucijos, kuri prižiūrėtų ugdymo kokybę, iš viso nėra“, tačiau kartu papildė, jog vadovas tam tikromis valandomis, ugdymo įstaigos fojė, bendrauja su tėvais, o pedagogams du kartus per metus parengiamos vertinimo anketos. Galima sakyti, kad toks įstaigos vadovo požiūris ir veiksmai dėl teikiamų paslaugų kokybės apsiriboja labai menku vaidmeniu ir

pastangomis, nes manoma, jog už paslaugų kokybę turi atsakyti su įstaiga nesusijusi institucija, o ne vadovas ar jo vadovaujamas kolektyvas. Panaši ir eksperto E6 pateikta informacija, kuomet visa atsakomybė yra paliekama pedagogams, akcentuojant jų aukštą kompetenciją ir puikų išsilavinimą, o įstaigos vadovas, kaip ir ekspertas E5, apsiriboja pokalbiais su vaikų tėvais. Išsiskiria nevalstybinei ikimokyklinei įstaigai vadovaujančio eksperto nuomonė, kuria yra akcentuojama, kad turi būti pakankamas finansavimas, kuris užtikrintų aukštą teikiamų paslaugų kokybę (analogiškai mano ir ekspertas E3), kalbama apie neformalų vadovo ir pedagogų bendravimą, įstaigoje įrengtas vaizdo kameras, kurios leidžia išspręsti daugelį problemų. Galima teigti, kad šiuo atveju stiprios įstaigos vadovo pozicijos nėra, o paslaugų kokybė yra užtikrinama stebėjimo priemonėmis. Kitiškai galima vertinti eksperto E2 nuomonę, kuomet įstaigos vadovas neprisiima atsakomybės dėl teikiamų paslaugų kokybės, manydamas, kad tai – tėvai, auklėtojos, atitinkami savivaldybės kuratoriai. Eksperto E1 nuomone, teikiamų paslaugų kokybę turi užtikrinti ir pedagogų, ir vaikų gerovę, dėl to yra nuolat rūpinamasi mokytojų saviverte, kvalifikacijos tobulinimu, kuriama palanki ir draugiška aplinka vaikams, užtikrinamos ugdymosi priemonės, žaislai, nuolat palaikomas ryšys su visa bendruomene, o problemos sprendžiamos čia ir dabar.

Apibendrinant darytina išvada, kad daugiau nei pusė ekspertų nemano, jog jų įstaigose teikiamų paslaugų kokybė turi priklausyti nuo įstaigos vadovo pastangų ir savo indėlio šia prasme negali įvardyti. Kai kuriais atvejais visa atsakomybė perleidžiama pedagogams, tikimasi pagalbos iš atsakingų institucijų, o ne bandoma ieškoti sprendimų įstaigos viduje. Nors keli ekspertai tą paaiškina lėšų trūkumu, galima teigti, kad patiems vadovams trūksta kompetencijos ir būtina keisti požiūrį bei suvokti, jog labiausiai įstaigos teikiamų paslaugų kokybė priklauso nuo vadovo vykdomo darbo pobūdžio, o tik paskui į procesą įtraukiama likusi bendruomenė – pedagogai, vaikai, jų tėveliai, už švietimą atsakingos institucijos ir pan.

Tyrimo dalyvių teirautasi apie vadybos funkcijų ratą – planuok, organizuok, vadovauk, kontroliuok, bei buvo prašoma susieti tai su kokybiškomis paslaugomis išskiriant svarbiausias funkcijas.

6 lentelė. Vadybos funkcijos ir paslaugų kokybė

Vadybos funkcijos ir paslaugų kokybė	Požymiai	Ekspertų atsakymai
Vadybos funkcijų ratas	Privalumai	<i>„Viskas yra būtina ypač planuoti, man kaip vadovei ir vadovauti, gal reikėtų mažiau tos kontrolės“ (E1); „Daugiausia pastangų skiriu žmonių veiklai organizuoti, planuoti ir kontroliuoti“ (E3); „Vadovaujuosi planavimu ir organizavimu, labai nemėgstu vadovauti“ (E4)</i>
	Trūkumai	<i>„Tėvai elgiasi visai ne pagal moralės normas, tada reikia šiek tiek pakontroliuoti jų elgesį“ (E1);</i>
Kokybiškos paslaugos vadybos kontekste	Privalumai	<i>„Ikimokykliniame būtina planuoti norint išlikti“ (E1); „Stengiuosi geriau pažinti pavaldinius, geruosius ir silpnuosius jų bruožus ir remiuosi personalo išmintimi. Stengiuosi aiškiai ir konkrečiai paskirstyti pareigas ir atsakomybę“ (E3); „Teikti kokybiškesnes paslaugas būtina vadyba ir visos išvardintos funkcijos įstaigos vadovo darbe, be jų – niekur“ (E5); „Išmanau visas vadybines funkcijas ir jas puikiai taikau savo darbe. Svarbu telkti žmones užsibrėžtam bendram veiklos tikslui pasiekti“ (E6)</i>
	Trūkumai	<i>„Vadovavimas ir kontrolė man kažkaip asocijuojasi su neigiamybe“ (E4)</i>

Ekspertams pateiktas klausimas apie vadybos funkcijų ratą bei jo sąsajas su kokybiškais paslaugomis, sulaukė bene mažiausiai dėmesio. Ekspertai daugiausiai išskyrė planavimo funkciją, o E4 ekspertas vadovavimą ir kontrolę iš viso vertino neigiamai. Konkrečiausias buvo eksperto E6 atsakymas, kadangi sėkmingai įvaldytos vadybos funkcijos dėka įkurtos šešios privačios ikimokyklinės įstaigos Lietuvoje, vieną planuojama įkurti Airijoje. E2, E5 ekspertų nuomone, vadovo darbe svarbios visos funkcijos, nė vienos neišskiriant. Ekspertas E3 vadovaujasi pareigų ir atsakomybės paskirstymo politika motyvuojant, kad vienas žmogus negali visko aprėpti. Todėl galima teigti, jog svarbiausiomis funkcijomis vadovaujant išskirtos vadyba, planavimas, tačiau tiksliai tik keli ekspertai įvardijo, kuri iš funkcijų labiausiai siejasi su paslaugų kokybe. Gali būti, jog vykdomos funkcijos, kurias kaip

prioritetines ir pačias patraukliausias pasirenka tyrimo dalyviai, savaime užtikrina teikiamų paslaugų kokybę.

Tyrimo dalyvių buvo prašoma įvardyti, kokie vidiniai ir išoriniai veiksniai labiausiai įtakoja ikimokyklinio ugdymo įstaigų teikiamų paslaugų kokybę.

7 lentelė. Paslaugų kokybę įtakojantys veiksniai

Paslaugų kokybę įtakojantys veiksniai	Požymiai	Ekspertų atsakymai
Vidiniai veiksniai	Privalumai	„Gal vidiniai... gal todėl, kad tu esi čia ir dabar ir ypač žmogiškieji išteklių. Svarbu ir vidinės kontrolės sistema, stebiu tėvų bendravimą su auklėtojomis“ (E1); „Labiau įtakoja vidiniai, ypač teisinė bazė“ (E2)
	Trūkumai	„Mes nesugebame susėsti ir susitarti“ (E1)
Išoriniai veiksniai	Privalumai	„Daug įtakos turi technologija, tėvai dabar labai šiuolaikiški, reikia socialinių tinklapių“ (E4).
	Trūkumai	„Apie ikimokyklinį ugdymą skalambijama nuolat, auklėtojos įbaugintos, baisu ką nors pasakyti... Toks įspūdis, kad vaikai darželyje skriaudžiami, visuomenė nusiteikusi tik teisti ir ypač auklėtojas“ (E1); „Švietimo ministerija kažkodėl mažai dėmesio skiria ikimokykliniam ugdymui“ (E2); „Nėra pakankamas savivaldybės finansavimas, nemodernizuotos pedagogų darbo vietos, nepalanki demografinė padėtis, emigracija, blogėja šeimų materialinė padėtis“ (E3); „Siaubingas pedagogų rengimas – eina visiškai nemotyvuoti, neturintys nei pašaukimo, nei patraukimo dirbti šį darbą su vaikais“ (E5); „Išoriniai, kadangi ekonominiai ir politiniai veiksniai šiuo metu Lietuvoje ir tuo labiau „liečiant“ ikimokyklinį ugdymą yra tragiški“ (E6).

Apibendrinant ekspertų išsakytas nuomones apie išorinius bei vidinius veiksnius, bei išskiriant, kurie jų labiausiai įtakoja teikiamų paslaugų kokybę, akivaizdu, jog beveik visi tyrimo dalyviai sutinka, kad labiausiai ikimokyklinio ugdymo kokybę įtakoja išoriniai veiksniai. Net keturi iš šešių ekspertų neigiamai apibūdina tiek valstybės, tiek savivaldybių vykdomą politiką ikimokyklinio ugdymo atžvilgiu, įvardijant nepakankamą finansavimą, neskiriamas lėšas pedagogų kvalifikacijos tobulinimui. Ekspertas E3 teigia, jog ikimokyklinio ugdymo kokybę neigiamai įtakoja vaikų mažėjimas, kadangi „*kelia nesaugumo jausmą pedagogams, turintiems reikiamą kvalifikaciją bei šiuolaikines kompetencijas, gausėja socialinę atskirtį patiriančių vaikų, kuriems reikia specialios pagalbos. Skaičius, emigracija didina probleminių šeimų ir rizikos grupės vaikų skaičių*“. Kritikos negaili ir ekspertas E2, teigdamas, jog „*daug kas nereglamentuota, o kas reglamentuota, vėlgi yra labai painu... Kad ir pastaruoju metu 5-mečių ėjimas į mokyklas – kol kas niekas dar neišku*“. Apie tai, kad chaoso ir nežinios esama tiek vidiniuose, tiek išorės veiksmuose, kurie turėtų formuoti ikimokyklinio ugdymo koncepciją, bene aiškiausiai kalba ekspertas E1, užsimindamas, kad vidiniai veiksniai teigiamai formuoja paslaugų kokybę, tačiau išoriniai, ypač valstybės vykdoma politika, nėra tikslūs ir aiškūs. „*Toks išpūdis, kad vaikai darželyje skriaudžiami, visuomenė nusiteikusi tik teisti ir ypač auklėtojas. Kodėl politikams nekyla klausimas, kad Vilniuje, Kaune trūksta ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų, auklėtojų*“. Šiai nuomonei antrina ir ekspertas E3, įvardindamas dar vieną problemą – netinkamą ikimokyklinio ugdymo pedagogų rengimą universitetuose, kur jauni žmonės nėra motyvuojami, jiems neskiepijama meilė vaikams ir pan. Eksperto E6 nuomonė yra ypatingai kategoriška kalbant ir apie vidinius, ir išorinius veiksnius, dėl ko trūksta teikiamų paslaugų kokybės: „*Išoriniai, kadangi ekonominiai ir politiniai veiksniai šiuo metu Lietuvoje ir tuo labiau „liečiant“ ikimokyklinį ugdymą yra tragiški. Norime kokybiškų paslaugų, pažiūrėkite, kokia Lietuvos socialinė padėtis*“. Ekspertai E1 ir E2 teigia, jog vienas iš neigiamai veikiančių išorinių veiksnių yra kol kas nežinioje esanti naujovė – penkerių metų vaikų mokyklos lankymas. „*Susisieki su vienu iš švietimo ministerijos kalbėjau, sako nebus, nes reikia švietimo ir mokslo įstatymą keisti, apie ką tu šneki... Mes gyvenam kažkokiam gandu kūry, tėvai sunerimę klausinėja, o tu, kaip įstaigos vadovas, lieki nežinioje*“ (E1). Pastarasis ekspertas prieina prie išvados, jog reikia lyderio, kuris būtų atsakingas tik už ikimokyklinį ugdymą. Ekspertas E4 įsitikinęs, kad svarbiausia būti pozityviam ir geros nuotaikos, kad būtų galimybė sutarti su savo kolektyvu ir su politikais.

Apibendrinant ekspertų pastebėjimus galima teigti, jog absoliučiai visi tyrimo dalyviai svarbesniais laikytų išorinius veiksnius, tačiau pasigenda kokybės, informacijos ir aiškios valstybės institucijų vykdomos politikos ikimokyklinio ugdymo atžvilgiu. Išoriniai veiksniai, pavyzdžiui, skiriamas

finansavimas, labai svarbus pedagogų tobulinimuisi, darbo vietų modernizavimui, juo labiau kad vis daugėja socialiai atskirtų vaikų, turinčių specialius poreikius vaikų, kuriems reikalinga ypatinga pagalba ir ugdymas. Aiškios politikos nebuvimas išbalansuoja įstaigų vidinę aplinką, nėra motyvacijos, ikimokyklinės įstaigos ir visuomenė supriešinamos, todėl būtina koreguoti ir keisti valstybės švietimo politiką, kuri teigiamai veiktų ir vidinius, ikimokyklinio ugdymo įstaigų mikroklimatą formuojančius, veiksnius. Lyginant ekspertų išsakytą nuomonę su teorinėje baigiamojo darbo dalyje pateikiamomis autorių nuostatomis, akivaizdu, kad teoriškai ir praktiškai situacija yra analogiška: Todėl darytina išvada, kad „Paslaugų kokybės priežiūros ikimokyklinėse įstaigose teorinis modelis“ šia prasme visiškai atitinka realią šalies įstaigose esančią situaciją.

Baigiamojo darbo „Paslaugų kokybės priežiūros ikimokyklinėse įstaigose teoriniame modelyje“ nemažai dėmesio skiriama šių įstaigų vidaus audito atlikimui ir jo naudai, teigiant, jog vidaus auditas – mokyklos veiklos įsivertinimo metodas, nes jo rezultatai – vadybinių funkcijų pagrindas, kurias pasitelkus įgyvendinamas strateginis planas. Vidaus auditas priverčia suktis vadybinį ratą siekiant kokybės, nes atskleidžia tobulintinas veiklos sritis, parodo, kaip įgyvendinamas planas, kokius koreguojamuosius veiksmus reikia atlikti, kad klientai būtų patenkinti, o įstaigos veikla artėtų kokybės link, vizijos – siekiamybės link. Ikimokyklinių įstaigų atveju kaip veiklos vertinimo, sėkmės matavimo priemone šiuo metu laikomas auditas. Skiriami du audito tipai: vidaus ir išorės. Akivaizdžiausias skirtumas yra tas, kad vidaus auditas atliekamas pačios mokyklos pastangomis, o išorės auditą vykdo atvykę veiklos priežiūros specialistai bei konsultantai. Šiuo metu išorės auditas nėra taikomas ikimokyklinėse įstaigose Lietuvos mastu ir tam nėra sukurta metodika.

8 lentelė. Vidaus auditas ir kokybė

Vidaus auditas ir kokybė	Požymiai	Ekspertų atsakymai
Vidaus audito dažnumas	Privalumai	„Vidaus auditą atliekam į metus vieną kartą, rezultatai yra paruošiami ir pateikiami visai bendruomenei ir savivaldybei“ (E2); „Vidaus auditas atliekamas 1 k. per metus. Rezultatai analizuojami, išvados ir rekomendacijos teikiamos Mokytojų tarybai“ (E3); „Auditas vyksta į pusę metų kartą, personalo aš neinformuoju, turiu formą, kuria vadovaujantis

		<i>atlieku kaip ir patikrinimą. Formą pasidariau pati“ (E4).</i>
	Trūkumai	<i>„Auditas nėra gerai“ (E1).</i>
Audito analizė ir kokybė	Privalumai	<i>„Vidaus auditas tikrai pagerina teikti kokybiškesnes paslaugas“ (E2); „Bendruomenė gauna galimybę teikti pasiūlymus ir prisidėti prie ugdymo kokybės bei švietimo paslaugų teikimo tobulinimo“ (E3); „Tai labai gerai veikia ir pasiteisina, tada pasitempia ir personalas, atsiranda tvarka“ (E4); „Yra parengtos anketos kurios atitinka mūsų įstaigos tikslus, daug dėmesio skiriame pedagogams“ (E5); „Vidaus auditas leidžia pasikoreguoti strateginį planą, iš vadybos funkcijų žvelgiant tai tarsi šiočia tokia kontrolė, kuri, manau, tikrai reikalinga, siekiant tobulėti ir konkuruoti“ (E6).</i>
	Trūkumai	<i>„Atliekant vidaus auditą įstaigoje ką mes pamatėme, kad labai retai būna teisingi atsakymai“ (E1); „Aš nevadinu tai auditu, tai paprasčiausiai susitvarkymo diena, o to tikrai reikia“ (E4).</i>

Apibendrinant gautus rezultatus, matome, jog tik vienas ekspertas išsakė nuomonę, kad vidaus auditas nereikalingas ir siūlo kitokias įsivertinimo formas. Anot eksperto E1, *„atliekant vidaus auditą įstaigoje, ką mes pamatėme, kad labai retai būna teisingi atsakymai. Toks vaizdas, jei reikia pliusiukų, tai turėk tu juos. Man geriausiai pasiekti rezultatų padeda pokalbiai, susitikimai su tėvais akis į akį“*. Ekspertas E4 tvarkos įstaigoje įvertinimą vadina ne auditu, bet „susitvarkymo diena“, apie kurią personalas nėra informuojamas, tačiau pagrindinis tokio įsivertinimo tikslas – tvarkos, o ne ugdymo kokybės vertinimas. Pusė tyrimo dalyvių auditą atlieka kartą per metus ir tik vienas ekspertas E4 – kas pusę metų. Ekspertas E5, kuris atsakydamas į ankstesnius interviu klausimus, akcentuoja pedagogų

vaidmenį ikimokyklinėje įstaigoje, jų rengimą, kvalifikacijos kėlimą, vidaus auditą taipogi organizuoja pedagogų darbo įvertinimui. Todėl galima teigti, kad tokiu būdu teigiamai įtakojama ir įstaigoje teikiamų paslaugų kokybė, kadangi nuo pedagogų pasirengimo, darbo metodų, tobulinimosi priklauso ir ugdymo bei teikiamų paslaugų kokybė. Apibendrinant išsakytus pastebėjimus galima daryti išvadą, kad vos keli ekspertai vidaus auditą vertina teigiamai, suteikia galimybę visiems įstaigos bendruomenės nariams prisidėti prie veiklos kokybės gerinimo, analizuoja gautus rezultatus, tačiau kiti ekspertai ypatingos reikšmės vidaus auditui nesuteikia, motyvuodami, kad efektyviau įsivertinti įstaigos veiklą kalbant su kolektyvo nariais, vaikų tėvais.

Ekspertų buvo klausama, kaip stebimas ir vertinamas strategijos įgyvendinimas jų vadovaujamosiose įstaigose.

