MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS

VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

EIGINTĖ MAMEDOVA

IKIMOKYKLINO UGDYMO ĮSTAIGŲ SAVARANKIŠKUMAS ŠVIETIMO POLITIKOS KAITOS PROCESUOSE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Doc. dr. *Sergejus Neifachas*

VILNIUS

2022

TURINYS

PAVEIKSLŲ SARAŠAS ... 3
LENTELIŲ SĄRAŠAS ... 4
ĮVADAS ... 5
1. ŠVIETIMO POLITIKOS ĮGYVENDINIMAS KAITOS PROCESUOSE: STRATEGIJOS REALIZAVIMO PRIELAIDOS IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ VALDYME ... 8
1.1. Švietimo politikos formavimas ir įgyvendinimas viešajame sektoriuje ... 8
1.2. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vystymo strategijos svarba įgyvendinant švietimo tikslus vietos savivaldos institucijose ... 13
1.3. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų savarankiškumas – švietimo politikos prioritetas ir savivaldybių strateginio valdymo objektas ... 16
2. IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ SAVARANKIŠKUMO RAIŠKA VIEŠOJO VALDYMO KONTEKSTE ... 22
2.1. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų savarankiškumas valdymo funkcijų įgyvendinimo procese ... 22
2.2. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų savarankiškumas įgyvendinant besimokančios švietimo organizacijos strategiją ... 27
2.3. Lyderystės vystymo modeliavimas ir savarankiškumo raiška ikimokyklinio ugdymo įstaigos valdyme ... 30
3. TYRIMO METODOLOGIJA IR METODAI ... 34
4. IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ SAVARANKIŠKUMO TYRIMAS VILNIAUS MIESTO SAVIVALDYBĖJE ... 41
DISKUSIJA ... 64
IŠVADOS ... 66
REKOMENDACIJOS ... 67
SANTRAUKA ... 68
SUMMARY ... 69
LITERATŪRA ... 70
PRIEDAI ... 77

PAVEIKSLŲ SARAŠAS

1 pav. Svarbiausi veiksniai įgyvendinant Valstybinę švietimo strategiją 11

2 pav. Savivaldybės funkcijos švietimui 14

3 pav. Mokyklų savarankiškumo kriterijai 18

4 pav. Mokyklų savarankiškumo lygiai ir požymiai 19

5 pav. Vadybinės valdymo funkcijos 22

6 pav. Tyrimo pasiruošimo ir vykdymo etapai 38

7 pav. Ugdymo įstaigų savarankiškumo kriterijai 41

8 pav. Kategorijos „savarankiškumo samprata“ subkategorijos 42

9 pav. Temos „planavimas“ kategorijos 43

10 pav. Temos „vadovavimas“ kategorijos 50

11 pav. Temos „kontrolė“ kategorijos 56

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Teisiniai dokumentai ir savarankiškumo sritys 16

2 lentelė. Mokyklos autonomijos apibrėžimai literatūroje 17

3 lentelė. Mokyklų savarankiškumo kriterijų apibūdinimas 20

4 lentelė. Valdymo funkcijų raiška per mokyklos savarankiškumo kriterijus 23

5 lentelė. Besimokančios organizacijos raiškos bruožai 28

6 lentelė. Šaltiniai pagal kuriuos buvo sudarytas klausimynas 36

7 lentelė. Tyrime dalyvavusių IUĮ vadovų charakteristika 37

8 lentelė. Autonomiškumą patvirtinantys informantų teiginiai 42

9 lentelė. Veiklos organizavimą patvirtinantys teiginiai 44

10 lentelė. Ugdymo turinio kūrimą patvirtinantys teiginiai 46

11 lentelė. Pasiekimų vertinimo subkategorijas patvirtinantys teiginiai 47

12 lentelė. Darbuotojų atranka ir skyrimas – patvirtinantys teiginiai 49

13 lentelė. Įstaigos finansai – patvirtinantys teiginiai 51

14 lentelė. Kategorijos „IUĮ savivalda“ subkategorijas patvirtinantys teiginiai 52

15 lentelė. Kategorijos „bendradarbiavimas“ subkategorijas patvirtinantys teiginiai 54

16 lentelė. Veiklos efektyvumo subkategorijas patvirtinantys teiginiai 55

17 lentelė. Veiklos kokybės vertinimo subkategorijas patvirtinantys teiginiai 56

18 lentelė. Kategorijos „autonomija vertinimui“ subkategorijas patvirtinantys teiginiai 57

19 lentelė. Kategorijos „sunkumai įgyvendinant IUĮ savarankiškumą“ subkategorijas patvirtinantys teiginiai 61

20 lentelė. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų savarankiškumas pagal valdymo sritis ir kategorijas 62

ĮVADAS

Temos aktualumas. Savarankiškumo (autonomijos) reiškinį dažnai naudojame savo kasdieninėje kalboje. Šiuo žodžiu galima apibūdinti žmogų, kuris pasižymi savarankiškumu gyvenimo tėkmėje. Savarankiškumo (autonomijos) sąvoką taip pat galime sutikti ir politikos mokslo kontekste. Švietimo politikos ir vadybos tyrėjai, ugdymo įstaigų savarankiškumą suvokia, kaip teisę ir gebėjimą savarankiškai priimti sprendimus (Balevičienė, Paurienė, 2017, p. 1).

Pokyčių valdymo ir reformų kontekste, švietimo įstaigų savarankiškumo sąvoka dar ganėtinai jauna, ilgai gyvavusio biurokratinio (hierarchinio) valdymo laikais apie savarankiškumo sąlygas švietimo įstaigoms buvo kalbėta mažai. Tačiau besiplečiantis demokratinis šalių valdymas pasaulyje nubrėžė kitokias sąlygas ir lūkesčius, kuriuos įgyvendiname ir tobuliname kiekvieną dieną. Šiandien ugdymo įstaigų autonomiškumo tema plačiai analizuojama visame pasaulyje. Atliktuose tyrimuose galima įžvelgti, kiek ir kokį suteiktą savarankiškumą turi švietimo įstaigos visame pasaulyje atsižvelgiant į: valdymo funkcijų įgyvendinimo procesą, žmogiškųjų išteklių valdymą, finansinių ir materialinių finansų valdymo procesą (Šiurkinienė, Bartaševičius, Valantinas, 2011, p. 2).

Šiandien, kai vyrauja demokratinis švietimo valdymas, formuojant ir įgyvendinant švietimo politiką itin svarbu išgirsti visuomenės poreikius ir lūkesčius, todėl tam tikrų funkcijų „nuleidimas“ savivaldybių institucijoms leidžia pajusti, kad formuojant ir įgyvendinant švietimo politiką yra svarbus kiekvienas šalies gyventojas. Dokumentuose, kuriuose yra reglamentuota švietimo politika, įžvelgiama kiekvienos pakopos svarba plėtojant švietimo paslaugas šalyse. Pirmoji, ir bene svarbiausioji, švietimo sistemos pakopa yra ikimokyklinis ugdymas, kuris Lietuvoje yra priskiriamas neformaliajam švietimui (LR Švietimo įstatymas, 2011, antrasis skirsnis). Ikimokykliniame ugdyme formuojami vaikų kasdienio gyvenimo įgūdžiai, lavinamas fizinis aktyvumas, emocijų suvokimas ir savireguliacija, socialiniai įgūdžiai, sakytinė ir rašytinė kalba, aplinkos pažinimo, meninės raiškos gebėjimai (Ikimokyklinio amžiaus vaikų pasiekimų aprašas, 2014) todėl, itin svarbu užtikrinti kokybišką paslaugų teikimą šiose įstaigose.

Vykstant spartiems globalizacijos procesams švietimo sistemos ir įstaigų gebėjimas veikti, įgyvendinti pokyčius, siekti savarankiškumo tampa svarbus aspektas. J. Urbanovič ir J. Navickaitė (2016, p. 17) teigia, kad švietimo sprendimai gali būti priimami centralizuotai arba decentralizuotai. Pastebima, kad vis daugiau sprendimų gali priimti pačios ugdymo įstaigos, taip atsispindi didėjantis švietimo įstaigų savarankiškumas, kaip decentralizacijos pasekmė (Urbanovič, Navickaitė, 2016, p. 19).

Literatūroje akcentuojama, kad švietimo įstaigų savarankiškumas yra švietimo politikos prioritetas, todėl šios temos aktualumas yra siejamas su visais švietimo sistemos dalyviais. Mokyklų autonomiškumo tema itin aktuali yra švietimo politiką įgyvendinančioms institucijoms ir jų vadovams,

nes suteiktas savarankiškumo lygmuo gali lemti sprendimų priėmimą, jo procesą ir įgyvendinimo galimybes.

Tyrimo naujumas. *Švietimo politiką*, jos kaitos procesus yra analizę tiek Lietuvos, tiek užsienio šalių mokslininkai ir tarptautinės organizacijos. Knygoje „Švietimo decentralizacija: kodėl, kaip, kas ir kada?“ kurią išleido T. Welsh ir N. F. McGinn (2008), išsamiai analizuojamas decentralizacijos reiškinys švietimo politikos kontekste. Leidinyje plačiai paaiškinamos sąvokų reikšmės, kurios yra aktualios švietimo decentralizacijos kontekste. T. Bulajeva ir L. Duoblienė išleistame „Lietuvos švietimo politikos transformacijos“ (2009) leidinyje, taip pat analizuoja Lietuvos švietimo politikos kontekstą, apimdamos globalizacijos reiškinio įtaką švietimo politikos formavimui, švietimo valdymo decentralizavimą. L. Duoblienės (2011) leidinyje „Ideologizuotos švietimo kaitos teorijos“, išsamiai aptariami švietimo kaitos procesai, garsių užsienio autorių švietimo paradigmomis. „Švietimas ir ugdymas: metodologinių kontekstų kaita ir prakseologija“ A. Gumuliauskienės (2012) leidinyje pateikiama informacija, kuri remiasi į edukologijos ir ugdymo mokslą orientuotomis tyrimo gairėmis, švietimo politikos prioritetais ir ugdymo realybės sociakultūriniais kontekstais. Švietimo politikos formavimo ir įgyvendinimo konteksto suvokimui yra tiek užsienio tarptautinių organizacijų, tiek Lietuvos mokslininkų atlikti tyrimai. Tarptautinės organizacijos (EBPO, Europos Komisija, UNESCO) atlieka išsamius tyrimus, kuriuose atsispindi švietimo politikos formavimo ir įgyvendinimo aspektai. Lietuvoje atliekami Švietimo problemos analizės darbai, rengiami Valstybiniai dokumentai, kurie reglamentuoja švietimo politiką, leidžia suvokti švietimo sistemos kaitos raišką, padėtį ir problemas.