9 lentelė. Įstaigos strategijos įgyvendinimas

Įstaigos strategijos įgyvendinimas	Požymiai	Ekspertų atsakymai
Stebėseną	Privalumai	<i>„Aš kaip vadovas strateguoju savo įstaigos planus, organizuoju, kaip mes turėtume veikti, stebiu, kas vyksta aplinkui“ (E1); „Planuoju, ir organizuoju, kontroliuoju bei vadovauju, kad viskas vyktų sklandžiai“ (E2); „Darbo grupė stebi ir metų pabaigoje daro analizę apie strateginio plano įgyvendinimą įstaigoje“ (E3); „Stebiu visuomenę, politiką, ekonomiką ir kitus veiksnius, nuo to priklauso ir mūsų strategija“ (E4); „Strategija kiekvienais metais yra koreguojama ir keičiama, todėl, todėl, kad šiuo metu labai keičiasi Lietuvoje padėtis“ (E5);</i>
	Trūkumai	
Vertinimas	Privalumai	<i>„Stengiuosi ne tik vertinti viską kas vyksta aplink, bet ir įsitraukti į patį vertinimo procesą“ (E1); „Planuoju, organizuoju, vadovauju ir kontroliuoju, kad viskas vyktų sklandžiai. Stengiamės daryti viską, kad galėtume patenkinti tėvų poreikius ir lūkesčius, siūlome kuo įvairesnes paslaugas“ (E4); „Kada yra reikalavimai labai aukšti tada ir strategija yra visai kita“ (E5); „Strategija mūsų įstaigoje yra organizacijos tikslų, veiklos kryptų ir veiksmų nuosekli, darni visuma, kurios siekiame, ir</i>

		<i>analizuodama savo darbo metus šitoje sferoje galiu teigti, kad strategija yra įgyvendinama“ (E6).</i>
	Trūkumai	<i>„Strategijoje gali numatyti vieną, bet realybėje būna visai kitaip“ (E1); „Informacija teikiama direktoriui ir metų veiklos plano kūrimo darbo grupei, kuri atsižvelgia į rekomendacijas ir vykdo nebaigtus darbus“ (E3);</i>

Visi tyrimo informantai – ekspertai sutaria, kad įstaigos strategija yra svarbus ir reikalingas dokumentas, pagal kurį planuojamos veiklos, numatomi darbai, keliami uždaviniai pedagogams, įvertinami įstaigas lankančių vaikų ir jų tėvų poreikiai. E3 eksperto vadovaujamoje ikimokyklinio ugdymo įstaigoje strategijos stebėjimas ir vertinimas yra patikėtas specialiai sudarytai darbo grupei, kuri gautus rezultatus pateikia vadovui, o visi kiti tyrimo dalyviai aktyviai patys dalyvauja rengiant, planuojant, kontroliuojant ir stebint strategijos kūrimo bei vykdymo procesą. Strategijos paskirtį ekspertai vertina skirtingai. E4 ekspertas pabrėžia, kad stengiamasi daugiausiai dėl vaikų ir jų tėvų poreikių bei lūkesčių, be to, yra stebimi išoriniai veiksniai – šalies politiniai, ekonominiai rodikliai, kurie įtakoja strategijos gaires. E6 ekspertui strategijoje svarbiausia nusimatyti tikslus, įstaigos veiklos kryptis. Ekspertas E5 akcentuoja, kad jo vadovaujamoje įstaigoje strategija kasmet koreguojama taip pat atsižvelgiant į situaciją Lietuvoje.

Apibendrinant galima teigti, kad planuojant ir vertinant strategiją daugeliu atvejų įtakos turi išoriniai veiksniai, kurių svarba ikimokyklinio ugdymo įstaigose teikiamų paslaugų kokybei daro didelę įtaką, kas buvo akcentuota prieš tai pateiktoje tyrimo dalyvių atsakymų apie išorinius ir vidinius veiksnius atsakymų analizėje. Tyrimo metu gauta medžiaga ir jos analizė iš esmės atitinka „Paslaugų kokybės priežiūros ikimokyklinėse įstaigose teoriniame modelyje“ daromas išvadas, jog „ikimokyklinės įstaigos vis labiau priklauso nuo stiprėjančio išorinės aplinkos poveikio, jas taip pat veikia vis didėjanti globalizacija. Todėl ugdymo įstaigai labai svarbu įsivertinti savo galimybes, išsiaiškinti, kokią ir kokio masto įtaką daro įvairūs veiksniai, numatyti grėsmes ir sudaryti priemonių planą joms išvengti, o pasitelkus švietimo vadybos funkcijas įgyvendinamas strateginis planas.

Ekspertų buvo klausiama apie poreikį gerinti ikimokyklinių įstaigų paslaugų kokybę.

10 lentelė. Paslaugų kokybės gerinimas

Paslaugų kokybės gerinimas	Požymiai	Ekspertų atsakymai
Poreikis	Privalumai	<p>„Būtina gerinti paslaugų kokybę“ (E1); „Reikia gerinti, paliekant daugiau laisvės ir savarankiškumo pačioms įstaigoms“ (E2); „Paslaugų kokybę gerinti visuomet reikia ir reikės, nes keičiantis visuomenės poreikiams ir tikslams iškeliami nauji reikalavimai ugdymo įstaigoms“ (E3); „Labai reikia gerinti paslaugas, poreikis tam yra begalinis“ (E4); „Siekiu, kad būtų sukurta nepriklausoma vertinimo grupė, kuri vertintų ikimokyklinės įstaigas, galbūt labiau tikty žodis reitinguotų“ (E5);</p>
	Trūkumai	<p>„Išmesčiau visas valstybiniuose darželiuose sėdinčias vadinamąsias direktores, kurios yra neiškrapštomos, nes tai kažkas apgailėtino. Nesuprantu jų funkcijų, tvarkyti dokumentaciją?“ (E4);</p>
Priemonės	Privalumai	<p>„Būtinai bendradarbiavimas su mokslininkais ir specialistais, kvalifikacijai skiriamos lėšos turėti didėti“ (E3); „Begalinis darbas su personalu, turi būti stipri įstaigos bendruomenė. Daug kas priklauso ir nuo finansavimo, reiktų keisti visuomenės mąstymą apie ikimokyklinį ugdymą“ (E4); „Būtinai ne tik vidinis vertinimas ir įsivertinimas, tačiau ir išorinis. Ir žinoma kuo lankstesnių paslaugų klientų atžvilgiu“ (E5); „Norint geresnių paslaugų reikia ir didesnio finansavimo arba iš verslo pusės, nes už kokybiškesnes paslaugas, brangiau tenka ir susimokėti. Būtina kelti pedagogų kartelę visuomenės atžvilgiu, tai turėtų būti viena iš prestižinių profesijų“ (E6).</p>
	Trūkumai	<p>„Turim nuspręsti, kokias paslaugas teikiame, jas apibrėžti, ir ypač mūsų politikų ir visos visuomenės“ (E1); „Būtų švietimo lyderiai, kurie konsultuotų, padėtų, patartų siekiant teikti kokybiškesnes paslaugas“ (E2); „Atvežamos patirtys iš užsienio, kurių tėveliai ir čia norės“ (E5); „Reiktų imti pavyzdį iš užsienio šalių, nes grįžę iš ten žmonės nori tokių sąlygų, ką matė ten,</p>

		<i>o grįžtančių vis daugėja“ (E6); „Mažiau popierizmo, daugiau darbo su vaikais“ (E4).</i>
--	--	--

Atsakydami į pastarąjį klausimą keli ekspertai paminėjo užsienio patirtį, paaiškindami, kad vis daugiau žmonių grįžta iš emigracijos ir nori, kad jų vaikams būtų teikiamos tokios pat kokybiškos paslaugos kaip yra analogiškose užsienio įstaigose: *„po truputėli daugėja žmonių, kurie dirbo kitose šalyse, ir yra susipažinę su tų šalių švietimo sistemomis, parveža įvairias patirtis ir jas norės matyti čia“* (ekspertas E5). Analogiškai galvoja ir ekspertas E6 teigdamas, jog būtina atskirti, kas yra ugdymas ir priežiūra, o pati švietimo sistema jau daug metų išgyvena krizę. Analogišką nuomonę pateikia ekspertas E6: *„šiuo metu mes tikrai esam dugne ir tikrai tikiu, kad bus kilimas, turi kažkas keistis, nes dabar kas darosi su ikimokyklinėmis įstaigomis, tikrai darosi liūdna, valstybė turi priimti kažkokius sprendimus“*. O štai ekspertas E1 siūlo pirmiausia *„keisti suaugusių žmonių požiūrį į ikimokyklinį ugdymą, mūsų pačių mąstymą“*. Atsakant į šį klausimą pusė tyrimo dalyvių kaip vieną pagrindinių priemonių, neleidžiančių deramai užtikrinti teikiamų ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybę, įvardija nepakankamą finansavimą, kuris reikalingas pedagogų kvalifikacijai tobulinti, trukdo siekti, kad ši ikimokyklinio ugdymo pedagogo profesija taptų gerbiama ir vertinama visuomenėje. Vadinas, galima teigti, kad teikiamų paslaugų kokybės trukdžiai yra nepakankamai vertinami pedagogai, nepakankamas įstaigų finansavimas, per mažai laisvės pačioms įstaigoms priimti reikiamus sprendimus, tačiau visi ekspertai pripažįsta, kad gerinti teikiamų paslaugų kokybę būtina. Ekspertas E5, kalbėdamas apie teikiamų paslaugų kokybę, išskiria išorinį vertinimą ir siekia, *„kad būtų sukurta nepriklausoma vertinimo grupė, kuri vertintų ikimokyklines įstaigas, galbūt labiau tiktų žodis reitinguotų“*. Apie įstaigų reitingavimą kalbantis ekspertas, gali būti, kad siekia užtikrinti sveiką konkurenciją tarp ikimokyklinio ugdymo įstaigų, kartu manydamas, kad šis procesas sudarytų galimybes rasti būdų pagerinti įstaigos teikiamų švietimo paslaugų kokybę. Ekspertas E4 taipogi įvardija vieną iš išorinių veiksnių, kuris neigiamai veikia teikiamų paslaugų kokybę, užsimindamas apie visuomenės netinkamą požiūrį į ikimokyklinio ugdymo įstaigas, kurį būtina keisti. Tačiau tyrimo dalyvis išsamiau nepaaiškina ir nepasiūlo konkrečių veiksnių, kaip galima būtų pagerinti ikimokyklinio ugdymo įstaigų įvaizdį visuomenėje. Vieną iš išeičių siūlo ekspertas E2, teigianti, kad situacija galėtų pagerėti esant lyderiui, kuris konsultuotų, patartų, kaip pagerinti teikiamų paslaugų kokybę.

Tęsiant temą apie tai, kas trukdo teikti kokybiškas paslaugas ikimokykliniame ugdyme, ekspertų buvo klausama, kas konkrečiai neleidžia ikimokyklinio ugdymo sistemai progresuoti, trukdo siekti geresnės paslaugų priežiūros kokybės gerinimo ugdyme ir pan.

11 lentelė. Paslaugų priežiūros gerinimas

Paslaugų priežiūros gerinimas	Požymiai	Ekspertų atsakymai
Paslaugų kokybės realybė	Privalumai	„Priežiūra vykdoma atsakingai, sistemingai ir protingai, todėl kokybė nuolat gerėja“ (E3);
	Trūkumai	„Europiniai projektai - nauda, rezultatai niekiniai, švaistomi pinigai į visai nereikalingus projektus“ (E1); „Išskiriama regioninė ir didžiųjų miestų politika, va čia yra didžiausia problema“ (E2); „Vyraujanti baimė, aš pati esu dirbusi valstybiniame darželyje ir nuolat bijai tai direktorės, tai tėvų, tai planus ne taip užpildei, nuolatinėje esi įtampoje, gal tu ne taip dirbi ir pan.“ (E4); „Tėvai tiki, kad vesdami į valstybinį darželį ir mokėdami mažiau gaus kokybiškas paslaugas, tikrai ne... Tai yra darbas su vaikais ir šitas darbas yra be galo sunkus“ (E5);
Kokybės gerinimas	Privalumai	„Mes gyvename kaip šeima ir žiūrime į viską buitiškai, ekonomiškai, bet tuo pačiu ir kokybiškai, o valstybiniuose darželiuose aš suabejočiau ar finansai tinkamai panaudojami“ (E4); „Mes, įstaigų vadovai, kurie norim teikti kokybiškas ikimokyklines paslaugas, jungiamės į vieną bendrą jėgą ir kuriame asociaciją“ (E5); „Turime pradėti rengti aukščiausios kvalifikacijos specialistus, atsižvelgti į tėvų poreikius, didinti paslaugų įvairovę, teikti tokias paslaugas, kad tėvai galėtų kuo greičiau grįžti į darbo rinką“ (E6).
	Trūkumai	„Nėra mechanizmo kuris galėtų vesti darželius į priekį, jie tobulėtų“ (E1); „Nemanau, kad ikimokyklinėms įstaigoms reikėtų priskirti globą ar priežiūrą“ (E2); „Darželis yra dabar tokia vieta, kur žmonės atiduoda viską, tačiau vysta labai didelė konkurencija tarp darželių“ (E5);

Analizuojant gautus ekspertų atsakymus apie kokybės gerinimą, gauta nemažai pastabų ir paaiškinimų, dėl ko ikimokyklinio ugdymo įstaigose nėra pakankamai galimybių teikti kokybiškas paslaugas ugdytiniams. Iš kitų išsiskiria ekspertų E1 ir E2 pastebėjimai, kad nėra atskirta regioninė ir didžiųjų miestų politika, dėl to regionai pamirštami, o ekspertas E1 kritiškai vertina Europos Sąjungos finansuojamus projektus, nes dalyvavimas juose neteikia jokios naudos įstaigai, lėšos projektui įgyvendinti naudojamos neracionaliai. Nevalstybiniam darželiui vadovaujantis tyrimo dalyvis kritikuoja valstybiniuose darželiuose dirbančius direktorius, abejoja, ar skaidriai juose skirstomos turimos pajamos. Ekspertas E5 teigia, jog vyksta didelė konkurencija tarp ikimokyklinio ugdymo įstaigų. Gali būti, kad tą įtakoja mažėjantis vaikų skaičius, todėl kiekviena įstaiga suinteresuota dirbti, išlaikyti kompetentingus pedagogus, užtikrinti stabilų įstaigos finansavimą ir pan. Todėl galima teigti, kad tokiu atveju vienas iš tėvų pasirinkimų, į kurią įstaigą vesti savo vaiką, turėtų būti teikiamų paslaugų kokybė ir jos priežiūra. Beje, ekspertas E5 užsimena, kad įstaigų vadovai, siekiantys kokybės, jungiasi ir kuria asociaciją. Toks žingsnis gali būti įtakotas atsakingų švietimą kuruojančių institucijų neveiklumo, ikimokyklinio ugdymo neįvertinimo, aiškios politikos nebuvimo išdava, kas gali paskatinti atsakingus specialistus atkreipti dėmesį į ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų išsakomus pastebėjimus, prašymus ar siūlymus. Galbūt toks junginys būtų aktualus ekspertui E1, kurio nuomone, „*nėra mechanizmo kuris galėtų vesti darželius į priekį, jie tobulėtų*“. Analogiškai mano ekspertas E5, negailėdamas kritikos ministerijos specialistams: „*atkreipiant dėmesį į rinką, šiuo metu kalbant apie Vilnių – čia yra registruotų privačių ugdymo įstaigų apie 112, iš kurių nemažai yra priežiūros centrai, kuriuose nevyksta ugdymas, bet yra beveik lygiai tiek pat, kurie dirba nelegaliai. Turi atsirasti kontrolė, kažkokie griežtesni standartai, kad vis dėlto žmonės pamatytų, kas yra kas*“. Ekspertas E1 pastebi, jog kontroliuojančiųjų įstaigų darbą yra daugiau nei patariančių ir kartu ieškančių kokybiškų sprendimų. Kaip pavyzdys pateikiamas vaikams žaisti atvežtas smėlis: „*Atvežė smėlį žaisti vaikams, bet vaikai negali su juo žaisti, nes dar nepatikrino Valstybinė maisto ir veterinarijos tarnyba, ar jis nekenkia sveikatai. Tai apie kokį paslaugų teikimą mes kalbam?*“.

Apibendrinant gautus atsakymus šiuo klausimu, akivaizdu, jog teikti kokybiškas paslaugas ir užtikrinti kokybės priežiūrą trukdo atsakingų institucijų neveiklumas, pačių ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų nežinojimas, kaip elgtis vienu ar kitu atveju, dėl to ne kartą ekspertai užsimena, kad būtinas šios srities ugdymo kuratorius ar sukurtas mechanizmas, kuris būtų patariamoji institucija. Išsiskiria valstybinių ir nevalstybinių ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų nuomonės, nes pastarajam vadovaujantis ekspertas negaili kritikos direktoriaus pareigybei, kalba apie neskaidriai naudojamas lėšas, tuo pačiu užsimindamas, kad versle (šiuo atveju nevalstybiniame darželyje) tvarkomasi visiškai

kitaip, paprasčiau. Teigiamai galima būtų vertinti kai kurių vadovų siekį jungtis į asociaciją, kas užtikrintų ikimokyklinio ugdymo įstaigų bendravimą ir bendradarbiavimą, mažintų tarpusavio konkurenciją.

„Paslaugų kokybės priežiūros ikimokyklinėse įstaigose teoriniame modelyje“ darbo autorė, lygindama vidaus ir išorės auditą, pateikia nuomonę, kad vienas esminių vidaus audito trūkumų yra tas, kad auditas šiek tiek stokoja objektyvumo. Darbo autorės nuomone, diegiant išorės auditą ikimokyklinėse įstaigose, atsirastų galimybė objektyviau pasilyginti su apibendrinta regionų mokyklų būkle bei geriausiais pavyzdžiais, konsultuoti mokyklą dėl vidaus audito ypatumų, kokybės standartų. Dėl to tyrimo dalyvių buvo klausima, ar išorinis mokyklų vertinimas ikimokyklinėse įstaigose pagerintų paslaugų kokybę.