Švietimo įstaigų savarankiškumo problemą tyrė J. Urbanovič ir J. Navickaitė monografijoje „Lyderystė autonomiškoje mokykloje“ (2016). Mokslo studijoje išsamiai analizuojama švietimo politikos raida pasaulio kontekste, savarankiškumo sąvokos prasmė, bei, kaip atsiskleidžia lyderystė autonomiškoje mokykloje. Mokyklų autonomiškumo tema įvairiais aspektais tirta „Švietimo problemos analizėse“. Švietimo įstaigų savarankiškumą analizavę autoriai Lietuvoje: S. Balevičienė, L. Paurirnė (2017); V. Šiurkienė, R. Bartaševičius, A. Valantinas (2011); V. Jurgaitis, R. Šnipienė (2012). Mokyklų autonomijos didinimo prasmę Europoje analizavo C. Christ, M. Dobbins (2016). Švietimo įstaigų savarankiškumo raišką taip pat tyrė šie užsienio autoriai: G. Arcia, K. Macdonald, H. A. Patrinos, E. Porta (2011); H. Altrichter (2019); A. Neeleman (2019), E. Hooge (2020). Svarbu pabrėžti, kad tarptautinės organizacijos taip pat prisideda prie ugdymo įstaigų savarankiškų funkcijų analizavimo.

Švietimo vadybos organizavimo aspektus išryškino R. Želvys (2003). *Ikimokyklinio ugdymo įstaigose teikiamų paslaugų vadybinius ir administracinius aspektus analizavo* R. Bralauskienė, A. Norvilienė (2014) knygoje „Ikimokyklinio ugdymo įstaigų administravimas ir vadyba“. Leidinyje išsamiai analizuojama organizacijų administravimo ir vadybos samprata ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklos kontekste. Be šių minėtų autorių ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklą analizavo daugelis kitų autorių, kurie bus minimi darbe.

Darbo problema. Švietimo politikos įgyvendinimo proceso dalyvių diskusijų ir tyrimų tema apie švietimo įstaigų savarankiškumą yra itin aktuali. Todėl kyla poreikis išanalizuoti, kiek ir kaip ikimokyklinio ugdymo įstaigos įgyvendindamos švietimo politiką turi savarankiškumo priimant sprendimus. **Probleminiai darbo klausimai:** *Kiek savarankiškumo turi ikimokyklinio ugdymo įstaigos? Kokias ir kaip savarankiškąsias valdymo funkcijas įgyvendina ikimokyklinio ugdymo įstaigos?*

Darbo tikslas: Atskleisti ikimokyklinio ugdymo įstaigų savarankiškumo raišką švietimo politikos kaitos procesuose.

Darbo uždaviniai:

1. Teoriškai pagrįsti švietimo politikos formavimo ir įgyvendinimo procesą viešajame sektoriuje;
2. Išsiaiškinti, kokios savarankiškumo sritys atsiskleidžia ikimokyklinio ugdymo įstaigoje ir kaip jos įgyvendinamos;
3. Atskleisti ikimokyklinio ugdymo įstaigų savarankiškumo raišką viešojo valdymo kontekste;
4. Ištirti ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų nuostatas ikimokyklinio ugdymo įstaigų savarankiškumo funkcijų įgyvendinime.

Tyrimo objektas: Ikimokyklinio ugdymo įstaigų savarankiškumas.

Tyrimo metodai: Mokslinių šaltinių, dokumentų analizė, kokybinio tyrimo interviu strategija.

Darbo struktūra: Darbą sudaro įvadas, 4 skyriai, diskusija, išvados, rekomendacijos, santrauka, literatūros sąrašas ir priedai. *Pirmajame* šio darbo skyriuje aptariamos švietimo politikos įgyvendinimo prielaidos ikimokyklinio ugdymo įstaigų valdyme. Šio skyriaus poskyriuose plačiau analizuojamas švietimo politikos formavimo ir įgyvendinimo procesas, svarbiausių dokumentų apžvalga. Aptariama ikimokyklinio ugdymo įstaigų strategijos svarba įgyvendinant švietimo politikos tikslus. Šiame skyriuje dėmesys sutelkiamas į ikimokyklinio ugdymo įstaigų savarankiškumo aspektą, kuris yra savivaldybių strateginio valdymo objektas. *Antrajame* šio darbo skyriuje išsamiai analizuojama ikimokyklinio ugdymo įstaigų savarankiškumo raiška viešojo valdymo kontekste. Analizuojamas ikimokyklinio ugdymo įstaigų savarankiškumas valdymo funkcijų kontekste. *Trečiajame* darbo skyriuje pristatoma kokybinio tyrimo metodologija, pagrindžiamas tyrimo instrumentas, imtis, etika, patikimumas ir tinkamumas. *Ketvirtajame* skyriuje pateikiama atliko empirinio tyrimo duomenų analizė. Magistro darbo pabaigoje yra pateiktos atlikto tyrimo išvados ir rekomendacijos.

1. ŠVIETIMO POLITIKOS ĮGYVENDINIMAS KAITOS PROCESUOSE: STRATEGIJOS REALIZAVIMO PRIELAIDOS IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ VALDYME

1.1. Švietimo politikos formavimas ir įgyvendinimas viešajame sektoriuje

Švietimas visiems visą gyvenimą. Šią frazę, bei jos skirtingas formuluotes galime išvysti nagrinėjant daugelį nacionalinio lygmens dokumentų, kuriuose reglamentuojama, kad švietimo paslaugos turi būti prieinamos visiems visą gyvenimą (Švietimo įstatymas, 2011, strp. 28). Švietimo sistema yra didžiausia kiekvienos valstybės ūkio šaka, kurianti darbo vietas; tai tinklaveika, kurioje vaikus moko skaityti, rašyti, taip pat tapti dorais piliečiais, kurie tikimasi, jog prisidės prie aktyvios visuomenės kūrimo (Welsh, McGinn, 2008, p. 22).

Istoriškai susiformavę viešojo valdymo modeliai darė didelę įtaką švietimo politikos vystymuisi. Nuo *biurokratinio* (hierarchinio) valdymo modelio buvo pereita prie *Naujosios viešosios vadybos*, kuri buvo modifikuota į *Naująjį viešąjį valdymą*. Ilgą laiką visoje XX a. Europoje dominavęs *hierarchinis valdymo* modelis pasižymėjo centralizuotais sprendimais, oficialiais ir formaliais organizacijų elementais (Urbanovič, Navickaitė, 2016, p. 72). Biurokratinio valdymo modelis ugdymo įstaigose atsispindėjo per įgyvendinamus valdžios priimamus sprendimus, ugdymo įstaigos organizuodamos veiklą turėjo laikytis centralizuotai numatytų procesų ir taisyklių (Urbanovič, Navickaitė, 2016, p. 72-73).

Biurokratizmą ilgainiui keitė *Naujosios viešosios vadybos* koncepcija, kuria buvo siekiama švietimo sistemos dereguliavimo ir valdymo decentralizacijos (Urbanovič, Navickaitė, 2016, p. 81). Naujoji viešoji vadyba apibrėžė kitokį viešąjį valdymą, kuris buvo orientuotas į greitai kintančios aplinkos aspektus, taip diegiant naujoves, skatinant konkurenciją tarp viešąsias paslaugas teikiančių įstaigų, skatinant atsakomybę ir atskaitomybę, o ypač akcentuojamas perėjimas į labiau decentralizuotą viešąjį valdymą (Staponkienė, 2005, p. 84). Naujosios viešosios vadybos taikymas tapo sėkmingu stimulu įvairiose šalyse pertvarkyti viešąjį sektorių (Guogis, Gudelis, 2003, p. 26). Šiame švietimo sistemos valdymo modelyje, priešingai nei biurokratiniame, sumažėja valstybės vaidmuo; jų pagrindinė funkcija yra idėjų generavimas ir strategijos formavimas, o jas įgyvendina švietimo paslaugų teikėjai (Urbanovič, Navickaitė, 2016, p. 81).

Kaip buvo minėta skyriaus pradžioje, *Naujosios viešosios vadybos* modelį modifikavo *Naujojo viešojo valdymo* modelis, kuriame „prioritetas teikiamas ne rinkos principams, bet demokratinėms vertybėms viešajame sektoriuje“ (Urbanovič, Navickaitė, 2016, p. 86). Naujojo viešojo valdymo modelyje yra išskiriami sprendimų priėmimo procesai, kurie pateikiami kaip derybų objektai, atitinkantys viešąjį interesą, skatinantys bendradarbiavimą, demokratiškumą, tarpusavio priklausomybę (Jonikaitė, Juknevičienė, Mikolaitytė, 2016, p. 40; Urbanovič, Navickaitė, 2016, p. 95).

Švietimo politika moksliniuose šaltiniuose apibūdinama kaip sistemingi ir tikslingi procesai, kurie vyksta atsižvelgiant į visuomenėje vykstančius globalius pokyčius; tai nuostatos, kurios išreiškia švietimo sistemos paskirtį ir prioritetus (Gumuliauskienė, 2012, p. 116). Galima akcentuoti, kad nacionalinės švietimo politikos pagrindinė užduotis spėti reaguoti į pasaulinius iššūkius, derintis prie jų (Duoblienė, 2010, p. 111). Taigi, galima teigti, kad švietimo politikai turėtų gebėti pastebėti ir laiku reaguoti į vykstančius įvykius bei pokyčius tiek globaliu, tiek nacionaliniu lygiu, pateikti sistemingus ir tikslingus siūlymus, kurie suteiktų galimybę sėkmingai plėtoti švietimo sistemos paskirtį.