12 lentelė. Išorinis auditas

Išorinis auditas	Požymiai	Ekspertų atsakymai
Poreikis	Privalumai	„To labai reikia ir aš pati kaip tik šiuo metu inicijuojau tai daryti“ (E5);
	Trūkumai	„Išoriniu vertinimu netikiu, nes aš stebiu mokyklų išorinę vertinimą, tada vyksta tikras chaosas, į išorinį vertinimą žiūrim kaip į kontrolės mechanizmą“ (E1); „Reikia būti čia ir dabar „gyventi tą gyvenimą“ norint ką nors vertinti. Tie vertintojai yra labai subjektyvus dalykas“ (E2); „Užtenka, kad mus tikrina maisto ir veterinarijos tarnyba“ (E4); „Kažkokių tetų, kurios ateitų ir pagal kažkokių kriterijus sužymėjusios plusus ir minusus, pasakytų, kad įstaiga funkcionuoja gerai ar blogai, manau, tikrai nereikia“ (E6);
Argumentai	Privalumai	„Geriausieji vertintojai yra vaikai ir jų tėvai“ (E1); „Tačiau įstaigų vertinimas turi būti, tai, manau, padėtų ne tik teikti kokybiškesnes paslaugas, tačiau atsirastų ir konkurencija, dingtų nepasitikėjimas. Kitų išsakyta nuomonė yra labai gerai, verčia pasitempti ir tobulėti, tad institucijos, kuri vertintų ikimokyklines įstaigas iš šalies, manau, tikrai reikia“ (E6);
	Trūkumai	„Kai iš šalies pažvelgiama ir įvertinama (lyginant su šalies rodikliais), išsakomos pastabos bei tobulintinos sritys, įstaiga turi galimybę taisyti klaidas ir siekti geresnių rezultatų“ (E3); „Reikia

	<i>dėl kelių priežasčių: kad viduje mes visi švietimiečiai nebūtume susipriešinę, būtume vieningi. Valstybinio ir privataus sektoriaus darbuotojai yra kažokie nerašytiniai priešai ir nežinia kodėl“ (E5);</i>
--	---

Atsakydami į klausimą apie išorės audito poreikį, ekspertai išreiškė kelias skirtingas nuomones. Ekspertas E1 išorės auditą prilygina kontrolės mechanizmui, pasisako už tai, kad įstaigos būtų kuo savarankiškesnės. Argumentuodamas, kodėl taip mano, ekspertas teigia, kad „*didžiausi vertintojai yra vaikai ir tėvai, ir ypač šiuolaikiniai, jei kas negerai, žiūrėk, tuoj socialiniai tinklapiai apie tai skalambija. Apie kokį išorinį vertinimą kalbam, jei šiuo metu aš net nematau savivaldybių skyriuose ikimokyklinių ugdymo specialistų kurie „vestų“, būtų kompetentingi, lyderiai. Ir apskritai nemanau, kad išorės vertintojai turėtų kompetencijos vertinti“*. Panašiai apie išorinio audito poreikį manantis ekspertas E2 teigia, kad išorinis auditas yra vos kelių dienų procesas, po kurio skelbiami vertinimai, o stebėti veiklą reikia kiekvieną dieną. E4 ekspertas dar papildo, jog pakanka ir Valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos tikrinimų. Tik vienas ekspertas –E5 pasisakė už tai, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigose būtų vykdomas išorinis auditas ir pats jį bando inicijuoti. Prieštaringas eksperto E6 vertinimas, kadangi jis skeptiškai vertina auditorius, tačiau kartu pripažįsta, kad išorinis vertinimas yra būtinas, nes tik taip būtų galimybė sužinoti savo klaidas ir jas taisyti, išryškėtų tobulintinos sritys. Įdomi eksperto E5 nuomonė, teigiant, jog „*valstybinio ir privataus sektoriaus darbuotojai yra kažokie nerašytiniai priešai ir nežinia, kodėl. Reikia panaikinti tą priešišumą, o tam, manau, labai padėtų vertinimas, kuris sudėtų visus taškus, kas kaip dirba, kur kaip dirba. Žinoma, visur yra visko, tačiau tą reikia išgryninti“*. Eksperto E6 teigimu, išorinis vertinimas užtikrintų, kad būtų „*kuo mažiau šešėlio, paslėptų užslėptų įvairių dalykų, nes vis dar turim labai daug sovietinio požiūrio ypač švietimo sektoriuje, kuriame visi linkę nuslėpti, nepasakyti, gauti sau naudos vaikų sąskaita“*. Apibendrinant gautus duomenis, akivaizdu, kad kiekvienas ekspertas išorinį savo vadovaujamos įstaigos vertinimą suvokia labai skirtingai, tačiau galima apibendrintai išskirti keletą problemų, kurias, anot tyrimo dalyvių, išspręstų išorinis vertinimas. Tai:

- atsirastų kokybiškesnės paslaugos, nebeliktų nepasitikėjimo;
- galimybė taisyti klaidas ir siekti geresnių rezultatų;
- nebeliktų vidinio susipriešinimo, nesutarimų tarp valstybinių ir nevalstybinių darželių.

Darbo autorės nuomone, išorės audito metu nėra numatomi nauji rodikliai, tiesiog jie interpretuojami kitokiame kontekste – bandoma įvertinti mokyklos veiklos efektyvumą regiono kontekste. Kitas išorės audito aspektas – padėti mokyklai įsivertinti, kiek objektyvi ji buvo įsivertinama

savo veiklą vidaus audito metu ir priimdama sprendimus dėl mokyklos strateginio vystymo. Visi išorės audito vertinimai visų pirma prasidės nuo mokyklos konteksto pažinimo ir pripažinimo, kadangi yra siekiama nustatyti ugdymo kokybę konkrečioje mokykloje. Esminis tikslas yra ne kaltinimai, o tobulėjimas. Todėl gauti ekspertų atsakymai dėl išorinio vertinimo iš dalies atitinka teorinėje darbo dalyje įtvirtintas nuostatas.

Ekspertų buvo klausama, kurias teoriniame modelyje pateiktas paslaugų priežiūros priemonės būtų galima įgyvendinti jų atstovaujamosse ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

13 lentelė. Paslaugų priežiūros įgyvendinimas

Paslaugų priežiūros įgyvendinimas	Požymiai	Ekspertų atsakymai
Paslaugų priežiūra	Privalumai	„Ikimokyklinių įstaigų priežiūrą vykdo visa bendruomenė, visuomenė (miesto žmonės aptarinėja įstaigos veiklą, reitinguoja), o siauresne – steigėjas ir įstaigos vadovai“ (E3); „Vaikai, tėvai geriausi vertintojai ir svarbiausia motyvuotas, su optimizmu įstaigos vadovas, kuris nebūtų apsikrovęs popieriais“ (E4); „Modelyje išskirčiau, kad daugiausiai už paslaugų kokybę turėtų būti atsakingi įstaigos vadovai, o geriausi vertintojai yra tėvai ir visa mūsų visuomenė“ (E6).
	Trūkumai	„Nerealū. Ugdymo paslaugos turi būti sukonkretintos, ypač kas liečia programas, kurių dabar neturim o tai yra atspirties taškas nuo ko mes turėtume ugdyti vaikus“ (E1); „Nėra dermės tarp ikimokyklinio, priešmokyklinio, pradinio ugdymo, turėtų viskas vykti sklandžiai, pas mus dar daug kas prasilenkia tarpusavyje“ (E2).
Priemonės	Privalumai	„Būtina didesnė laisvė ikimokyklinėms įstaigoms, mažiau suvaržymu ir didesnio finansavimo“ (E1); „Jei į visą procesą įsitrauktų dar ir išorinis vertinimas, manau, kad paslaugų kokybė ikimokyklinėse įstaigose tik gerėtų. Modelį patobulinus, jis tikrai galėtų praktiškai veikti“ (E3); „Kad būtinas vidinis ir išorinis vertinimas tai vienareikšmiškai“ (E5);

		<i>„Ar išorinį vertinimą reiktų perimti iš bendrojo lavinimo mokyklų, nežinau. Modelis, manau, tikrai galėtų veikti praktiškai (E6).“</i>
	Trūkumai	<i>„Norėtusi pastiprinimo, ikimokyklinis ugdymas kažkoks užmirštas, gal todėl, kad tai savivaldos funkcija“ (E2); „Išorinis vertinimas čia visai ne prie ko, nemanau, kad jo reikia“ (E4).“</i>

Visi tyrimo dalyviai įsitikinę, kad geriausi teikiamų paslaugų kokybės vertintojai, taip pat jų teikimą prižiūrintys yra ne tik įstaigos vadovybė, bet ir bendruomenė – įstaigos kolektyvas, vaikai ir jų tėveliai, visuomenė, kuri seka naujienas, įstaigos steigėjas. E3 ekspertas siūlo tobulinti modelį, tačiau konkrečiai nepasiūlo, ką reiktų tobulinti, o eksperto E6 nuomone, modelis praktiškai gali veikti, tik abejoja, ar jame tikslingai įtrauktas išorinis vertinimas. Panašiai mano ir E4 ekspertas, kuriam išorinis vertinimas pateiktame teoriniame paslaugų priežiūros modelyje nereikalingas, tačiau šioms nuomonėms prieštarauja ekspertas E5, teigdamas, kad vienareikšmiškai reikalingas vidinis ir išorinis vertinimas. Ekspertas E2 pasigenda dermės tarp ikimokyklinio, priešmokyklinio, pradinio ugdymo, kurios, galbūt, turėtų bendradarbiauti, o tai užtikrintų sklandesnę visų minimų įstaigų veiklą, tačiau iki šiol ikimokyklinis ugdymas, anot eksperto, yra mažiausiai dėmesio sulaukianti sritis. Eksperto E1 nuomone, tiek įstaigos, tiek vaikai jose keičiasi, *„įstaigos keičiasi ir keisis, keisis ir paslaugos, keisis ir vaikai. Reikia spėti su naujovėmis, nes naujovės suteikia ir naujas paslaugas“*. Išsamiausiai savo nuomonę šiuo klausimu pateikia ekspertas E6, teigdamas, jog *„išorinis auditas mums dažnai asocijuojasi su tikrinimu, o jei tikrina, vadinasi ir baudžia. Modelyje išskirčiau, kad daugiausiai už paslaugų kokybę turėtų būti atsakingi įstaigos vadovai, o geriausi vertintojai yra tėvai ir visa mūsų visuomenė, čia labai reiktų pasitelkti komunikavimą ir viešuosius ryšius. Geriausia reklama ir įvertinimas yra „iš lūpų į lūpas“*.

4.4. Empirinio tyrimo išvados

1. Visi informantai – valstybinių ir nevalstybinių ikimokyklinių įstaigų vadovai sutiko dalyvauti empiriniame tyrime. Tai rodo, kad paslaugų kokybė ir jų priežiūra ikimokyklinėse įstaigose yra svarbus procesas.

2. Apibendrinant pateiktas informantų nuomones teikiamų paslaugų ir kokybės sampratos atžvilgiu, galima teigti, kad ikimokyklinėse įstaigose turi būti užtikrintas ne tik kokybiškas vaikų ugdymas, bet ir vaikų priežiūra.

3. Daugiau nei pusė informantų mano, jog jų įstaigose teikiamų paslaugų kokybė turi priklausyti ne vien nuo įstaigos vadovo pastangų. Atsakomybė perleidžiama ir pedagogams, tikimasi pagalbos iš atsakingų institucijų bei įtraukiant visą bendruomenę.

4. Siekiant teikti kokybiškas paslaugas ikimokyklinėse įstaigose, visi informantai teigia, kad būtina vadovautis visomis keturiomis vadybos funkcijomis: planuok, organizuok, vadovauk, kontroliuok.

5. Visi tyrimo informantai sutinka, kad labiausiai ikimokyklinių įstaigų kokybę įtakoja išoriniai veiksniai: išskiriami ekonominiai ir politiniai veiksniai bei pasigendama kokybės, informacijos, aiškios valstybės institucijų vykdomos politikos ikimokyklinių įstaigų atžvilgiu.

6. Vadovaujantis informantų atsakymais, galima teigti, kad vidaus auditas – mokyklos veiklos įsivertinimo metodas, nes jo rezultatas – vadybinių funkcijų pagrindas, kurį pasitelkus įgyvendinamas įstaigos strateginis planas. Vos keli ekspertai vidaus auditą vertina teigiamai, suteikia galimybę visiems įstaigos bendruomenės nariams prisidėti prie veiklos kokybės gerinimo, analizuoja gautus rezultatus, tačiau kiti ekspertai ypatingos reikšmės vidaus auditui nesuteikia, motyvuodami, kad efektyviau įsivertinti įstaigos veiklą yra kalbant su kolektyvo nariais, vaikų tėvais.

7. Visi informantai sutaria, kad įstaigos strategija yra svarbus ir reikalingas dokumentas. Planuojant ir vertinant strategiją daugeliu atveju didelę įtaką turi išoriniai veiksniai.

8. Atsakydami į klausimus, dauguma informantų nurodė, kad teikti kokybiškas paslaugas ir užtikrinti kokybės priežiūrą trukdo atsakingų institucijų neveiklumas, pačių ikimokyklinių įstaigų vadovų nežinojimas, kaip elgtis vienu ar kitu atveju, tad būtinas kuratorius ar mechanizmas, kuris taptų patariamąja institucija.

9. Kiekvienas informantas išorinį savo vadovaujamos įstaigos vertinimą suvokia labai skirtingai, tačiau išskiria, kad įdiegiant išorinį auditą, atsirastų kokybiškesnės paslaugos, nebeliktų nepasitikėjimo, tai būtų galimybė taisyti klaidas ir siekti geresnių rezultatų bei nebeliktų susipriešinimo tarp valstybinių ir nevalstybinių ikimokyklinių įstaigų.

10. Visi informantai įsitikinę, kad geriausi teikiamų paslaugų kokybės vertintojai yra visuomenė bei įstaigos steigėjas. Vadovaujantis informantų atsakymais, galima teigti, kad teorinis ikimokyklinių įstaigų modelis galėtų būti pritaikomas praktiškai, tik reikėtų jį tobulinti.

4.5. Paslaugų kokybės priežiūros ikimokyklinėse įstaigose teorinio modelio praktinio pritaikymo galimybės

Vertinant atskiras teorinio modelio dalis, matyti, jog visuomenė turėtų aktyviau dalyvauti ikimokyklinių paslaugų teikimo procese, teikti siūlymus dėl paslaugų įvairovės, nes jie supranta ir žino savo vaikų poreikius, mato, ko jiems trūksta, ką reikėtų tobulinti, o pastabos ir siūlymai gali įtakoti įstaigos vadovybės veiklą tik aktyviai juos išsakant, o ne būnant nuošaly ikimokyklinio ugdymo, neturint ar nematant reikalo pareikšti savo nuomonę.

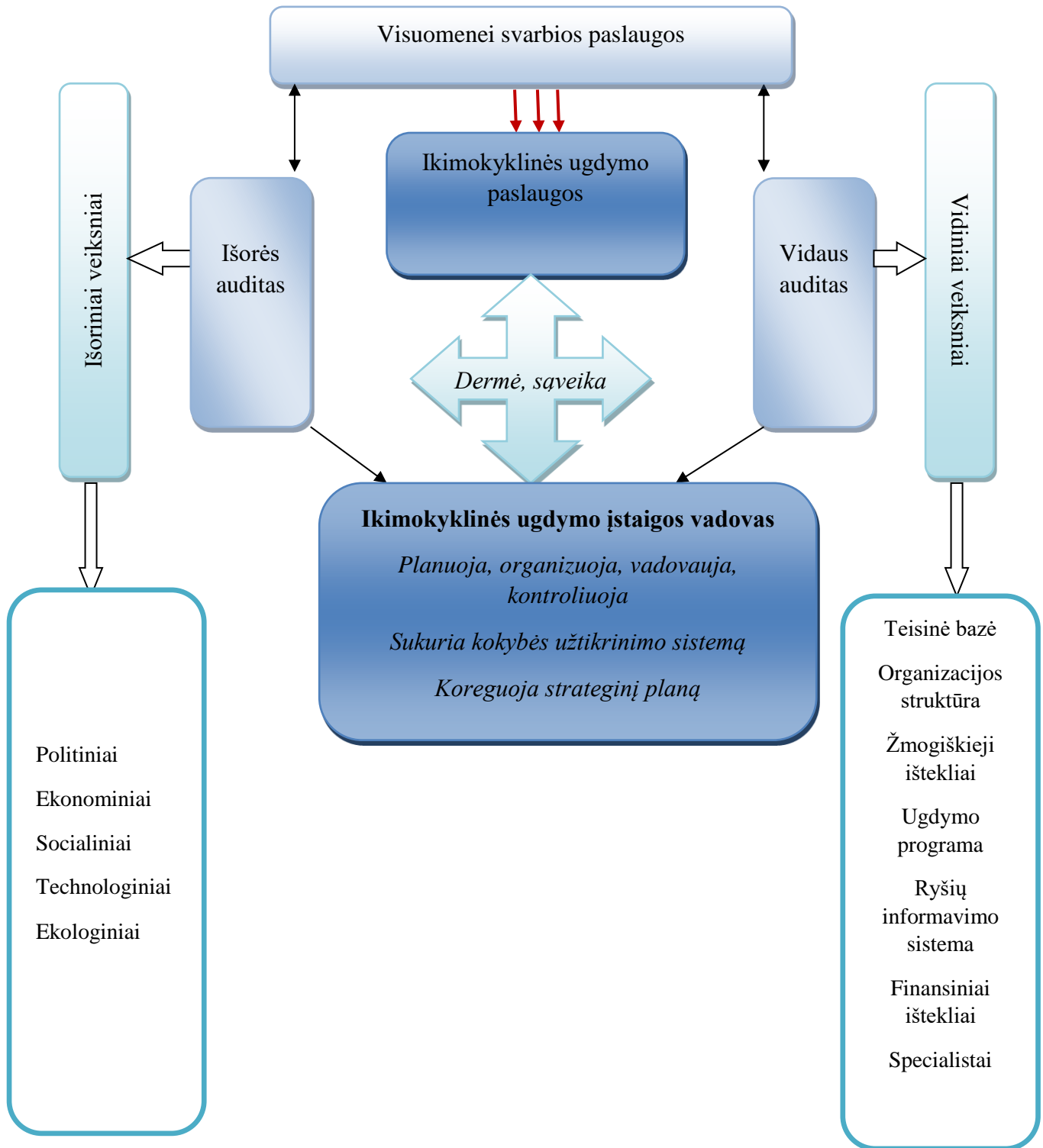
Silpniausia modelio dalis – *išorinis mokyklų vertinimas*, kadangi tyrimo metu paaiškėjo, jog ikimokyklinių įstaigų vadovai į tai žvelgia labai atsargiai dėl objektyvumo, bijo dėl gautų rezultatų, lygina šį procesą su kontrolės funkcija, kuri gali įbauginti ikimokyklinio ugdymo įstaigos administraciją, pedagogus. Kai kurie empirinio tyrimo dalyviai siūlo, kad išorinį vertinimą atliktų nepriklausomi ekspertai, tačiau tuo pačiu netiki, kad kelias dienas stebint veiklą įstaigoje galima parengti išvadas dėl teikiamų paslaugų kokybės ir priežiūros. Tačiau visi ekspertai sutinka, kad išorinis vertinimas būtinas, tačiau jis gali būti įvardijamas ne išoriniu auditu, o turi būti parengtas kitoks vertinimo mechanizmas.

Ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovai dėl nuolat vykstančių pokyčių visuomenėje, konkurencijos turėtų tobulinti savo kompetencijas vadybos aspektu, keisti, koreguoti vadovaujamų įstaigų strateginius planus, sukurti kokybės užtikrinimo sistemą, išgryninti savo įstaigos kokybės sampratą ir ją pagrįsti, išsikelti paslaugų kokybės užtikrinimo kriterijus. Vadovai taip pat turi sukurti sąlygas stipriai lyderystės raiškai bendruomenėje, siekiant aukštesnių ugdymo(si) kokybės ir įnešant didesnę indelį į švietimo misijos įgyvendinimą.