Už švietimo politiką Europos Sąjungoje yra atsakingos organizacijos, kurios rengia ir analizuoja švietimo duomenis, juos sistemina, atlieka tyrimus, leidžia informacinius leidinius. Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (EBPO, angl. *Organisation of Economic Co-operation and Development*, OECD), UNCESCO (angl. *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*), Europos Komisija vykdo tarptautinius didelės apimties tyrimus ir analizes, kurie suteikia galimybę pastebėti, kaip yra formuojamas ir įgyvendinamas švietimas Europoje (Želvys, Dukynaitė, Vaitekaitis, Jakaitienė, 2020, p. 17).

Vykstant švietimo sistemos kaitai Lietuvoje susiformavo pagrindiniai švietimo politikos nuostatas apibrėžiantys dokumentai. Atkreipiant dėmesį į švietimo valdymo kaitos procesus 1988 metais buvo išleista Tautinės mokyklos koncepcija, 1992 metais Lietuvos švietimo koncepcija, 1998 metais Antrojo švietimo reformos etapo prioritetai, po penkerių metų, 2003-čiais paskelbtos Valstybinės švietimo 2003 – 2012 strategijos nuostatos (Būdienė, 2009, p. 190). Dabar Lietuvos švietimo politiką ir jos principus reglamentuoja šie dokumentai: Konstitucija, Švietimo įstatymas, Lietuva 2030, Valstybinė švietimo 2013 – 2022 metų strategija, Geros mokyklos koncepcija.

Pagrindiniai valstybės švietimo principai nustatyti Lietuvos Respublikos Konstitucijos 41 straipsnyje (LR Konstitucija, 1992):

- Asmenims iki 16 metų mokslas yra privalomas;
- Mokymas valstybinėse ir savivaldybių bendrojo lavinimo, profesinėse bei aukštesniosiose mokyklose yra nemokamas;
- Aukštasis mokslas prieinamas visiems pagal kiekvieno žmogaus sugebėjimus;
- Gerai besimokantiems piliečiams valstybinėse aukštosiose mokyklos laiduojamas nemokamas mokslas.

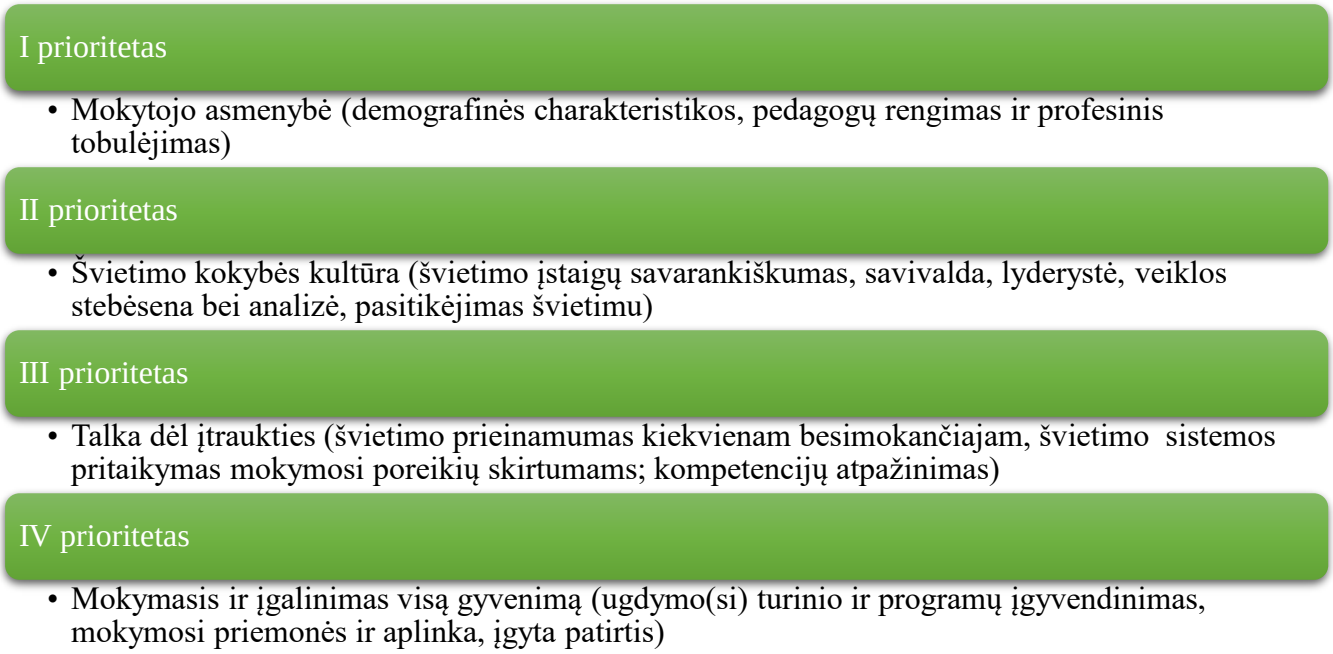
Pagrindinis dokumentas reglamentuojantis švietimo sistemos veiklą yra Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas, kuris pradedamas apibrėžimu: „Švietimas – veikla, kuria siekiama suteikti asmeniui visaverčio savarankiško gyvenimo pagrindus ir padėti jam nuolat tobulinti savo gebėjimus“ (LR Švietimo įstatymas, 2011). Švietimas, tai sritis, kurią reikia plėtoti dėl kiekvieno žmogaus teisės įgyti žinias, išsilavinimą, kuris yra naudingas tiek pačiam asmeniui, tiek valstybei.