Atliekant empirinį tyrimą paaiškėjo, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai vidaus auditą atlieka vadovaudamiesi vien tik savo nuožiūra, kiti tai daro, nes reikalaujama. Tik vienas tyrimo dalyvis atlieka vidaus auditą kartą per pusmetį, kiti – kartą per metus. Vidaus audito poreikis irgi suvokiamas skirtingai, kadangi kai kurie ekspertai audituoja tik tvarką, o ne ugdymą. Tačiau visi tyrimo dalyviai pripažįsta, kad atliekant vidaus auditą gerėja teikiamų paslaugų kokybė. Gali būti teigiamai vertinamas ir visuomenės įtraukimas atliekant vidaus auditą, kad gauti rezultatai būtų objektyvesni, plačiau matoma situacija įstaigoje tokiu būdu išvengiant neigiamos visuomenės nuomonės apie ikimokyklinį ugdymą. Empirinio tyrimo analizė parodė, jog vidaus auditas reikalingas, tačiau jis turėtų būti atliekamas labai atsakingai, o ne dėl „pliusiukų“. Tarp išorės audito ir vidaus audito turi būti dermė, kadangi atliekant tyrimą paaiškėjo, kad to nėra, kai kuriai atvejais ikimokyklinių įstaigų vadovai nežino, ką daryti.

Matoma akivaizdi konkurencija tarp valstybinių ir nevalstybinių ikimokyklinių įstaigų. Valstybiniams darželiams atstovaujantys ekspertai norėtų daugiau savarankiškumo, tikslų veiklos programų, kuratoriaus, kuris atstovautų ikimokykliniam ugdymui, kadangi dabartinė situacija paremta nežinojimu ir nesusikalbėjimu tarp skirtingų institucijų – ministerijos, savivaldybių, švietimo skyrių. Nevalstybinių darželių vadovai yra įvaldę stipresnę vadybos funkciją, kurią labiau pritaiko praktikoje, dažniau atsižvelgia į visuomenės poreikius, siūlo įvairesnes paslaugas. Nepaisant to, jog nevalstybinių įstaigų vadovai siūlo įvairesnes paslaugas, labiau išmano vadybą, neigiamai vertina valstybiniuose darželiuose dirbančių vadovų kompetencijas, galimai netikslingai naudojamas lėšas, patys valstybinių darželių vadovai pripažįsta, kad reiktų iš esmės keisti ikimokyklinio ugdymo sistemą, aiškiau apibrėžti pačių paslaugų sistemą kad jos taptų ne tik suprantamesnės, bet ir labiau apčiuopiamos.

Modelyje išgryninti svarbiausi veiksniai, ryšiai tarp ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikėjų bei jų gavėjų, kas įtakoja ikimokyklinio ugdymo įstaigose teikiamų paslaugų kokybę bei priežiūrą, turi efektyviai veikti ne tik teoriškai, bet ir praktikoje. Teorinio modelio pritaikymo praktiškai galimybės ir realus jų veikimas turi būti diegiamas valstybinėse ir nevalstybinėse ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Tiek įstaigų administracija, pedagogai, tiek visuomenė turi žinoti, kokia kryptimi veikti yra naudingiausia ir galėtų bendrai dirbti siekiant pačių geriausių teikiamų paslaugų kokybės ir priežiūros tobulinimo būdų.



7 pav. Praktinis ikimokyklinių įstaigų paslaugų kokybės priežiūros modelis

IŠVADOS

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą paaiškėjo, jog mokymasis ne tik užtikrina asmens formavimąsi ir tobulėjimą, tačiau išsilavinusi visuomenė atlieka didžiulį vaidmenį valstybėje, nes tik išsilavinęs žmogus gali būti savo ir savo šalies ateities kūrėjas. Nors teoriškai pripažįstama, jog kokybiškų švietimo paslaugų teikimas yra svarbiausias valstybės prioritetas švietimo srityje, iš tikrųjų tai priklauso nuo tinkamos kokybės priežiūros, kuri nėra pakankama.
2. Vadovaujantis pateiktomis mokslininkų išvalgomis, teigtina, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos turi būti suvokiamos plačiaja prasme, o ikimokyklinio ugdymo įstaigose iki šiol skirtingai suvokiama, kas svarbiau – ugdymas ar priežiūra. Daugybę paslaugų teikiantis ikimokyklinis ugdymas nėra vertinamas valstybiniu lygmeniu, kas išbalansuoja įstaigų veiklą, nežinoma, kurios veiklos kryptys turi būti prioritetingos.
3. Nustatyta, jog labiausiai kokybiškų paslaugų teikimą ikimokyklinio ugdymo įstaigose įtakoja išoriniai veiksniai, tačiau prisitaikyti prie nuolatinės ekonominės, politinės ar socialinės kaitos yra sudėtinga nesant bendros ikimokyklinio ugdymo veiklos programos, pasigendama už švietimą atsakingų institucijų bendro dialogo, skiriama per mažai dėmesio regionams.
4. Sukurtame teoriniame ikimokyklinių ugdymo įstaigų teikiamų paslaugų kokybės priežiūros modelyje akcentuojamas išorinis ikimokyklinio ugdymo įstaigų vertinimas, kuris galėtų papildyti vidaus audito rezultatus, kad jie būtų objektyvesni įstaigos veiklos atžvilgiu. Teorinis ikimokyklinių ugdymo įstaigų teikiamų paslaugų kokybės priežiūros modelis iš esmės sutapo su empirinio tyrimo dalyvių išsakyta nuomone. Taikant jį praktiškai, silpniausia vieta būtų menkas visuomenės aktyvumas, nepakankamas įvairių institucijų bendradarbiavimas ikimokyklinio ugdymo kokybės atžvilgiu, netinkamas valstybės požiūris į ikimokyklinį ugdymą, skeptiškas išorinio vertinimo poreikis, prilyginamas kontrolės funkcijai.
5. Tiriant problemą dėl didesnio dėmesio ikimokyklinio ugdymo įstaigose teikiamų paslaugų priežiūrai, pasitvirtino, jog dėl to gerėtų šių pasaulių kokybė. Empirinio tyrimo metu nustatyta, kad visos tiriamos ikimokyklinio ugdymo įstaigos yra kompetentingos ir pasirengusios teikti kokybiškas paslaugas.

REKOMENDACIJOS

Švietimo srities specialistams:

- Parengti ir pradėti vykdyti švietimo kokybės išorės auditą, intensyviai dirbti su kiekviena ikimokyklinio ugdymo įstaiga, kad jų teikiamų paslaugų kokybė būtų ne tik konkurencinga, kokybiška, lanksti, bet ir atlieptų darbo rinkos tendencijas bei pasekmes.
- Atnaujinti ikimokyklinio ugdymo įstaigose vykdomo vidaus audito metodiką.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams:

- Sukurti teikiamų paslaugų kokybės priežiūros užtikrinimo sistemas.
- Kartą metuose atlikti paslaugų gavėjų apklausą įtraukiant klausimus susijusius su paslaugos samprata ir kokybės suvokimu bei įgyvendinti gautus pasiūlymus.
- Bendradarbiauti ir keistis gerąja patirtimi su nevalstybinėmis ikimokyklinio ugdymo įstaigomis.

Pedagoginei visuomenei:

- Nelikti nuošalyje ir teikti siūlymus, išsakyti lūkesčius savivaldos institucijoms, bendruomenėms, švietimo institucijų specialistams dėl paslaugų ir jų kokybės priežiūros užtikrinimo.

Ikimokyklinio amžiaus vaikų tėvams, švietimo paslaugų gavėjams:

- Teikti siūlymus, pastebėjimus įstaigų vadovams, pedagogams paslaugų kokybės ir kitais rūpimais klausimais.

Barunova I. „Švietimo paslaugų kokybės priežiūra ikimokyklinėse įstaigose“/Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. S. Nefas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2018

SANTRAUKA

Viešojo administravimo magistro baigiamojo darbo tema aktuali Lietuvos švietimo ir mokslo ministerijos specialistams, pedagoginei visuomenei, šeimoms bei ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovams. Darbe analizuojamos paslaugos ir kokybės samprata, atskleidžiami veiksniai, įtakojantys kokybišką paslaugų teikimą ikimokyklinėse įstaigose. Darbe pateikta informacija padės suvokti, kaip svarbu visiems visuomenės nariams gauti aukštos kokybės švietimo paslaugas, užtikrinti teikiamų ikimokyklinių ugdymo paslaugų kokybę, patenkinančią klientų lūkesčius ir poreikius.

Darbo naujumas. Pastaruoju metu pastebėta, kad naujausios literatūros, nagrinėjančios švietimo paslaugų kokybę ikimokyklinėse įstaigose, mažėja, šia tema domimasi rečiau.

Darbo problema: skiriant daugiau dėmesio teikiamų paslaugų priežiūrai ikimokyklinėse įstaigose, gerėtų šių paslaugų kokybę.

Darbo objektas. Ikimokyklinė įstaiga.

Darbo dalykas. Kokybės priežiūra ikimokyklinėje įstaigoje.

Darbo tikslas – išanalizuoti švietimo paslaugų svarbą, teikimą ir kokybę ikimokyklinėse ugdymo įstaigose, atskleidžiant įtaką turinčius veiksnius ir sukurti teorinį paslaugų kokybės priežiūros modelį.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti visuomenės poreikį švietimo teikiamų paslaugų sampratos aspektu.
2. Atskleisti ikimokyklinių ugdymo įstaigų paskirtį bei priežiūrą.
3. Išanalizuoti veiksnius, įtakančius kokybišką paslaugų teikimą ikimokyklinėse ugdymo įstaigose.
4. Sukurti teorinį ikimokyklinių ugdymo įstaigų teikiamų paslaugų kokybės priežiūros modelį.
5. Ištirti ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų požiūrį į paslaugų kokybės priežiūros teorinį modelį ikimokyklinėse įstaigose.

Tyrimo metodika: mokslinės literatūros analizė, teisinių dokumentų analizė, apibendrinimo metodas, sisteminės analizės metodas, lyginimo metodas, logografinis metodas, modeliavimo metodas, ekspertų interviu metodas.

Empirinio tyrimo metu buvo iškelta pagrindinė hipotezė: skiriant daugiau dėmesio paslaugų priežiūrai ikimokyklinėse įstaigose, gerėtų paslaugų kokybė. Atlikus ekspertinį vertinimą hipotezė pasitvirtino: tiek valstybinių, tiek nevalstybinių ikimokyklinių įstaigų vadovai mano, kad skiriant daugiau dėmesio gerėtų paslaugų kokybė ikimokyklinėse įstaigose. Ekspertinio tyrimo metu taip pat išsiaiškinta, kad pagrindiniai veiksniai, įtakojantys paslaugų kokybę yra išoriniai (politiniai, ekonominiai, socialiniai, technologiniai) bei pabrėžiamas finansavimas, teisinė bazė, žmogiškieji ištekliai. Ekspertai akcentuoja, kad be vadybos funkcijų (planuoti, organizuoti, vadovauti ir kontroliuoti) būtų sunku teikti kokybiškas paslaugas. Taip pat pabrėžė, kad reikia atnaujinti ikimokyklinių įstaigų vidaus audito metodiką ir pasitelkti išorinį mokyklų vertinimą ar nepriklausomus ekspertus, kurie teiktų informaciją veiklai koreguoti ir jos rezultatams gerinti. Ekspertai vienbalsiai teigė, kad būtina gerinti ikimokyklinių įstaigų paslaugų kokybę dėl demografijos, konkurencijos ir skaidrumo. Ikimokyklinių įstaigų paslaugoms gerinti buvo sukurtas teorinis modelis, kurį, ekspertų nuomone, reikėtų tobulinti, atsižvelgiant į išorinius ir vidinius veiksnius.

Magistro darbo pabaigoje, atsižvelgiant į išnagrinėtą teorinę dalį bei atlikto empirinio tyrimo rezultatus, pateikiamos išvados ir suformuluotos rekomendacijos, kaip būtų galima pagerinti ir prižiūrėti ikimokyklinių įstaigų paslaugų kokybę.

Darbo struktūra: darbą sudaro įvadas, keturios pagrindinės darbo dalys, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas ir darbo priedai.

Raktiniai žodžiai: *paslauga, kokybė, ikimokyklinė ugdymo įstaiga, priežiūra, švietimo kokybė.*

Barunova I. „*Education quality maintenance in pre-school institutions*” Master's degree thesis in Public Administration. Supervisor Prof. Dr. S. Nefas. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Politics & Management Faculty, 2018

SUMMARY

The topic of master's degree thesis in Public Administration is relevant to the specialists of the Ministry of Education and Science of the Republic of Lithuania, pedagogical society, families and heads of pre-school education institutions. The work analyses the concept of service and quality, reveals factors influencing quality-based service provision in pre-school institutions. The information presented in this work will help you to understand how important it is for all members of society to receive high-quality education services, ensure the quality of pre-school education services that meets the customers' needs and expectations.

Work regency. Recently, it was noted that the number of modern literary works examining the quality of education services in pre-school institution is decreasing; the topic itself is losing interest.

Work proposition: placing more emphasis on the maintenance of services provided in pre-school institutions would improve the quality of these services.

Work object. Pre-school institution.

Work subject. Quality maintenance in pre-school institutions.

Work objective - to analyse the importance of educational services, its provision and quality in pre-school institutions, by revealing influential factors and developing a theoretical service quality model.

Tasks of work:

1. To analyse the society's needs based on the aspect of educational services.
2. To reveal the purpose and maintenance of pre-school education institutions.
3. To analyse the factors influencing quality-based service provision in pre-school institutions.
4. To create a theoretical model of service quality maintenance in pre-school education institutions.
5. To examine the attitude of heads of pre-school education institutions towards the theoretical model of service quality maintenance in pre-school education institutions.

Research methodology: analysis of scientific literature, analysis of legal documents, generalization method, system analysis method, comparison method, logical method, modelling method, expert interview method.

The empirical study has raised the main hypothesis: placing more emphasis on service quality in pre-school institutions would improve their quality. The expert research confirmed the hypothesis, i.e., heads of both state and non-state pre-school institutions believe that placing more emphasis service quality would improve in pre-school institutions. The expert research also revealed that the main factors influencing the service quality are external (political, economic, social and technological), although funding, legal base, specialists and human resources are also emphasized factors. Experts emphasize that it would be difficult to provide quality services without management functions (planning, organizing, managing and controlling). The emphasis was also placed on the need to update the methodology of internal audit of pre-school institutions and use external evaluation of schools or independent experts to provide information for adjusting activities and improving their outcomes. Experts unanimously claim that it is necessary to improve the service quality of pre-school institutions due to demography, competition and transparency. For the improvement of service quality of pre-school institutions, a theoretical model, which experts believe should be improved, has been developed taking into account external and internal factors.

At the end of the Master's thesis, by taking into account analysed theoretical part and results of the empirical research, conclusions are made and recommendations are formulated on how to improve and maintain the quality of pre-school institution services.

Work structure: the work consist of introduction, four major parts, conclusions, recommendations, references and annexes.

Keywords: *service, quality, pre-school educational institution, maintenance, education quality.*

LITERATŪRA

Teisės ir kiti normatyviniai aktai:

1. „Lietuvos Respublikos Konstitucija“, *Valstybės žinios* 33, 1014 (1992).
2. „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija, *Valstybės žinios* 11, 2015 (2012).
3. „Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas“, *Valstybės žinios* 63, 2853 (2003); *Valstybės žinios* 23, 593 (2003); *Valstybės žinios* 71, 3216 (2003); *Valstybės žinios* 39-1804 (2011).
4. „Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas“, *Valstybės žinios* 12, 1909 (2015).
5. „Lietuvos Respublikos Vaiko teisių apsaugos kontrolieriaus įstatymas“ *Valstybės žinios* 64, 2328 (2000).
6. „Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas“, *Valstybės žinios* 60, 1945 (1999).
7. „Valstybės švietimo priežiūros nuostatos“ *Valstybės žinios* 90, 2809 (2000).
8. „Valstybinė švietimo 2013 - 2022 m. strategija“ *Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerija*, Žiūrėta 2017 10 05 http://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/02/Valstybine-svietimo-strategija-2013-2020_svietstrat.pdf

Kiti šaltiniai:

9. Ališauskas R. Mokyklų audito kontekstas. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. I d. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, 2002.
10. Ališauskas R. *Švietimo politikos gairės*. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerija, 2014.
11. Ambarcumian, Liana. „Auksinės Alberto Einsteino citatos“. Žiūrėta 2017 09 15 <http://www.ve.lt/naujienos/laisvalaikis/ivairybes/10-auksiniu-alberto-einsteino-citatu/>
12. Appleby Robert C. *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Charibdė, 2003, p. 124-236.
13. Astrauskas A., Česonis G. Strateginio planavimo principų diegimo Lietuvos vietos savivaldybėse etapai, *Viešoji politika ir administravimas* 26 (2008): 25-34.
14. Baecker G. at al., *Sozialpolitik und Lage in Deutschland*. Wiesbaden, 2000, p. 46.
15. Bagdonienė L., Hopenienė R. *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija, 2009, p. 48.
16. Bagdonienė L. et. al., *Organizacijų vadyba*. Kaunas: Technologija, 2004.

17. Bakanauskas A., et.al., *Organizacijos strategija. Strateginis valdymas. Organizacijų vadyba*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2011, p. 68.
18. Balčiūnas S., Blinskas A. Mokyklų tobulinimo išorės audito vertinimas: mokytojų nuomonės tyrimas. Žiūrėta 2018 01 20 <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/get/LT-LDB0001:J.04~2006~1367154235891/DS.002.0.01.ARTIC>
19. Balevičienė S. Švietimo kokybė. *Švietimo problemos analizė*. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras, 2013.
20. Barkauskaitė M., Bruzgelevičienė R. Švietimo įstaigos vertinimo nuostatos. Bendrojo lavinimo mokyklos audito metodika, I dalis. Vilnius: švietimo aprūpinimo centras, 2002, p. 6-12.
21. Bitinas B, Rupšienė L., Žydžiūnaitė V. *Kokybinių tyrimų metodologija: Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. Klaipėda, 2008.
22. Bitinas B. Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas. Vilnius: Kronto 2006, p. 52-59.
23. Brazienė R., Merkys G. „Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso metodikos taikymas Lietuvoje“. *Viešoji politika ir administravimas* 14, 1 (2015):103-114.
24. Brinzaitė J. Bruzgelevičienė R. „Kaitos, kaip kuriamo švietimo kokybės idėjos Meilės Lukšienės tekstuose“. *Pedagogika* (2013): 162-175.
25. Bruzgelevičienė R. Lietuvos švietimo kaita. Vilnius: Garnelis, 2001, p. 151.
26. Dabartinės lietuvių kalbos Žodynas. Žiūrėta 2018 01 15 per internetą. <http://kiis.lki.lt/>
27. Damskis O. Švietimo kokybės užtikrinimo savivaldybėse apžvalga. *Švietimo kokybės ir regioninės politikos departamento informacinis biuletėnis*, 8 (2013) https://www.smm.lt/uploads/lawacts/docs/693_144ebc572f9e70af392a34d15fec00c3.pdf
28. David H. Hargreaves, David Hopkins ir et.al. *Planning for School Development*. London: Department of Education and Science, 1989.
29. Denhardt R. B. Viešųjų organizacijų teorijos. Vilnius: Algarvė, 2001.
30. Denhardt R. B., Denhardt J. V. *The New Public Service: Putting Democracy First*. National Civic Review. Winter 2001, Vol. 90 Issue 4, p.391, p.10.
31. Diržytė A., Patapas A. Vartotojų pasitenkinimo viešojo sektoriaus paslaugomis ypatumai. *Viešoji politika ir administravimas* 12, 4 (2013): 557-566.
32. Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (EBPO) „Education in Lithuania“ Žiūrėta 2017 09 26 <http://www.oecd.org/countries/lithuania/education-in-lithuania-9789264281486-en.htm>

33. Eugene W. Holland. *Nomadcitizenship: Free – Market Communism and the Slow – Motion General Strike*. Minneapolis: University of Minnesota Press, 2011.
34. *European Commission/EACEA/Eurydice, 2016. The Structure of the European Education Systems 2016/17: Schematic Diagrams. Eurydice Facts and Figures*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Žiūrėta 2017 09 15 <http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2016/10/Structure-of-education-systems-2016-17-diagrams-Final-report-update1.pdf>
35. Gumuliauskienė A. Švietimo politikos formavimas ir įgyvendinimas: dermės aspektas. Šiaulių universitetas, 2013.
36. Gumuliauskienė A., Gricienė D. Strateginis veiklos planavimas mokykloje: realios situacijos vertinimas. *Acta paedagogica vilnensia* 25(2010): 110. Žiūrėta 2017 12 02 <http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/MOKOMOJI-KNYGA-Kokybes-vadybos-teorijos-praktinis-taikymas.pdf>
37. „Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodika,“ *Valstybės žinios* 94, 3522 (2005).
38. Jovaiša, L. Enciklopedinis edukologijos žodynas. Vilnius: Gimtasis žodis, 2007, p. 23.
39. Jucevičienė P., Lepaitė D. Kompetencijos sampratos erdvė. *Socialiniai mokslai* 1,22 (2000): 44-50.
40. Jucevičius R. *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Aušros spaustuvė, 1998, p. 16-34.
41. Juodaitytė A. *Socializacija ir ugdymas vaikystėje*. Vilnius: Petro ofsetas, 2003, p. 13-28.
42. Juodaitytė A. *Kokybiniai edukaciniai tyrimai: teorijos, duomenų rinkimas ir analizė*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2012, p. 231-246.
43. Kardelis K. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex, 2002.
44. *Kokybės užtikrinimo vadovas. Leonardo da Vinčio programos projektas*, žiūrėta 2017 09 11 http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2012_KSU_kokybes_vadovas.pdf
45. Langvinienė N., Vengrienė B. *Paslaugų teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija, 2005, p. 22.
46. Lawrence Freedman. *Strategy: a history*. Oxford university press, 2013, p. 13-20.
47. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerija „Ikimokyklinio ugdymo programų kriterijų aprašas“, žiūrėta 2017 09 26 <https://www.smm.lt/uploads/documents/Pedagogams/ikimokyklinio%20ugdymo%20programos%20kriteriju%20aprasas1%20g.doc.pdf>

48. Lietuvos švietimo būklės 2013-2016 metais apžvalga, *Lietuvos švietimo taryba 2017*, žiūrėta 2017 09 14
<http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20dokumentus:/article/4259/Lietuvos%20%C5%A1vietimo%20b%C5%ABkl%C4%97s%202013-2016%20metais%20ap%C5%BEvalga.pdf>
49. Lietuvos švietimo koncepcija. Vilnius: Leidybos centras, 1992.
50. Lietuvos Švietimo taryba, „Lietuvos švietimo būklės 2013 – 2016 metais apžvalga“, žiūrėta 2017 10 02, http://www.lrs.lt/sip/portal.show?p_r=9258&p_k=1&p_t=173686
51. LiudwigvonBertalanffy. General systemstheory: Foundations, development, applications. New York: George BrazillerPublishing, 1996.
52. Mačerinskienė I. *Švietimo paslauga vartojimo ir investavimo į žmogiškąjį kapitalą aspektu*. Edukologijos idėjos Lietuvos švietimo sistemos modernizavimui. Kaunas: Technologija, 1998.
53. Martišauskienė D. „Ikimokyklinio ugdymo įstaigos kokybės vadybos sistemai būdingų požymių dinamika, įvairiapusiškumas ir jos vertinimas: paslaugų teikėjų (vadovų, pedagogų) požiūriu“. *Tiltai*2 (2011): 163-176.
54. Martišauskienė D., Trakšelys K. „Švietimo paslaugų kokybės epistemologinės prieigos“. *Tiltai* 4 (2013): 205-213.
55. Martišauskienė Dalia. „Ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo modeliavimas tiriant tėvų – vartotojų poreikius. Daktaro disertacija. Šiaulių universitetas, 2010. <file:///C:/Users/User/AppData/Local/Temp/1724970.pdf>
56. Neifachas S. Ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo problemos eksplikacija. *Pedagogika*, 93 (2009):70-79.
57. Oškutienė R., Korsakienė R. Organizacinių pokyčių vertinimas: informacinių technologijų diegimo atvejis. *Mokslas – Lietuvos ateitis* 4, 3 (2012): 197-204.
58. Pauliukevičiūtė A. Viešojo ir privataus sektorių partnerystė bei kultūros valdymas, *Viešoji politika ir administravimas* 32 (2010):61-73.
59. Pociūtė D., Janušauskienė V., Vitkauskas R. *Kokybės vadyba. Mokomoji knyga*. Vilnius: Technika, 2005, p. 195.
60. Prakapas R., Butvilas T. *Mokslinio tiriamojo darbo logografika studijoms. Mokomasis leidinys*. Mykolo Romerio universitetas, 2011.
61. Prakapienė D., Prakapas R. „Visuomenės transformacijos: ugdymo paradigmu kaita“ (Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2012), p. 7.

62. Purvaneckienė G. Švietimo politika ir ikimokyklinio bei priešmokyklinio ugdymo plėtra. *Švietimo politika ir vadyba* 15 (2005):176.
63. Purvaneckienė G., Čiužaitė G. Švietimo reformos ir teisingumas. *Acta Pedagogica Vilnensia* 25 (2010):85.
64. Rudzkienė V. *Mokslinių tyrimų metodai*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2010.
65. Rupšienė L. *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla 2007, p. 138.
66. Sakalas A. *Žinių vadyba: besimokančios įmonės kūrimas*. Kaunas: Technika, 2011, p. 123.
67. Serafinas D. *Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas*. Mokomoji knyga. Žiūrėta 2017 09 11
68. Skerstonienė A., Valickas A. Tyrimo metodika, testai ir situacijos: vadybos ir verslo etikos praktiniams užsiėmimas. Vilnius, 2008, p. 61-83.
69. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Jr. Gilbert, D. R. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika leidykla, 2005.
70. Stumbraitė – Vilksienė E. „Viešosios paslaugos dalyvių kaip kokybės vertintojų samprata: pilietis – vartotojas“. *Jaunųjų mokslininkų darbai* 4 (2010): 148-156.
71. Švietimo problemos analizė „Ikimokyklinio ugdymo kokybė“, žiūrėta 2017 09 26
<http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2012/12/Ikimokyklinio-ugdymo-kokybe-2012-rugs%C4%97jis.pdf>
72. Švietimo problemos analizė „Švietimo kokybė“, žiūrėta 2017 09 26
<http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2014/01/%C5%A0vietimo-kokyb%C4%97-2013-11.pdf>
73. Targamadžė, V. *Švietimo vadyba: efektyvumas, struktūra, valdymas, strategija, konfliktai*. Klaipėda: Klaipėdos KTU leidykla, 2001.
74. Tidikis R. *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Lietuvos teisės universitetas, 2003.
75. Trašėlys K., Martišauskienė D. „Švietimo paslaugų kokybė: efektyvumas, rezultatyvumas, prieinamumas“. *Tiltai* 1 (2016):191-206.
76. Urbanovič, Jolanta. „Mokyklos autonomijos valdymo modelis“. Daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas, 2011.
http://jolanta.home.mruni.eu/wpcontent/uploads/2010/01/J_Urbanovic_disertacija.pdf
77. Urvikis, M. Viešųjų paslaugų tyrimų kryptys: kokybinio požiūrio plėtros poreikio pagrindimas. *Viešoji politika ir administravimas*, 13, 2 (2014):297.

78. Vaicekauskienė V. *Švietimo politikos analizės pagrindai*. Vilnius: Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerijos aprūpinimo centras, 2015, p. 67.
79. Valiuškevičiūtė A., Mikutavičienė I. Švietimo organizacijų kokybės vadyba. Kaunas (2006):33.
80. Vanagas P. *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija, 2004.
81. Vasiliauskas A. Strateginis valdymas. Vilnius, Enciklopedija, 2005.
82. Vengrienė B. *Paslaugų ekonomika*. Vilnius: VU leidykla, 1998.
83. *Viešojo valdymo tobulinimo iniciatyvų katalogas*, Vidaus reikalų ministerija, Vilnius: 2014.
84. Vitkienė E. *Paslaugų marketingas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2004, p. 25.
85. Zakarevičius P. *Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos: monografija*. Kaunas: VDU, 2002.
86. Želvys R. Švietimo organizacijų vadyba. Vilniaus, universiteto leidykla, 2003.
87. Žydžiūnaitė V., Merkys G., Jonušaitė S. *Socialinio pedagogo profesinės adaptacijos kokybinė diagnostika* žiūrėta 2018 02 03:
http://www.biblioteka.vpu.lt/pedagogika/PDF/2005/76/zydziunaite_merkys_jjonusaite.pdf

PRIEDAI

INTERVIU LAPAS

Esu Inga Barunova, Mykolo Romerio universiteto, Politikos ir vadybos fakulteto, Viešojo administravimo instituto, magistrantūros II kurso studentė. Rašau darbą tema: „Švietimo paslaugų kokybės priežiūra ikimokyklinėse įstaigose“. Magistriniame darbe atlieku tyrimą apie **ikimokyklinių ugdymo įstaigų teikiamų paslaugų kokybės priežiūrą**, ir man labai svarbu išsiaiškinti Jūsų nuomonę šiuo klausimu. Tyrimo tikslas: išsiaiškinti valstybinių ir nevalstybinių ikimokyklinių įstaigų vadovų požiūrį į teikiamas paslaugas ir jų priežiūrą bei patikrinti paslaugų kokybės priežiūros ikimokyklinėse įstaigose teorinį modelį, nustatyti jo praktines pritaikymo galimybes.

Jūsų atsakymai bus užrašomi, tačiau respondentų duomenys nebus niekur viešinami, o visa gauta informacija, kurią pateiksite, yra anonimiška, rezultatai pateikiami apibendrinti ir naudojami tik moksliniais tikslais.

Numatoma interviu trukmė apie 30 min.

Duomenys apie ekspertus	
Vardas, pavardė	
Įstaigos pavadinimas	
Vadybinė kategorija	
Amžius	
Darbo stažas	
Išsilavinimas	

Klausimai, į kuriuos prašoma atsakyti:

1. Kokias paslaugas teikia Jūsų įstaiga ir kokia įstaigos kokybės samprata?
2. Kaip Jūs, ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovė, užtikrinate kokybiškų paslaugų teikimą?
3. Vadybos funkcijų ratas – planuok, organizuok, vadovauk, kontroliuok. Ar jis būtinas teikiant kokybiškas paslaugas bei kurias funkcijas išskirtumėte labiausiai?

4. Kokie, Jūsų nuomone, išoriniai ir vidiniai veiksniai labiausiai įtakoja ikimokyklinių įstaigų teikiamų paslaugų kokybę?
5. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų audito analizė priskiriama paslaugų kokybei gerinti. Kaip dažnai atliekamas vidaus auditas ir jo analizė Jūsų vadovaujamoje įstaigoje? Kokia forma pateikiami šios analizės rezultatai ir kokią reikšmę jie turi paslaugų kokybės užtikrinimui?
6. Kaip stebimas ir vertinamas strategijos įgyvendinimas ikimokyklinėje įstaigoje?
7. Kaip manote, ar yra poreikis gerinti ikimokyklinių įstaigų paslaugų kokybę? Jei, taip, kokiomis priemonėmis, reikėtų tai daryti?
8. Kokios, Jūsų manymu, yra ikimokyklinių įstaigų paslaugų priežiūros kokybės gerinimo kliūtys?
9. Kaip manote, ar išorinis mokyklų vertinimas ikimokyklinėse įstaigose pagerintų paslaugų kokybę? Argumentuokite.
10. Kurias teoriniame modelyje pateiktas paslaugų priežiūros priemonės būtų galima įgyvendinti?

Dėkojame už dalyvavimą empiriniame tyrime ir linkime sėkmės

Tyrimą atlieka Mykolo Romerio universiteto, Politikos ir vadybos fakulteto, Viešojo administravimo instituto magistrantė Inga Barunova (adresas: Valakumpių 5, Vilnius). El. paštas ingusia222@gmail.com

Ekspertų charakteristika

Eksperto vardas, pavardė	Ekspertinės savybės	Kodas
Sigita Balčiūnienė	Utenos lopšelio/darželio „Želmenėlis“ direktorė	E1
Laimutė Maškuotienė	Utenos lopšelio/darželio „Voveraitė“ direktorė	E2
Diana Kraujalienė	Utenos vaikų lopšelio/darželio „Gandreliš“ direktorė	E3
Vaida Navickaitė	VšĮ Vilniaus nevalstybinio vaikų lopšelio/darželio „Rudnosiukas“ direktorė	E4
Ina Valatkevičienė	VšĮ Vilniaus nevalstybinio vaikų lopšelio/darželio „Mamosdelnė“ direktorė	E5
Miglė Šepetienė	VšĮ Vilniaus nevalstybinio vaikų lopšelio/darželio „Mini darželiai“ direktorė	E6

Interviu dalinė transkripcija Nr. 1

Esu Inga Barunova, Mykolo Romerio universiteto, Politikos ir vadybos fakulteto, Viešojo administravimo instituto, magistrantūros II kurso studentė. Rašau darbą tema: „Švietimo paslaugų kokybės priežiūra ikimokyklinėse įstaigose“. Magistriniame darbe atlieku tyrimą apie **ikimokyklinių ugdymo įstaigų teikiamų paslaugų kokybės priežiūrą**, ir man labai svarbu išsiaiškinti Jūsų nuomonę šiuo klausimu. Tyrimo tikslas: išsiaiškinti valstybinių ir nevalstybinių ikimokyklinių įstaigų vadovų požiūrį į teikiamas paslaugas ir jų priežiūrą bei patikrinti paslaugų kokybės priežiūros ikimokyklinėse įstaigose teorinį modelį, nustatyti jo praktines pritaikymo galimybes.

Jūsų atsakymai bus užrašomi, tačiau respondentų duomenys nebus niekur viešinti, o visa gauta informacija, kurią pateiksite, yra anonimiška, rezultatai pateikiami apibendrinti ir naudojami tik moksliniais tikslais.

Numatoma interviu trukmė apie 30 min.

Duomenys apie ekspertus	
Vardas, pavardė	Sigita Balčiūnienė
Įstaigos pavadinimas	Utenos lopšelis/darželis „Želmenėlis“
Vadybinė kategorija	II
Amžius	60 m.
Darbo stažas	30 m.
Išsilavinimas	Edukologijos magistras

Klausimai, į kuriuos prašoma atsakyti:

1. Kokias paslaugas teikia Jūsų įstaiga ir kokia įstaigos kokybės samprata?

Mūsų įstaiga teikia ugdymo paslaugas, kas labai skiriasi nuo priežiūros. Apie patį ikimokyklinį daug kas kalba – ir ministerijose, ir pavieniai asmenys, tačiau išsirutuliotų toks posakis apie švietimą: „norisi gražaus namo, šviečiančio stogo, tačiau neatsižvelgiama į tai, kad pamatas baigia supūti, sienos skylėtos,

tai apie kokį kokybišką ikimokyklinį ugdymą mes galime kalbėti“. Pagrindinis mūsų įstaigos kokybės kriterijus: visapusiškas vaiko ugdymas, laimingas vaikas.

2. Kaip Jūs, ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovė, užtikrinate kokybiškų paslaugų teikimą?

Mano užtikrinimas yra toks, kad būtų laimingi vaikai, kad jie būtų ugdomi visapusiškai, darbo sąlygų sudarymas pedagogams ir visiems kitiems darbuotojams. Kuriu aplinkas tinkamas ugdymui, nuolat galvoju apie jų kvalifikaciją, kas labai yra svarbu, nuolat keliu auklėtojų savivertę, skatinu atestuotis, nes kitų įrankių joms padėti aš kaip ir neturiu. Kad būtų užtikrintas kokybiškų paslaugų teikimas man labai yra svarbūs pedagogai, kurie kasdien komunikuoja su vaikais, o vaikai yra pagrindiniai paslaugų gavėjai. Rūpinuosi aplinka, žaislais, priemonėmis. Taip pat man labai svarbu užtikrinti bendradarbiavimą su tėvais, žiūriu, kad jie gautų visą ir kuo išsamesnę informaciją apie savo vaikus. Labiausiai tuo rūpinuosi aš, kaip įstaigos vadovė, ir, žinoma, mūsų bendruomenė. Sąryšis su bendruomene yra pagrindas ir tai turi būti labai glaudus ir stiprus ryšys. Visas problemas sprendžiame čia ir dabar, nes dirbam su vaikais.

3. Vadybos funkcijų ratas – planuok, organizuok, vadovauk, kontroliuok. Ar jis būtinas teikiant kokybiškas paslaugas bei kurias funkcijas išskirtumėte labiausiai?

Be jo niekur, tai kasdieninis darbas. Viskas yra būtina ypač planuoti, man, kaip vadovei, ir vadovauti, gal reikėtų mažiau tos kontrolės, labiau pasitikėti žmonėmis, mes ir taip visi kažkokie įbauginti, nors kartais ji tikrai yra reikalinga, kada dirbama su tėvais, nes kartais susidaro toks įspūdis, kad tėvai elgiasi visai ne pagal moralės normas, tada reikia šiek tiek pakontroliuoti jų elgesį. Svarbu labai yra planuoti, nes atsižvelgiant, kas vyksta šiandieniniame gyvenime, kokia demografija, ekonomika, koks socialinis lygmuo, tad ikimokykliniame būtina planuoti norint išlikti.

4. Kokie, Jūsų nuomone, išoriniai ir vidiniai veiksniai labiausiai įtakoja ikimokyklinių įstaigų teikiamų paslaugų kokybę?