Nacionalinę švietimo politiką Lietuvoje formuoja Seimas, kuris priima švietimo sritį apibrėžiančius dokumentus. Švietimo politika Lietuvoje kuriama centrinės valdžios nutarimais, Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerijos įsakymais, teisės aktais. Nutarimus ir įsakymus įgyvendina ministerijos, savivaldos institucijos, švietimo organizacijų vykdomu administravimu (Duoblienė, 2011, p. 109). Strateginiai dokumentai, kurie atspindi švietimo politikos turinį, atskleidžia švietimo sistemos ir jų organizacijų vystymo prioritetus, nuostatas bei principus, įtraukia švietimo bendruomenės dėmesį, skatina siekti pokyčių švietimo srityje (Duoblienė, 2010, p. 70; Gumuliauskienė, 2013, p. 19).

Už švietimo politikos formavimą ir jos įgyvendinimą atsakinga yra Švietimo, mokslo ir sporto ministerija (toliau – ŠMSM) bei kitos ministerijos. Švietimo politikos įgyvendinime svarbus vaidmuo tenka šalies savivaldybėms, kurios yra daugumos šalies ugdymo įstaigų steigėjos (Jevsejevienė, 2018, p. 2). Šaltiniuose pabrėžiama, jog „savivaldybės lygmeniu už švietimo valdymą ir administravimą atsakingos savivaldybės atstovaujamoji institucija (savivaldybės taryba) ir vykdomoji institucija (savivaldybės administracijos direktorius ir jo pavaduotojas) (Jevsejevienė, 2018, p. 1).

Švietimo politikų keliami tikslai skatina švietimo sistemoje pokyčius. Vykstantiems pokyčiams, ne tik švietime, įtaką turi globalizacijos, politiniai, demografiniai, ekonominiai finansiniai ir socialiniai veiksniai (Gumuliauskienė, 2012, p. 116). Švietimo organizacijos veiklos pokyčiams didelę įtaką turi šalies, regiono ar vietos lygmens veiksniai (Gumuliauskienė, 2012, p. 122), todėl pastebima, kad kaitos procesai atsispindi švietimą reglamentuojančiuose dokumentuose, jų pakeitimuose ir prieduose. Kiekviena šalis, organizacija ar asmuo turėtų siekti tobulėjimo, modernumo, atsižvelgti į piliečių gerovę, šie aspektai yra įvardyti Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ (toliau – Lietuva 2030). „Lietuva 2030“ (2012) skelbia, jog siekiamybė yra ugdyti *sumanią visuomenę*, plėtoti *sumanią ekonomiką*, puoselėti *sumanų valdymą* (Lietuva 2030, 2012). Norint pasiekti pažangą ir pokyčius šiose srityse svarbu užtikrinti kokybišką ugdymą, kurio procese būtų integrali visų šių sričių tarpusavio sąveika (Lietuva 2030, 2012).

Į švietimą yra įtrauka visa visuomenė, nuo pačių mažiausiųjų iki pačių vyriausiųjų. Svarbu akcentuoti, kad visuomenės augimas, išsivystymo lygis, sėkmė visuomenėje, profesinės kompetencijos priklauso nuo švietimo, jo kokybės, prieinamumo galimybių (Martišauskienė, Trakšelys, 2017, p. 191). Valstybinė švietimo 2013 – 2022 metų strategija (toliau – Strategija 2013 - 2022), „pagrindinis strateginis tikslas – paversti Lietuvos švietimą tvariu pagrindu valstybės gerovės kėlimui, ugdyti veržliam ir savarankiškam žmogui, atsakingai ir solidariai kuriančiam savo, Lietuvos ir pasaulio ateitį (Strategija 2013 – 2022, 2013, p. 3). Strategijoje yra pateikiami 4 prioritetai ir jų uždaviniai, o juos papildo V. Vaicekauskienė (Švietimo problemos analizė, 2012, p. 5) išskirdama svarbiausius veiksnius, kurie turi įtakos šių prioritetų įgyvendinimui (1 pav.).



1 pav. Svarbiausi veiksniai įgyvendinant Valstybinę švietimo strategiją

Sudaryta darbo autoriaus pagal V. Vaicekauskienė, 2012; Valstybinė švietimo 2013 – 2022 metų strategija, 2013