Gal vidiniai... Gal todėl, kad tu esi čia ir dabar, ir ypač žmogiškieji išteklių. Svarbu, kad į darbą eitų su malonumu ir noriai, nieko nebijotų. Svarbu planuoti, ypač kylančias problemas su vaikais. Į jas reikia reaguoti greitai, komunikuoti tarpusavyje, ieškoti atitinkamų specialistų ir pan. Svarbu ir vidinės kontrolės sistema, stebiu tėvų bendravimą su auklėtojais, stengiuosi apginti auklėtojų teises, neleidžiu jų įžeidinėti, kas kuo toliau tuo labiau darosi populiaru. Apie išorinius veiksnius – šiuo metu tai yra kažkas klaikaus, todėl, kad šiuo metu apie ikimokyklinį ugdymą skalambijama nuolat, auklėtojos įbaugintos, baisu ką nors pasakyti. Toks įspūdis, kad vaikai darželyje skriaudžiami, visuomenė

nusiteikusi tik teisti, ir ypač auklėtojas. Kodėl politikams nekyla klausimas, kad Vilniuje, Kaune trūksta ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų, auklėtojų.... Jie kažkaip kitaip sprendžia šitas problemas, o ne bando giliau pasižiūrėti, kodėl... Nekalbu jau apie nebuvimą dokumentų, kažką mesteli ir tylu. Sakykim, nusprendė penkiamečius leisti į mokyklą nuo vasario 1d., vasaris baigiasi ir aš nusprendžiau pasidomėti, kas vyksta, ir susisiekti su vienu iš švietimo ministerijos kalbėjau, sako nebus, nes reikia švietimo ir mokslo įstatymą keisti, apie ką tu šneki... Mes gyvenam kažkokiam gandų kūry, tėvai sunerimę klausinėja, o tu kaip įstaigos vadovas lieki nežinioje. Vidiniai veiksniai visi chaotiški, tai ką jau kalbėt apie išorinius veiksnius Mes nesugebam susėsti ir susitarti. Sakykim, šiuo metu buvo vertinamos ikimokyklinių ugdymo įstaigų lauko aikštelės, jas nuspręsta griauti, nes jos neatitinka sveikatos reikalavimų, nors jos 20 metų stovėjo ir niekam nekėlė jokių problemų. Būnant švietimo ministerijoje ir atstovaujant ikimokyklinį ugdymą nekelti klausimo ir nesirūpinti, kodėl taip vyksta, nežinau.. Įdomu. Reikia lyderio, kuris atstovautų ikimokyklinėms įstaigoms ir už jas pastovėtų.

5. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų audito analizė priskiriama paslaugų kokybei gerinti. Kaip dažnai atliekamas vidaus auditas ir jo analizė Jūsų vadovaujamoje įstaigoje? Kokia forma pateikiami šios analizės rezultatai ir kokią reikšmę jie turi paslaugų kokybės užtikrinimui?

Mano, kaip vadovės, požiūris į vidaus auditą yra šiaip sau... Pirmiausiai, manau, reiktų pakeisti metodiką. Atliekant vidaus auditą įstaigoje, ką mes pamatėme, kad labai retai būna teisingi atsakymai. Toks vaizdas, jei reikia pliusiukų, tai turėk tu juos. Man geriausiai pasiekti rezultatų padeda pokalbiai, susitikimai su tėvais akis į akį. Auditas nėra gerai, įstaiga kaip šeima, tai yra bendruomenė, viskas sprendžiama čia ir dabar, o ne popierių pagalba.

6. Kaip stebimas ir vertinamas strategijos įgyvendinimas ikimokyklinėje įstaigoje?

Strategija yra ir ji labai svarbi, bet ji priklauso nuo daugelio veiksnių ir ypač išorinių veiksnių. Aš, kaip vadovas, strateguoju savo įstaigos planus, organizuoju, kaip mes turėtume veikti, kad galėtume išlikti šiuolaikiniame gyvenime, nes yra tendencija, kad vaikų mažėja, tad man būtina planuoti ir organizuoti, kad viskas vyktų sklandžiai. Aš, kaip įstaigos vadovė, nuolat stebiu, kas vyksta aplinkui, kaip tai vyksta, kokie pokyčiai, bandau suspėti kartu su jais. Stengiuosi ne tik vertinti viską, kas vyksta aplink, bet ir įsitraukti į patį vertinimo procesą. Negali vien vadovauti, būtina ir dalyvauti visame tame. Strategijoje gali numatyti vieną, bet realybėje būna visai kitaip.

7. Kaip manote, ar yra poreikis gerinti ikimokyklinių įstaigų paslaugų kokybę? Jei, taip, kokiomis priemonėmis, reikėtų tai daryti?

Taip, būtina gerinti paslaugų kokybę. Pirmiausiai reikia keisti suaugusių žmonių požiūrį į ikimokyklinį ugdymą, mūsų pačių mąstymą. Kažkada buvo, kad tai yra priežiūra, šiuo metu ugdymas, o žodžio mokymas bijom *ale* darželyje nemokom, nu kaip nemokom: ir batą užsirišti mokinam, ir šaukštą paimt... Mes turim nuspręsti, kokias paslaugas teikiam, jas apibrėžti ir ypač mūsų politikų ir visos visuomenės.

8. Kokios, Jūsų manymu, yra ikimokyklinių įstaigų paslaugų priežiūros kokybės gerinimo kliūtys?

Europiniai projektai, vienas kaip pvz. „Laiko lyderiai“, kur mokymai buvo vedami apie nieką, tam buvo skirti dideli pinigai, užsakyti brangiausi viešbučiai ir t.t. Nauda, rezultatai niekiniai, švaistomi pinigai į visai nereikalingus projektus. Apkraunama bereikalinga dokumentacija, tikrinimais higienos normų ir t.t. Kaip pvz. atvežė smėlį žaisti vaikams, bet vaikai negali su juo žaisti, nes dar nepatikrino Valstybinė maisto ir veterinarijos tarnyba, ar jis nekenkia sveikatai. Tai apie kokį paslaugų teikimą mes kalbam? Programas ar aprašus rašo grupelėmis, nėra jokio bendradarbiavimo tarpusavyje. Parašėm aprašą – bandom, žiūrėsime, kas bus ir stop. Nėra mechanizmo, kuris galėtų vesti darželius į priekį, jie tobulėtų. Rašom programas, bet jos nesutampa su realybe, nėra lyderio, kuris vestų.

9. Kaip manote, ar išorinis mokyklų vertinimas ikimokyklinėse įstaigose pagerintų paslaugų kokybę? Argumentuokite.

Oi, išoriniu vertinimu netikiu, nes aš stebiu mokyklų išorinės vertinimą, tada vyksta tikras chaosas, visi bijo, verčiasi per save, viskas būna netikra, o koks rezultatas? Mes į išorinį vertinimą žiūrim kaip į kontrolės mechanizmą, o daugeliui kontrolė asocijuojasi su baime. Ir tas kažkoks nuolatinis tikrinimas, tikrina viską ir nuolatos, ir būtinai turi kažką parašyti: „nu pas jus viskas kaip ir gerai, bet reikia kažką parašyti, pvz., kad jūsų įstaigos grindys ne tokios“. Turėtų leisti būti savarankiškesniems, o konsultuoti ir padėti galėtų įstaigų vadovai, o didžiausi vertintojai yra vaikai ir tėvai, ir ypač šiuolaikiniai, jei kas negerai, žiūrėk, tuoj socialiniai tinklapiai apie tai skalambija. Apie kokį išorinį vertinimą kalbam, jei šiuo metu aš net nematau savivaldybių skyriuose ikimokyklinių ugdymo specialistų, kurie „vestų“, būtų kompetentingi, lyderiai. Ir apskritai, nemanau, kad išorės vertintojai turėtų kompetencijos vertinti, įdomu, kaip jie įvertintų, ar vaikas pasiekė reikiamą kompetenciją?

10. Kurias teoriniame modelyje pateiktas paslaugų priežiūros priemonės būtų galima įgyvendinti?

Nerealų. Ugdymo paslaugos turi būti sukonkretintos, ypač kas liečia programas, kurių dabar neturim, o tai yra atspirties taškas, nuo ko mes turėtume ugdyti vaikus. Teorijų galima kurti visokių, tačiau kol nepasikeis valstybės požiūris į tą ikimokyklinį, kad ir tos pačios švietimo ministerijos, tai mes čia galime

braižyti įvairius modelius, niekas nepasikeis. Visi daug ir gražiai kalbam, tačiau rezultato nėra. Pirmiausiai reikia išgirsti, kas vyksta ikimokyklinėse įstaigose, o išgirdus spręsti esamas, o gal ir būsimas problemas. Įstaigos keičiasi ir keisis, keisis ir paslaugos, keisis ir vaikai. Reikia spėti su naujovėmis, nes naujovės suteikia ir naujas paslaugas. Būtina didesnė laisvė ikimokyklinėms įstaigoms, mažiau suvaržymų ir didesnio finansavimo.

Dėkojame už dalyvavimą empiriniame tyrime ir linkime sėkmės

Tyrimą atlieka Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Viešojo administravimo instituto magistrantė Inga Barunova (adresas: Valakumpių 5, Vilnius). El. paštas ingusia222@gmail.com

Interviu dalinė transkripcija Nr. 2

Esu Inga Barunova, Mykolo Romerio universiteto, Politikos ir vadybos fakulteto, Viešojo administravimo instituto, magistrantūros II kurso studentė. Rašau darbą tema: „Švietimo paslaugų kokybės priežiūra ikimokyklinėse įstaigose“. Magistriniame darbe atlieku tyrimą apie **ikimokyklinių ugdymo įstaigų teikiamų paslaugų kokybės priežiūrą**, ir man labai svarbu išsiaiškinti Jūsų nuomonę šiuo klausimu. Tyrimo tikslas: išsiaiškinti valstybinių ir nevalstybinių ikimokyklinių įstaigų vadovų požiūrį į teikiamas paslaugas ir jų priežiūrą bei patikrinti paslaugų kokybės priežiūros ikimokyklinėse įstaigose teorinį modelį, nustatyti jo praktines pritaikymo galimybes.

Jūsų atsakymai bus užrašomi, tačiau respondentų duomenys nebus niekur viešunami, o visa gauta informacija, kurią pateiksite, yra anonimiška, rezultatai pateikiami apibendrinti ir naudojami tik moksliniais tikslais.

Numatoma interviu trukmė apie 30 min.

Duomenys apie ekspertus	
Vardas, pavardė	Laimutė Maškuotienė
Įstaigos pavadinimas	Utenos lopšelis/darželis „Voveraitė“
Vadybinė kategorija	II
Amžius	60 m.
Darbo stažas	38 m.
Išsilavinimas	Edukologijos magistras

Klausimai, į kuriuos prašoma atsakyti:

1. Kokias paslaugas teikia Jūsų įstaiga ir kokia įstaigos kokybės samprata?

Mūsų įstaiga teikia ikimokyklinį ir priešmokyklinį ugdymą, ir dar teikiame papildomą paslaugą mokyklai – tai maitinimo paslaugą. Mūsų kokybės samprata yra dvejopa: proceso (pasitikėjimo ir įsivertinimo) ir struktūros (finansavimas, prieinamumas, kvalifikacija ir sąlygos). Tai žiūrint, apie kokią kokybę jūs kalbat – proceso ar struktūros.

2. Kaip Jūs, ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovė, užtikrinate kokybiškų paslaugų teikimą?

Kas prižiūri pas mus yra irgi tam tikra piramidė: tai ir tėvai, ir auklėtojos, ir skyrius prižiūri, nes kadangi yra tam tikra tvarka. Ikimokyklinis yra savivaldybės funkcija, tai ir savivaldybės atitinkamai prižiūri atitinkami kuratoriai.

3. Vadybos funkcijų ratas – planuok, organizuok, vadovauk, kontroliuok. Ar jis būtinas teikiant kokybiškas paslaugas bei kurias funkcijas išskirtumėte labiausiai?

Taip, žinoma, tai atliekama kasdien, tai yra mano darbo dalis. Visos funkcijos yra būtinos ir visas funkcijas reikia taikyti neišskiriant nei vienos.

4. Kokie, Jūsų nuomone, išoriniai ir vidiniai veiksniai labiausiai įtakoja ikimokyklinių įstaigų teikiamų paslaugų kokybę?

Labiau įtakoja vidiniai, ypač teisinė bazė, kadangi švietimo ministerija kažkodėl mažai dėmesio skiria ikimokykliniam ugdymui. Daug kas neregamentuota, o kas reglamentuota vėlgi yra labai painu... Kad ir pastaruoju metu 5-mečių ėjimas į mokyklas – kolkas niekas dar neaišku

5. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų audito analizė priskiriama paslaugų kokybei gerinti. Kaip dažnai atliekamas vidaus auditas ir jo analizė Jūsų vadovaujamoje įstaigoje? Kokia forma pateikiami šios analizės rezultatai ir kokią reikšmę jie turi paslaugų kokybės užtikrinimui?

Mes atliekam vidaus auditą metus vieną kartą, rezultatai yra paruošiami ir pateikiami visai bendruomenei ir savivaldybei, ir tada atsižvelgiant į gautus vidaus audito duomenis iš naujo yra rengiamas veiklos planas. Aš manau, kad vidaus auditas tikrai pagerina teikti kokybiškesnes paslaugas.

6. Kaip stebimas ir vertinamas strategijos įgyvendinimas ikimokyklinėje įstaigoje?

Kaip vadovė, vadovaujosi vadybos funkcijomis: ir planuoju, ir organizuoju, ir kontroliuoju bei vadovauju, kad viskas vyktų sklandžiai.

7. Kaip manote, ar yra poreikis gerinti ikimokyklinių įstaigų paslaugų kokybę? Jei, taip, kokiomis priemonėmis, reikėtų tai daryti?

Reikia gerinti, paliekant daugiau laisvės ir savarankiškumo pačioms įstaigoms, mažiau ribojimų, tikrinimų ir įreminimų. Gal ir gerai būtų švietimo lyderiai, kurie konsultuotų, padėtų, patartų siekiant teikti kokybiškesnes paslaugas.

8. Kokios, Jūsų manymu, yra ikimokyklinių įstaigų paslaugų priežiūros kokybės gerinimo kliūtys?

Išskiriama regioninė ir tų didžiųjų miestų politika, va čia yra didžiausia problema. Kas formuojama Vilniuje ir tas skaičius vaikų, tas tikrai netinkama regionuose, kažkur dingus ta visa regioninė politika. Ir nemanau, kad ikimokyklinėms įstaigoms reikėtų priskirti globą ar priežiūrą, vis dėlto mes vykdomė ugdymą, tuo labiau, kad tai visuminis integruotas ugdymas, kuriame yra ir spec. vaikų.

9. Kaip manote, ar išorinis mokyklų vertinimas ikimokyklinėse įstaigose pagerintų paslaugų kokybę? Argumentuokite.

Nežinau kaip ten su tuo išoriniu auditu, daug kas jį gina, tačiau kiek pati esu susidūrusi su išoriniu vertinimu, nes pati dirbau panašiose struktūrose, tai atėjęs žmogus, pabuvęs kelias dienas, nieko neduoda tam vaikui, nieko neduoda tam pedagogui, konstatuoja faktą, kurį mato per tas kelias dienas ir, manau, jis tikrai nieko gero neduoda. Reikia būti čia ir dabar „gyventi tą gyvenimą“ norint ką nors vertinti. Tie vertintojai yra labai subjektyvus dalykas, kai jie tai atlieka.

10. Kurias teoriniame modelyje pateiktas paslaugų priežiūros priemonės būtų galima įgyvendinti?

Galbūt ir būtų realu, bet pas mus nėra dermės, jau pradėdant kalbėti, kad nėra dermės tarp ikimokyklinio, priešmokyklinio, pradinio ugdymo, turėtų viskas vykti sklandžiai, pas mus dar daug kas prasilenkia tarpusavyje. Jei atsiras dermė, aš manau, kad viskas turėtų gerėti ir ikimokyklinės ugdymo įstaigos išliks, bet... šiai dienai kažkaip nesitiki. Norėtusi pastiprinimo, ikimokyklinis ugdymas kažkoks užmirštas, gal todėl, kad tai savivaldos funkcija.

Dėkojame už dalyvavimą empiriniame tyrime ir linkime sėkmės

Tyrimą atlieka Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Viešojo administravimo instituto magistrantė Inga Barunova (adresas: Valakumpių 5, Vilnius). El. paštas ingusia222@gmail.com

Interviu dalinė transkripcija Nr. 3

Esu Inga Barunova, Mykolo Romerio universiteto, Politikos ir vadybos fakulteto, Viešojo administravimo instituto, magistrantūros II kurso studentė. Rašau darbą tema: „Švietimo paslaugų kokybės priežiūra ikimokyklinėse įstaigose“. Magistriniame darbe atlieku tyrimą apie **ikimokyklinių ugdymo įstaigų teikiamų paslaugų kokybės priežiūrą**, ir man labai svarbu išsiaiškinti Jūsų nuomonę šiuo klausimu. Tyrimo tikslas: išsiaiškinti valstybinių ir nevalstybinių ikimokyklinių įstaigų vadovų požiūrį į teikiamas paslaugas ir jų priežiūrą bei patikrinti paslaugų kokybės priežiūros ikimokyklinėse įstaigose teorinį modelį, nustatyti jo praktines pritaikymo galimybes.

Jūsų atsakymai bus užrašomi, tačiau respondentų duomenys nebus niekur viešinami, o visa gauta informacija, kurią pateiksite, yra anonimiška, rezultatai pateikiami apibendrinti ir naudojami tik moksliniais tikslais.

Numatoma interviu trukmė apie 30 min.

Duomenys apie ekspertus	
Vardas, pavardė	Diana Kraujalienė
Įstaigos pavadinimas	Utenos vaikų lopšelis-darželis „Gandrelis“
Vadybinė kategorija	-
Amžius	48 m.
Darbo stažas	10 m.
Išsilavinimas	Aukštasis universitetinis

Klausimai, į kuriuos prašoma atsakyti:

1. Kokias paslaugas teikia Jūsų įstaiga ir kokia įstaigos kokybės samprata?

Mūsų įstaiga teikia ugdymo paslaugas, visapusišką vaiko ugdymą. Ugdymo kokybės sampratą galėčiau įvardinti kaip nenutrūkstantį, kūrybišką, integralų ir dinamišką procesą, vykstantį pagal sutartus veiklos

kriterijus, požymių visumą, sutartiems įstaigos ugdymo tikslams pasiekti, sukuriantis sąlygas ugdytis sveikai, visapusiškai asmenybei, pripažįstant jos unikalumą.

2. Kaip Jūs, ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovė, užtikrinate kokybiškų paslaugų teikimą?

Paslaugų teikimo kokybę ikimokyklinėse įstaigose prižiūrėti ir ją užtikrinti turi įstaigos vadovai ir įstaigos steigėjas. Pedagoginės priežiūros procesą (inspektavimą), pedagogų savianalizės ir veiklos tobulinimo anketų rengimą, tyrimų, apklausų bendruomenės nariams teikimą bei veiklos kokybės įsivertinimą organizuoja direktorius ir direktoriaus pavaduotojas ugdymui, aptarnaujančio personalo priežiūrą organizuoja ūkvedys ir direktorius. Švietimo paslaugų kokybė didele dalimi priklauso ir nuo finansavimo. Trūkstant lėšų negalime užtikrinti kokybiško ir savalaikio pedagogų, ir kito personalo kvalifikacijos tobulinimo.

3. Vadybos funkcijų ratas – planuok, organizuok, vadovauk, kontroliuok. Ar jis būtinas teikiant kokybiškas paslaugas bei kurias funkcijas išskirtumėte labiausiai?

Žinoma, kad būtinos visos funkcijos. Aš kaip vadovė visų pirma orientuojuosi į žmones, gerai žinau, jog darbą šį sunkų darbą su vaikais atlieka ne mašinos, o žmonės. Daugiausia pastangų skiriu žmonių veiklai organizuoti, planuoti ir kontroliuoti. Stengiuosi geriau pažinti pavaldinius, geruosius ir silpnuosius jų bruožus ir remiuosi personalo išmintimi. Taip pat stengiuosi aiškiai ir konkrečiai paskirstyti pareigas ir atsakomybę, nes suvokiū, kad pati visko neaprepsiu, viena visko nepadarysiu.

4. Kokie, Jūsų nuomone, išoriniai ir vidiniai veiksniai labiausiai įtakoja ikimokyklinių įstaigų teikiamų paslaugų kokybę?

Paslaugų kokybę įtakoja: politiniai ir teisiniai veiksniai – Utenos rajono savivaldybės strateginiai veiklos planai; Švietimo įstatymas, Valstybinė švietimo strategija bei kiti švietimą reguliuojantys teisės aktai padidina įstaigos savarankiškumo įgyvendinimo galimybes; ekonominiai veiksniai – įstaigos veikla susijusi su Utenos rajono savivaldos finansavimu, kuris nėra pakankamas; nepakankamai modernizuotos ikimokyklinio ugdymo pedagogų darbo vietos (darbo vietoje ne visi pedagogai turi kompiuterį, interneto prieigą), nepakankamai lėšų skiriama pedagogų kvalifikacijos kėlimui (pvz. 2017 metais 23 pedagogams skirta 300 eurų, o kursų kainos pakilo – už 6 val. kursus vienam žmogui 20-75 eurai, todėl pedagogai priversti tobulintis tik iš asmeninių lėšų ir savišvieta); socialiniai veiksniai – nepalanki demografinė padėtis (vaikų skaičiaus mažėjimas kelia nesaugumo jausmą pedagogams, turintiems reikiamą kvalifikaciją bei šiuolaikines kompetencijas); gausėja socialinę atskirtį patiriančių vaikų, kuriems reikia

specialios pagalbos skaičius; emigracija didina problemišku šeimų ir rizikos grupės vaikų skaičių, blogėja šeimų materialinė padėtis.

5. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų audito analizė priskiriama paslaugų kokybei gerinti. Kaip dažnai atliekamas vidaus auditas ir jo analizė Jūsų vadovaujamoje įstaigoje? Kokia forma pateikiami šios analizės rezultatai ir kokią reikšmę jie turi paslaugų kokybės užtikrinimui?

Mūsų įstaigos veiklos kokybės įsivertinimas (vidaus auditas) atliekamas 1 kartą per metus. Rezultatai analizuojami: išskiriamos stiprybės ir silpnybės, išvados ir rekomendacijos teikiamos Mokytojų tarybai (skaidrėmis parengta informacija bei leidžiama susipažinti ir surinkta medžiaga, pvz. segtuvai su vaikų darbais, komentarais, IQES online analize), aptariamoms metodinėje grupėje, atsiskaitoma Mokyklos tarybai. Visa bendruomenė, dalyvaudama įsivertinimo procese bei susipažindama su rezultatais, gauna galimybę teikti pasiūlymus ir prisidėti prie ugdymo kokybės bei švietimo paslaugų teikimo tobulinimo.

6. Kaip stebimas ir vertinamas strategijos įgyvendinimas ikimokyklinėje įstaigoje?

Direktoriaus įsakymu paskirta darbo grupė stebi ir metų pabaigoje daro analizę apie strateginio plano įgyvendinimą įstaigoje. Informacija teikiama direktoriui ir metų veiklos plano kūrimo darbo grupei, kuri atsižvelgia į rekomendacijas ir vykdo nebaigtus darbus, planuoja naujus, kad būtų įgyvendintas numatytas tikslas ir uždaviniai.

7. Kaip manote, ar yra poreikis gerinti ikimokyklinių įstaigų paslaugų kokybę? Jei, taip, kokiomis priemonėmis, reikėtų tai daryti?

Paslaugų kokybę gerinti visuomet reikia ir reiks, nes keičiantis visuomenės poreikiams ir tikslams iškeliami nauji reikalavimai ugdymo įstaigoms. Todėl būtinas bendradarbiavimas su mokslininkais ir specialistais, kvalifikacijai skiriamos lėšos turėti didėti, technologijos privalo būti atnaujinamos, ieškoma būdų ir metodų kaip patenkinti besikeičiančius vaiko poreikius atliepiant visuomenės lūkesčius.

8. Kokios, Jūsų manymu, yra ikimokyklinių įstaigų paslaugų priežiūros kokybės gerinimo kliūtys?

Utenos rajone priežiūra vykdoma atsakingai, sistemingai ir protingai, todėl kokybė nuolat gerėja, tai rodo tarptautiniai moksleivių tyrimai. Kalbiniai ir socialiniai gebėjimai geresni tų mokinių, kurie yra lankę ikimokyklines įstaigas. Kliūčių šiai dienai neįžvelgiu.

9. Kaip manote, ar išorinis mokyklų vertinimas ikimokyklinėse įstaigose pagerintų paslaugų kokybę? Argumentuokite.

Gerina. Kai iš šalies pažvelgiama ir įvertinama (lyginant su šalies rodikliais), išsakomos pastabos bei tobulintinos sritys, įstaiga turi galimybę taisyti klaidas ir siekti geresnių rezultatų.

10. Kurias teoriniame modelyje pateiktas paslaugų priežiūros priemonės būtų galima įgyvendinti?

Plačiąja prasme ikimokyklinių įstaigų priežiūrą vykdo visa bendruomenė (tėvai veda vaikus, stebi, reiškia pastabas ar pagyrimus) ir net visuomenė (miesto žmonės aptarinėja įstaigos veiklą, reitinguoja), o siauresne – priežiūrą vykdo steigėjas ir įstaigos vadovai. Jei į visą procesą įsitrauktų dar ir išorinis vertinimas, manau, kad paslaugų kokybė ikimokyklinėse įstaigose tik gerėtų. Modelį patobulinus, manau, jis tikrai galėtų praktiškai veikti.

Dėkojame už dalyvavimą empiriniame tyrime ir linkime sėkmės

Tyrimą atlieka Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Viešojo administravimo instituto magistrantė Inga Barunova (adresas: Valakumpių 5, Vilnius). El. paštas ingusia222@gmail.com

Interviu dalinė transkripcija Nr. 4

Esu Inga Barunova, Mykolo Romerio universiteto, Politikos ir vadybos fakulteto, viešojo administravimo instituto, magistrantūros II kurso studentė. Rašau darbą tema: „Švietimo paslaugų kokybės priežiūra ikimokyklinėse įstaigose“. Magistriniame darbe atlieku tyrimą apie **ikimokyklinių ugdymo įstaigų teikiamų paslaugų kokybės priežiūrą**, ir man labai svarbu išsiaiškinti Jūsų nuomonę šiuo klausimu. Tyrimo tikslas: išsiaiškinti valstybinių ir nevalstybinių ikimokyklinių įstaigų vadovų požiūrį į teikiamas paslaugas ir jų priežiūrą bei patikrinti paslaugų kokybės priežiūros ikimokyklinėse įstaigose teorinį modelį, nustatyti jo praktines pritaikymo galimybes.

Jūsų atsakymai bus užrašomi, tačiau respondentų duomenys nebus niekur viešunami, o visa gauta informacija, kurią pateiksite, yra anonimiška, rezultatai pateikiami apibendrinti ir naudojami tik moksliniais tikslais.

Numatoma interviu trukmė apie 30 min.

Duomenys apie ekspertus	
Vardas, pavardė	Vaida Navickaitė
Įstaigos pavadinimas	VšĮ Vilniaus nevalstybinis vaikų lopšelis/darželis „Rudnosiukas“
Vadybinė kategorija	-
Amžius	34 m.
Darbo stažas	6 m.
Išsilavinimas	Aukštasis

Klausimai, į kuriuos prašoma atsakyti:

1. Kokias paslaugas teikia Jūsų įstaiga ir kokia įstaigos kokybės samprata?

Mes esam labai nestandartiniai ir svarbiausia – pas mus yra meilė vaikams. Mes esam visiškai išprotėję dėl vaikų ir darymas yra viskas tik dėl vaikų. Jokios priežiūros, svarbiausiai laiku suteikta pagalba. Ar meilė vaikams galima būtų užskaityti kaip paslaugą? Jei rimtai teikiame daug paslaugų, pagrindinė tai žinoma vaikų ugdymas, toliau galime pasiūlyti pradinukų priežiūrą, įvairius būrelius (neformalusis

ugdymas): keramika, kalanetika, anglų kalbos studija, šokiai. Taip pat teikiame logopedės paslaugas, organizuojame vaikų gimtadienius, vyksta „Rudnosiuko“ naktys“ (kada vaikai būna visą parą darželyje), auklės paslaugas (sakykim vaiko ligos metu). Planuoju, galbūt, pradėsime teikti ir tokią paslaugą, kad vaikai galės ir savaitgalius praleisti mūsų įstaigoje. Kokybę galima suprasti kaip palyginimą galiu pateikti valstybinį darželį, kadangi turiu patirties, nes vedžiau du vaikus „vaikai į darželį ateina verkdami, o vakare džiaugiasi“, o pas mus, atvirksčiai, „ateina su šypsena, o išeina verkdami, nes reikia išeiti iš mūsų namo“. Va čia didžiausi akivaizdūs vertinimai. Aš stengiuosi daryti viską, kad būtų laimingi ne tik tėvai, bet ir vaikai ir visas personalas. Bandau įsiklausyti, kokie poreikiai, darau viską, bet kaip ir už visas paslaugas reikia susimokėti, ir jie susimoka, ir tikrai nemažus pinigus. Kokybė šiais laikais pigiai nekainuoja.

2. Kaip Jūs, ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovė, užtikrinate kokybiškų paslaugų teikimą?

Mes turim daug vaikų, bet mažai pinigų. Mes esam išskirtiniai, visiškai skiriamės nuo valstybinių darželių, esam laisvi, savarankiški, mes didelė darni šeima, kur nevyrauja jokios bausmės. Stengiuosi palaikyti labai draugiškus atvirus santykius su visomis kolegėmis, pas mus nėra jokių auklėtojų ar direktorių, vieni kitus vadiname vardais, šiltų, o ne oficialių santykių palaikymas su tėvais, atviri ir nuoširdūs pokalbiai padeda siekti kokybiškesnių paslaugų. Mūsų darželyje yra įrengtos kameros, kur tėvai gali matyti vaikus, ir tai padėjo išspręsti daugelį problemų.

3. Vadybos funkcijų ratas – planuok, organizuok, vadovauk, kontroliuok. Ar jis būtinas teikiant kokybiškas paslaugas bei kurias funkcijas išskirtumėte labiausiai?

Nežinau, aš labiausiai vadovaujuosi planavimu ir organizavimu, labai nemėgstu vadovauti. Vadovavimas ir kontrolė man kažkaip asocijuojasi su neigiamybe

4. Kokie, Jūsų nuomone, išoriniai ir vidiniai veiksniai labiausiai įtakoja ikimokyklinių įstaigų teikiamų paslaugų kokybę?

Išoriniai, daug įtakos turi technologija, tėvai dabar labai šiuolaikiški, reikia socialinių tinklapių, facebook'ų, kad galėtume komunikuoti, planuoti ir organizuoti. Svarbiausiai visur pozityvas, gera nuotaika, tada galima ir su personalu, ir su politikais susitarti.

5. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų audito analizė priskiriama paslaugų kokybei gerinti. Kaip dažnai atliekamas vidaus auditas ir jo analizė Jūsų vadovaujamoje įstaigoje? Kokia forma pateikiami šios analizės rezultatai ir kokią reikšmę jie turi paslaugų kokybės užtikrinimui?

Taip, auditas vyksta į pusę metų kartą, personalo aš neinformuoju, turiu formą, kuria vadovaujantis atlieku kaip ir patikrinimą. Formą pasidariau patį, tikrinu pagal išsikeltus kokybės rodiklius: švara, tvarka, maistas, sakykim, ar vaikų spintelės sužymėtos vardais, ar užpildyti žurnalai. Tai labai gerai veikia ir pasiteisina, tada pasitempia ir personalas, atsiranda tvarka, nes kaip sakoma dulkės mėgsta nusėsti, o man patinka kaip būna tvarka ir nereikia valyti dulkių. Vidaus auditas man padeda pasidaryti tvarką ir pas save ir personale. Aš nevadinu tai auditu, tai paprasčiausiai susitvarkymo diena, o to tikrai reikia.

6. Kaip stebimas ir vertinamas strategijos įgyvendinimas ikimokyklinėje įstaigoje?

Stebiu visuomenę, politiką, ekonomiką ir kitus veiksnius, nuo to priklauso ir mūsų strategija. Šiaip strategija mano būna trumpalaikė. Žinoma, aš planuoju, organizuoju, vadovauju ir kontroliuoju, kad viskas vyktų sklandžiai. Stengiamės daryti viską, kad galėtume patenkinti tėvų poreikius ir lūkesčius, siūlome kuo įvairesnes paslaugas. Svarbiausia, laimingi tėvai, laimingi vaikai laiminga ir aš. Sakykim, valstybinė įstaiga dirba nuo iki ir paskui vaiką dėk, kur nori. Vat tada atsirandame mes, nevalstybiniai darželiai, kurie į viską žiūrim kitaip, galbūt, šiek tiek kaip verslininkai, tačiau su pagrindiniu tikslu begaline meile vaikams.

7. Kaip manote, ar yra poreikis gerinti ikimokyklinių įstaigų paslaugų kokybę? Jei, taip, kokiomis priemonėmis, reikėtų tai daryti?

Labai reikia gerinti paslaugas, poreikis tam yra begalinis. Pirmiausiai tai išmesčiau visas valstybiniuose darželiuose sėdinčias vadinamąsias direktores, kurios yra neiškrapštomos, nes tai kažkas apgailėtino. Nesuprantu jų funkcijų, tvarkyti dokumentaciją? Arba vadovauti, kas dažniausiai yra autokratinis valdymas (valdymo stiliai). Būtina tikrinti direktorių kompetenciją ir vadybos žinias, ypač tų, kurios sėdi po 20,30 metų. Viena iš priemonių gerinti paslaugas, tai begalinis darbas su personalu, turi būti stipri įstaigos bendruomenė. Daug kas priklauso ir nuo finansavimo, apie jį galima kalbėti daug. Taip pat reiktų keisti visuomenės mąstymą apie ikimokyklinį ugdymą, dabar kiekvienas pagal save tai suvokia ypatingai, kai atsiradė dabar priežiūros centrai, daug kas neskiria ir painioja ugdymą su priežiūra. Mažiau popierizmo, daugiau darbo su vaikais.

8. Kokios, Jūsų manymu, yra ikimokyklinių įstaigų paslaugų priežiūros kokybės gerinimo kliūtys?

Vyraujanti baimė, aš pati esu dirbusi valstybiniame darželyje ir nuolat bijai, tai direktorės, tai tėvų, tai planus ne taip užpildei, nuolatinėje esi įtampoje, gal tu ne taip dirbi ir pan., ko tikrai neturi būti siekiant

kokybiškų paslaugų. Aš nesuprantu, kaip ikimokyklinėse įstaigose toleruojami direktori, ką jie ten veikia apart to, kad vaikšto su sijonais ir bateliais ant kulniukų? Aš kaip direktorė (gal tik taip vadinuosi), nors kiekvieną dieną dirbu su vaikais, matau, kad auklėtoja jau perdegs tuoj, išleidžiu ją pasivaikščioti, tuo tarpu pati einu su vaikais voliotis po sniegą. Juk mes visi žmonės ir dirbam su vaikais, gyvais žmogeliukais, o ne su popieriais. Auklėtojos apkrautos tų bereikalingų planų rašymu tik nesuprantu, kam. Taip pat valstybiniais darželiams tikrai skiriami dideli pinigai, tik jie švaistomi ir, mano manymu, realizuojami ne ten, kur reikia. Mes gyvename kaip šeima ir žiūrime į viską buitškai, ekonomiškai, bet tuo pačiu ir kokybiškai, o valstybiniuose darželiuose aš suabejočiau ar finansai tinkamai panaudojami. Privatus verslas, vis dėlto, vystomas kitokiu mąstymu ir kitokiu požiūriu negu valstybiniuose darželiuose.

9. Kaip manote, ar išorinis mokyklų vertinimas ikimokyklinėse įstaigose pagerintų paslaugų kokybę? Argumentuokite.

Užtenka, kad mus tikrina maisto ir veterinarijos tarnyba, kam dar reikalingi kažkokie vertintojai, ką jie gali įvertinti. Reikia kiekvieną dieną būti su vaikais, norint matyti pokyčius, kartu su jais veikti norint spręsti kylančias problemas reikia juos kiekvieną dieną matyti, kad būtų galima kažką planuoti, o ne tai, kad atvažiavo ir per keletą dienų nusprendė, kad kažkas *ale* negerai.

10. Kurias teoriniame modelyje pateiktas paslaugų priežiūros priemonės būtų galima įgyvendinti?

Viskas jame gerai, tik man tas išorinis vertinimas čia visai ne prie ko. Nu nemanau, kad jo reikia. Aš labai skeptiškai žiūriu į išorinį vertinimą, jį reiktų pakeisti kažkuo kitu, gal kokia konsultacine tarnyba, net nežinau... Vaikai, tėvai geriausi vertintojai ir svarbiausia motyvuotas, su optimizmu įstaigos vadovas, kuris nebūtų apsikrovęs popieriais, o gyventų kartu su vaikais.

Dėkojame už dalyvavimą empiriniame tyrime ir linkime sėkmės

Tyrimą atlieka Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Viešojo administravimo instituto magistrantė Inga Barunova (adresas: Valakumpių 5, Vilnius). El. paštas ingusia222@gmail.com

Interviu dalinė transkripcija Nr. 5

Esu Inga Barunova, Mykolo Romerio universiteto, Politikos ir vadybos fakulteto, viešojo administravimo instituto, magistrantūros II kurso studentė. Rašau darbą tema: „Švietimo paslaugų kokybės priežiūra ikimokyklinėse įstaigose“. Magistriniame darbe atlieku tyrimą apie **ikimokyklinių ugdymo įstaigų teikiamų paslaugų kokybės priežiūrą**, ir man labai svarbu išsiaiškinti Jūsų nuomonę šiuo klausimu. Tyrimo tikslas: išsiaiškinti valstybinių ir nevalstybinių ikimokyklinių įstaigų vadovų požiūrį į teikiamas paslaugas ir jų priežiūrą bei patikrinti paslaugų kokybės priežiūros ikimokyklinėse įstaigose teorinį modelį, nustatyti jo praktines pritaikymo galimybes.

Jūsų atsakymai bus užrašomi, tačiau respondentų duomenys nebus niekur viešunami, o visa gauta informacija, kurią pateiksite, yra anonimiška, rezultatai pateikiami apibendrinti ir naudojami tik moksliniais tikslais.

Numatoma interviu trukmė apie 30 min.