Valstybinės švietimo 2013 – 2022 metų strategijos 20.1 punkte rašoma (2013, p. 12): „Švietimas turi atverti ir siūlyti įvairias mokymosi galimybes, padedančias žmogui tobulinti gebėjimus remiantis kvalifikacijomis ir visapusišku savęs tobulinimu, įgyjant pasitikėjimo savo jėgomis, atsakomybės už save, bendruomenę, valstybę ir aplinką“. Remiantis tuo svarbu akcentuoti, kad ankstyvojo ir bendrojo ugdymo (toliau – BU) pakopos yra itin svarbios švietimo sistemos dalys, kadangi tiek šeimose, tiek ugdymo įstaigose yra formuojami jauno žmogaus asmenybės pamatai, kurie turi reikšmingą įtaką tolimesniam asmenybės vystymuisi (Targamadzė, 2019, p. 4). 2015 m. gruodžio 21 d. Nr. V-1308 Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro buvo patvirtinta „Geros mokyklos koncepcija“, tai dokumentas, kuris turi nacionalinio lygio reikšmę formuojant švietimo politiką. Natūralu, kad siekiant paversti Lietuvos švietimą tvariu pagrindu valstybės gerovės kėlimui, tikslinga kurti šiuolaikišką, besimokančią, besikeičiančią, ugdytinių, pedagogų ir visuomenės poreikius atliepiančią mokyklą (Bagdonė, 2015, p. 13). Mokykla lyg mechanizmas, tai sklandžiai ir tiksliai veikianti organizacija, kurioje veikla vyksta vadovaujantis nustatytais standartais ir aiškiomis normomis (Valuckienė, Balčiūnas, Katiliūtė, Simonaitienė, Stanikūnienė, 2015, p. 24). „Gera mokykla – pamatinėmis humanistinėmis vertybėmis ugdymą grindžianti, prasmės, atradimų ir asmens ugdymo(si) sėkmės siekianti mokykla, kuri savo veikloje vadovaujasi mokyklos bendruomenės susitarimais ir mokymusi“ (Geros mokyklos koncepcija, 2015, II skyrius, 7 punkt.).

Kaip jau buvo minėta šiame poskyryje, už švietimo politikos įgyvendinimą yra atsakingos savivaldybių atstovaujamos institucijos, kurioms yra suteikti šie įgaliojimai: (Jevsejevienė, 2018, p. 2; Švietimo įstatymas, 1991, 58 str.):

- įgyvendinti valstybinę švietimo politiką savivaldybėje, nustatyti strateginius švietimo paslaugų tikslus bei priemones jiems pasiekti;
- steigti, reorganizuoti savivaldybės administracijos švietimo padalinius;
- formuoti švietimo įstaigų tinklą, sudaryti sąlygas vaikų privalomajam švietimui vykdyti;
- inicijuoti profesinio, suaugusiųjų ir neformaliojo švietimo teikėjų tinklą.

Savivaldybių administracijų švietimo padalinių paskirtį apibrėžia LR Vyriausybės nutarimas „Dėl savivaldybių administracijų švietimo padalinių bendrųjų nuostatų patvirtinimo“ (2011, Nr. 767), kuriame skelbiama: „Švietimo padalinio paskirtis - dalyvauti formuojant savivaldybės švietimo politiką, teisės aktų nustatyta tvarka vykdyti švietimo viešąjį administravimą savivaldybės švietimo įstaigose, prižiūrėti kitų savivaldybės įstaigų, kuriose organizuojamas vaikų ir suaugusiųjų neformalusis švietimas, vaikų užimtumas, šios srities veiklą“ (2011, Nr. 767). J. Jevsejevienė, 2018, p. 2, Švietimo įstatymas, 2011, 58 straipsnis reglamentuoja savivaldybės vykdomosios institucijos įgaliojimus:

- analizuoti švietimo būklę, užtikrinti valstybinės švietimo politikos įgyvendinimą;
- organizuoti vaikų ir suaugusiųjų ugdymą, neformalųjį švietimą;
- organizuoti ir koordinuoti švietimo pagalbos paslaugas;
- skirti savivaldybės administracijos švietimo padalinių vadovus ir specialistus nustatyta teisės aktų tvarka
- organizuoti savivaldybės ugdymo įstaigų vadovų ir jų pavaduotojų atestaciją;
- organizuoti savivaldybės pedagogų ir švietimo pagalbos specialistų atestaciją;
- organizuoti ir tvarkyti savivaldybės teritorijoje gyvenančių vaikų apskaitą;
- organizuoti savivaldybėje gyvenančių mokinių mokymosi pasiekimų patikrinimus;
- organizuoti nemokamą mokinių, gyvenančių savivaldybėje, vežimą į ugdymo įstaigas ir atgal;
- teikti informaciją ŠMSM ir visuomenei apie švietimo būklę savivaldybėje.

Pastebima, kad savivaldybių funkcijose atsispindi švietimo politikos užtikrinimas, teisė steigti švietimo įstaigas, organizuoti ir koordinuoti švietimo paslaugas ir veiklą. Remiantis moksliniais šaltiniais, galima teigti, kad savivaldybės institucijos įgyvendinančios švietimo politiką neša didžiulę atsakomybę, kurdamos gyventojų gerovę; jos turi sudaryti sąlygas gerovės kūrimui, užtikrinti kokybiškas viešąsias paslaugas (Vaitiekūnas, Sujetaitė, Grigaitė – Mockevičienė, 2020, p. 3).

Švietimo politika, tai sudedamoji viešosios politikos dalis, kuri glaudžiai siejasi su kitomis politikos sritimis, ji remiasi ideologinėmis vertybinėmis nuostatomis, yra įvairiasluoksnė, kontekstuali, apima strateginį, vadybinį ir administracinį lygmenį (Bulajeva, Duoblienė, 2009; Gumuliauskienė, 2012; 2013). Galima teigti, kad švietimas pasižymi daugialypiškumu (Želvys, Dukynaitė, Vaitekaitis, Jakaitienė, 2020, p. 19), į šią sritį yra įtraukiama visa visuomenė - nuo politikų (kurie leidžia įstatymus, savivaldybių atstovų, ugdymo įstaigų bendruomenių) iki švietimo paslaugų teikėjų ir vartotojų. Taigi,

švietimo politiką reglamentuojantys dokumentai yra svarbūs globalios švietimo politikos kūrimo įrankis, kuriuo vadovaujasi švietimo dalyviai.