Duomenys apie ekspertus	
Vardas, pavardė	Ina Valatkevičienė
Įstaigos pavadinimas	VšĮ Vilniaus nevalstybinis vaikų lopšelis/darželis „Mamos delne“
Vadybinė kategorija	-
Amžius	34 m.
Darbo stažas	5 m.
Išsilavinimas	Aukštasis

Klausimai, į kuriuos prašoma atsakyti:

1. Kokias paslaugas teikia Jūsų įstaiga ir kokia įstaigos kokybės samprata?

Pirmiausiai, ką noriu pasakyti ir pabrėžti, kad mes teikiame vaikų ugdymo, o ne priežiūros paslaugas. Mes teikiame ankstyvojo, ikimokyklinio, priešmokyklinio, papildomo ugdymo paslaugas. Taip pat yra galimybė kartą į mėnesį vaikams likti darželyje visai nakčiai. Yra ir tokia paslauga, kada vaikai gali šeštadienį pusę dienos likti darželyje ir veikti, žaisti, eksperimentuoti. Taip pat teikiame nemokamą

paslaugą, tai vaikų dantukų patikra ir konsultacija vieną kartą į metus atitinkamoje klinikoje. Taip pat organizuojame vaikų gimtadienius. Kas liestų kokybės samprata, tai siekiame tapti ugdymo įstaiga, kuri pasižymi šiuolaikiškumu, pažangiomis ugdymo (-si) technologijomis. Mes nuolat besimokanti organizacija, atvira ugdymo naujovėms, prisitaikanti prie ugdymo kaitos, orientuojanti ugdymą į darnų vystymąsi, garantuojanti vaikams lygias ir saugias ugdymo galimybes bei prisiimanti atsakomybę už pasirinktų tikslų, ugdymo uždavinių įgyvendinimą bei rezultatus. Mes taip pat siekiame išugdyti save, savo aplinką ir šalį gerbiantį, saugiai besijaučiantį, pozityviai bendraujantį, aktyviai dalyvaujantį, nusiteikusį mokytis, kūrybingą vaiką.

2. Kaip Jūs, ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovė, užtikrinate kokybiškų paslaugų teikimą?

Labai liūdna, tačiau šiuo metu Lietuvoje švietimo sektoriuje yra siaubinga padėtis ir kad kažkokios institucijos, kuri prižiūrėtų ugdymo kokybę su konkrečiais punktais, iš viso nėra. Privačiam sektoriuj ugdymo kokybę prižiūri įstaigos vadovas arba ugdymo pavaduotoja, priklausomai nuo darželio dydžio ir kolektyvo galimybių. Visų pirma tai aš, kaip įstaigos vadovė, tam tikromis valandomis būnu foje ar tam tikroje grupėje, kur ateina tėveliai, su jais kalbuosi, diskutuoju. Bendravimui su tėvais skiriu labai daug dėmesio, ypač naujausioms aktualijoms. Kas liečia pedagogų darbo kokybę, yra atliekamos vertinimo anketos (du kartus į metus), jos yra pakankamai didelės apimties (apie 20 lapų), jose yra įvairiausi klausimai nuo organizavimo, planavimo, nesėkmių ir pan. Tada pasikviečiu jas į pokalbį, analizuoju tą anketą ir žiūrim, kas mums nesiseka, kas sekasi, ką galim tobulinti, gerinti. Šitą anketą aš paengiau pati pagal išsikeltus mūsų įstaigos tikslus.

3. Vadybos funkcijų ratas – planuok, organizuok, vadovauk, kontroliuok. Ar jis būtinas teikiant kokybiškas paslaugas bei kurias funkcijas išskirtumėte labiausiai?

Norint sėkmingai vystysis, veikti, tobulėti, konkuruoti, teikti kokybiškesnes paslaugas, būtina vadyba ir visos išvardintos funkcijos įstaigos vadovo darbe, be jų – niekur.

4. Kokie, Jūsų nuomone, išoriniai ir vidiniai veiksniai labiausiai įtakoja ikimokyklinių įstaigų teikiamų paslaugų kokybę?

Šiuo metu tik išoriniai, todėl, kad pagrindinė problema yra švietimo sistemoje, įstatymuose, siaubingas pedagogų rengimas – ten eina visiškai nemotyvuoti, neturintys nei pašaukimo, nei patraukimo dirbti šį darbą su vaikais.

5. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų audito analizė priskiriama paslaugų kokybei gerinti. Kaip dažnai atliekamas vidaus auditas ir jo analizė Jūsų vadovaujamoje įstaigoje? Kokia forma pateikiami šios analizės rezultatai ir kokią reikšmę jie turi paslaugų kokybės užtikrinimui?

Taip jis atliekamas, kaip aš jau ir minėjau, yra parengtos anketos, kurios atitinka mūsų įstaigos tikslus, daug dėmesio skiriame pedagogams, nes šiais laikais rasti tikrai gerą pedagogą yra labai sunku. O pedagogas yra pagrindas, nes jis daugiausiai laiko praleidžia su vaikais.

6. Kaip stebimas ir vertinamas strategijos įgyvendinimas ikimokyklinėje įstaigoje?

Žinoma, strategija yra, čia jau žiūrint iš verslo pusės, be strategijos iš vis nieko nebūtų, tačiau turėčiau pastebėti, kad strategija kiekvienais metais yra koreguojama ir keičiama, todėl, kad šiuo metu labai keičiasi Lietuvoje padėtis, tai jau galima pradėti kalbėti ir apie tai, kokie ateina pas mus dirbti specialistai, jų didelį trūkumą ir, žinoma, kokie ateina klientai. Kada yra reikalavimai labai aukšti, tada ir strategija yra visai kita.

7. Kaip manote, ar yra poreikis gerinti ikimokyklinių įstaigų paslaugų kokybę? Jei, taip, kokiomis priemonėmis, reikėtų tai daryti?

Be abejonės. Kaip tik šiuo metu renku ir stengiuosi kaip nors prisimušti, parengti ir inicijuoti, kad būtų sukurta kažkokia nepriklausoma vertinimo grupė, kuri vertintų ikimokyklinės įstaigas, galbūt, labiau tiktų žodis reitinguotų. Tai būtų kažkas panašaus kaip mokyklų vertinimas. Siekiant gerinti paslaugas, būtinas ne tik vidinis vertinimas ir įsivertinimas, tačiau ir išorinis. Ir, žinoma, kuo lankstesnių paslaugų klientų atžvilgiu. Būtinai reikia šviesti visuomenę, kad mažiau girdėtume įvairiausių istorijų per žinias apie vaikus. Šiuo metu mes tikrai esam dugne ir tikrai tikiu, kad bus kilimas, turi kažkas keistis, nes dabar kas darosi su ikimokyklinėmis įstaigomis, tikrai darosi liūdna, valstybė turi priimti kažkokius sprendimus. Po truputėlį daugėja žmonių, kurie dirbo kitose šalyse, ir yra susipažinę su tų šalių švietimo sistemomis, parveža įvairias patirtis ir jas norės matyti ir čia. Žmonės tampa vis sąmoningesni. O visais laikais žmonės turėjo ir turės vaikų, tad, manau, ikimokyklinės įstaigos tikrai neišnyks ir noriu tikėti, kad sovietmečio įstaigos greitai laiku išvis išnyks.

8. Kokios, Jūsų manymu, yra ikimokyklinių įstaigų paslaugų priežiūros kokybės gerinimo kliūtys?

Visuomenė turi būti supažindinta, kas turi būti ikimokykliniame ugdyme, sukonkretinti, kas tai yra. Nes netgi kada kreipiesi į ministerijas, jie net neįsivaizduoja, kas ten vyksta, ir kaip visa tai vyksta. Atkreipiant dėmesį į rinką, šiuo metu kalbant apie Vilnių, registruotų privačių ugdymo įstaigų yra apie 112, iš kurių nemažai yra priežiūros centrai, kuriuose nevyksta ugdymas, bet yra beveik lygiai tiek pat, kurie dirba nelegaliai. Turi atsirasti kontrolė, kažkokie griežtesni standartai, kad vis dėlto žmonės pamatytų, kas yra kas. Taip pat tėvai tiki, kad vesdami į valstybinį darželį ir mokėdami mažiau gaus kokybiškas paslaugas, tikrai ne... Tai yra darbas su vaikais ir šitas darbas yra be galo sunkus. Kita vertus, viešasis sektorius ir privatus tai yra du atskiri dalykai. Šiuo metu yra pats sunkiausias metas, žinant,

kokia mūsų ekonomika, mes mokam brangiai, bet gauname mažai. Darželis yra dabar tokia vieta, kur žmonės atiduoda viską, tačiau vysta labai didelė konkurencija tarp darželių. Už mažą kainą šiais laikais pasiūlyti kažką labai gero ir kokybiško yra tikrai sudėtinga. Dabar vysta labai didelė konkurencija, įstatymų nesilaikymas, tad mes, įstaigų vadovai, kurie norim teikti kokybiškas ikimokyklinės paslaugas, jungiamės į vieną bendrą jėgą ir kuriame asociaciją.

9. Kaip manote, ar išorinis mokyklų vertinimas ikimokyklinėse įstaigose pagerintų paslaugų kokybę? Argumentuokite.

To labai reikia ir aš pati kaip tik šiuo metu inicijuojau tai daryti. Vienareikšmiškai, taip. To labai reikia dėl kelių priežasčių: viena – kad viduje mes visi švietimiečiai nebūtume susipriešinę, būtume vieningi. Valstybinio ir privataus sektoriaus darbuotojai yra kažkokie nerašytiniai priešai ir nežinia, kodėl. Reikia panaikinti tą priešišumą, o tam, manau, labai padėtų vertinimas, kuris sudėtų visus taškus, kas kaip dirba, kur kaip dirba. Žinoma, visur yra visko, tačiau tą reikia išgryninti.

10. Kurias teoriniame modelyje pateiktas paslaugų priežiūros priemonės būtų galima įgyvendinti?

Aš manau, kad tikrai taip, modelis galėtų gyvuoti ir veikti, jį reiktų dar, žinoma, patobulinti, tačiau kad būtinas vidinis ir išorinis vertinimas, tai vienareikšmiškai. Manau, tada būtų kuo mažiau šešėlio, paslėptų užslėptų įvairių dalykų, nes vis dar turim labai daug sovietinio požiūrio, ypač švietimo sektoriuje, kuriame visi linkę nuslėpti, nepasakyti, gauti sau naudos vaikų sąskaita. Atsiradus išoriniams ir vidiniams nepriklausomiems ekspertams, tokiems žmonėms taptų dirbti sunkiau, galima kalbėti ir apie valstybinių darželių vadovus, jie turėtų ir privalėtų dirbti geriau (labiau išmanyti vadybą) arba turėtų išeiti ir nuoto būtų geriau tik mūsų vaikams.

Dėkojame už dalyvavimą empiriniame tyrime ir linkime sėkmės

Tyrimą atlieka Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Viešojo administravimo instituto magistrantė Inga Barunova (adresas: Valakumpių 5, Vilnius). El. paštas ingusia222@gmail.com

Interviu dalinė transkripcija Nr. 6

Esu Inga Barunova, Mykolo Romerio universiteto, Politikos ir vadybos fakulteto, viešojo administravimo instituto, magistrantūros II kurso studentė. Rašau darbą tema: „Švietimo paslaugų kokybės priežiūra ikimokyklinėse įstaigose“. Magistriniame darbe atlieku tyrimą apie **ikimokyklinių ugdymo įstaigų teikiamų paslaugų kokybės priežiūrą**, ir man labai svarbu išsiaiškinti Jūsų nuomonę šiuo klausimu. Tyrimo tikslas: išsiaiškinti valstybinių ir nevalstybinių ikimokyklinių įstaigų vadovų požiūrį į teikiamas paslaugas ir jų priežiūrą bei patikrinti paslaugų kokybės priežiūros ikimokyklinėse įstaigose teorinį modelį, nustatyti jo praktines pritaikymo galimybes.

Jūsų atsakymai bus užrašomi, tačiau respondentų duomenys nebus niekur viešunami, o visa gauta informacija, kurią pateiksite, yra anonimiška, rezultatai pateikiami apibendrinti ir naudojami tik moksliniais tikslais.

Numatoma interviu trukmė apie 30 min.

Duomenys apie ekspertus	
Vardas, pavardė	Miglė Šepetienė
Įstaigos pavadinimas	VšĮ Vilniaus nevalstybinio vaikų lopšelio/darželio „Mini darželiai“ direktorė
Vadybinė kategorija	-
Amžius	37 m.
Darbo stažas	8 m.
Išsilavinimas	Aukštasis

Klausimai, į kuriuos prašoma atsakyti:

1. Kokias paslaugas teikia Jūsų įstaiga ir kokia įstaigos kokybės samprata?

Mes teikiame vaikų priežiūros ir ugdymo paslaugas, kurios būtų finansiškai prieinamos visiems, bet kokybe nenusileistų brangesniems analogams.

2. Kaip Jūs, ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovė, užtikrinate kokybiškų paslaugų teikimą?

Siekiu kolektyvui sukurti geras darbo sąlygas, nes darbuotojai nesikeičia. Į pedagoginį darbą nesikišu – palieku jį profesionalams: auklėtojos ir jų asistentės turi edukologinį išsilavinimą, todėl geriausiai išmano ugdymo procesą, be to, jos dažnai dalyvauja tobulinimosi, kvalifikacijos kėlimo kursuose. Stebiu visuomenę, bendrauju su tėvais, išklausau jų siūlymus, diskutuojame, žiūriu, ko pageidauja rinka.

3. Vadybos funkcijų ratas – planuok, organizuok, vadovauk, kontroliuok. Ar jis būtinas teikiant kokybiškas paslaugas bei kurias funkcijas išskirtumėte labiausiai?

Aš priimu sprendimus ir už juos atsakau. Esu dirbusi rinkodaroje, tad žinau ir išmanau visas vadybines funkcijas kuo puikiau ir jas puikiai taikau savo darbe. Pasižiūrėjus prieš penkis metus atidariau tik vieną darželį, šiuo metu jų jau yra šeši ir dar vieną planuoju atidaryti Airijoje. Tad be vadybos žinių, nemanau, kad man taip būtų pasisekę. Man, kaip vadovei, labai svarbu telkti žmones užsibrėžtam bendram veiklos tikslui pasiekti.

4. Kokie, Jūsų nuomone, išoriniai ir vidiniai veiksniai labiausiai įtakoja ikimokyklinių įstaigų teikiamų paslaugų kokybę?

Išoriniai, kadangi ekonominiai ir politiniai veiksniai šiuo metu Lietuvoje ir tuo labiau liečiant ikimokyklinį ugdymą yra tragiški. Norime kokybiškų paslaugų, pažiūrėkite, kokia Lietuvos socialinė padėtis.

5. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų audito analizė priskiriama paslaugų kokybei gerinti. Kaip dažnai atliekamas vidaus auditas ir jo analizė Jūsų vadovaujamoje įstaigoje? Kokia forma pateikiami šios analizės rezultatai ir kokią reikšmę jie turi paslaugų kokybės užtikrinimui?

Taip jis atliekamas, turime formas, kurias užsipildome, jas analizuojame, sprendžiame kylančias problemas. Vidaus auditas leidžia pasikoreguoti strateginį planą, iš vadybos funkcijų žvelgiant, tai tarsi šiokia tokia kontrolė, kuri, manau, tikrai reikalinga, siekiant tobulėti ir konkuruoti.

6. Kaip stebimas ir vertinamas strategijos įgyvendinimas ikimokyklinėje įstaigoje?

Aš, kaip vadovė, suformuluoju tikslus ir uždavinius, kolektyvo sprendžiamus dabar ir spręstinus ateityje, nurodau tų uždavinių sprendimo kelius, sukuriu palankias sąlygas kolektyvo darbui. Strategija mūsų įstaigoje yra organizacijos tikslų, veiklos kryptių ir veiksmų nuosekli, darni visuma, kurios siekiame, ir analizuodama savo darbo metus šitoje sferoje, galiu teigti, kad strategija yra įgyvendinama.

7. Kaip manote, ar yra poreikis gerinti ikimokyklinių įstaigų paslaugų kokybę? Jei, taip, kokiomis priemonėmis, reikėtų tai daryti?

Žinoma ir labai. Būtina apibrėžti ikimokyklinių ugdymo įstaigų paskirtį (kad visuomenė žinotų, kas yra ugdymas, o kas yra priežiūra, nes dabar šios dvi sąvokos labai maišomos), suprasti ir įsiklausyti į

klientus, nesupriešinti valstybinių ir nevalstybinių darželių, nes dabar visuomenėje sklando kažkokios nepagrįstos nuomonės, ką jau kalbėti apie finansus. Faktas, kad norint geresnių paslaugų, reikia ir didesnio finansavimo arba iš verslo pusės už kokybiškesnes paslaugas, brangiau tenka ir susimokėti. Būtina kelti pedagogų kartelę visuomenės atžvilgiu, tai turėtų būti viena iš prestižiškiausių profesijų. Apskritai mūsų švietimo sistema išgyvena kažkokią krizę jau N metų. Reiktų imti pvz. iš užsienio šalių, nes grįžę iš ten žmonės nori tokių sąlygų, ką matė ten, o grįžtančių vis daugėja.

8. Kokios, Jūsų manymu, yra ikimokyklinių įstaigų paslaugų priežiūros kokybės gerinimo kliūtys?

Turime pradėti rengti aukščiausios kvalifikacijos specialistus, atsižvelgti į tėvų poreikius, didinti paslaugų įvairovę, teikti tokias paslaugas, kad tėvai galėtų kuo greičiau grįžti į darbus (rinką). Reikia nepamiršti, kad sparčiai keičiantis visuomenei bei technologijoms, kinta ir požiūris į vaiką, jo ugdymą ir ugdymąsi ikimokyklinio ugdymo įstaigoje.

9. Kaip manote, ar išorinis mokyklų vertinimas ikimokyklinėse įstaigose pagerintų paslaugų kokybę? Argumentuokite.

Kažkokių tetų, kurios ateitų ir pagal kažkokių kriterijus sužymėjusios plusus ir minusus pasakytų, kad įstaiga funkcionuoja gerai ar blogai, manau, tikrai nereikia. Tačiau įstaigų vertinimas turi būti, tai, manau, padėtų ne tik teikti kokybiškesnes paslaugas, tačiau atsirastų ir konkurencija, dingtų nepasitikėjimas, pasikeistų požiūris į valstybinius ir nevalstybinius darželius, atsirastų aiškumo ir skaidrumo, ko šiuo metu tikrai stokoja švietimo srityje. Kitų išsakyta nuomonė yra labai gerai, verčia pasitempti ir tobulėti, tad institucijos, kuri vertintų ikimokyklines įstaigas iš šalies, manau, tikrai reikia.

10. Kurias teoriniame modelyje pateiktas paslaugų priežiūros priemonės būtų galima įgyvendinti?

Kiek suprantu, modelyje išskirti pagrindinės dvi priemonės: išorinis ir vidinis auditas. Ar tai reiktų perimti iš bendrojo lavinimo mokyklų tą išorinį vertinimą, nežinau... Modelis, manau, tikrai galėtų veikti praktiškai. Kaip ir minėjau, tas išorinis auditas mums dažnai asocijuojasi su tikrinimu, o jei tikrina, vadinasi ir baudžia. Modelyje išskirčiau, kad daugiausiai už paslaugų kokybę turėtų būti atsakingi įstaigos vadovai, o geriausi vertintojai yra tėvai ir visa mūsų visuomenė, čia labai reiktų pasitelkti komunikavimą ir viešuosius ryšius. Geriausia reklama ir įvertinimas yra „lūpos iš lūpų“.

INGA BARUNOVA

2018 m. balandžio 03d.

El. p. ingusia222@gmail.com