Apibendrinant galima akcentuoti, jog švietimo politika yra formuojama ir įgyvendinama globaliu, nacionaliniu ir instituciniu lygiu. Globaliu lygiu, tai Europos Sąjungoje esančių organizacijų vykdomi tyrimai ir analizės, leidžiami leidiniai, strateginiai dokumentai. Nacionaliniu lygiu, tai leidžiami įstatymai, teisės aktai, strateginiai dokumentai, kuriais turi vadovautis viešąsias paslaugas teikiančios institucijos. Švietimo politika, sudedamoji viešosios politikos dalis, kuri glaudžiai siejasi su kitomis sritimis. Švietimas, tai sritis, kuri gali lemti visuomenės augimą, sėkmę gyvenime, kompetencijų ugdymą.

1.2. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vystymo strategijos svarba įgyvendinant švietimo tikslus vietos savivaldos institucijose

Įvairiose šalyse atliktų tyrimų rezultatai įrodo, kad ikimokykliniame vaiko amžiuje formuojasi pažintiniai vaiko gebėjimai, tai intensyvaus mokymosi ir sparčios raidos laikotarpis, kuris lemia vaiko sėkmę ateityje (Zablackė, 2016, p. 2). Tikslingas ikimokyklinis ugdymas (toliau – IU) daro teigiamą poveikį vaiko pasiekimams, socialinei ir emocinei raidai, ugdo stiprią raidos ir mokymosi visą gyvenimą pagrindą (Valantinas, 2011, p. 1; Europos Komisija, EACEA, Eurydice, 2019, p. 8). Ankstyvoji vaikystė, tai laikas, kuomet tinkamu ugdymu galima teigiamai paveikti vaiko raidą ir šalinti sunkumus švietimo priemonėmis (Malinauskienė, 2020, p. 4).

Kokybiškam ugdymui didelę įtaką daro tai, kaip yra formuojama švietimo politika, kaip ji yra įgyvendinama savivaldybės institucijų, bei kaip yra administruojama pačioje įstaigoje. Anot R. Braslauskienės, A Norvilienės (2014, p. 4) vienas iš rezultatyviausių IU įstaigos veiksnių yra administravimas: kaip numatomos strategines veiklos kryptis, plėtros galimybes; kaip siekiama tikslų; kaip yra planuojama, organizuojama, vadovaujama, kontroliuojama įstaigos veikla.

Žvelgiant į Lietuvos švietimo sistemą, verta pabrėžti, kad IU yra neformaliojo švietimo dalis, ši ugdymo pakopa nėra privaloma, išskyrus tuos atvejus, kai nustatyta tvarka, vaikui gali būti skiriamas privalomas ikimokyklinis ugdymas (Švietimo įstatymas, 2011, antrasis skirsnis, 7 strp.). Švietimo įstatyme (2011, antrasis skirsnis, 7 strp.) reglamentuota, kad IU programas savivaldybėse vykdo ikimokyklinio ugdymo ir bendrojo lavinimo mokyklos, laisvieji mokytojai arba kiti švietimo teikėjai. Todėl galima teigti, kad už vaikų ugdymą, įgyvendinamus tikslus, atsakingi yra ne tik ugdymo įstaigoje dirbantys pedagogai, bet taip pat savivaldybių institucijos ir nacionalinio lygmens institucijos (Jevsejevienė, 2018, p.1).

Ikimokyklinis ugdymas turi dvi sudedamąsias dalis: 1) vaikų priežiūra, užtikrinant vaikų saugumą ugdymo įstaigoje; 2) ankstyvasis ugdymas, kuriuo tikslingai ugdoma vaikų raida ir pasiruošimas pradiniam ugdymui (Europos Komisija, EACEA, Eurydice, 2019, p. 11). Lietuvoje švietimo teikėjų tinklą sudaro valstybinės, savivaldybių ir nevalstybinės ugdymo įstaigos, neformaliojo, profesinio ir

aukštojo mokslo mokyklos, laisvieji mokytojai ir kiti švietimo teikėjai, kurių paskirtis užtikrinti teisę į mokslą ir jo prieinamumą, galimybę mokytis visą gyvenimą (Švietimo įstatymas, 2011, trečiasis skirsnis, 28 strp.). Švietimo įstatyme (2011, ketvirtasis skirsnis, 42 straipsnis) reglamentuota, kad savivaldybių tarybos savarankiškai gali steigti neformaliojo švietimo mokyklas, todėl dažniausiai, valstybinių IU įstaigų steigėjos yra savivaldybių tarybos. Šių įstaigų tinklo valdymas Lietuvoje decentralizuotas, ugdymo aplinkos ir teikiamų paslaugų užtikrinimas priklauso nuo steigėjų (savivaldybių) (Braslauskienė, Norvilienė, 2014, p. 31). Savivaldybės administracinis struktūrinis dalinys yra švietimo skyrius, kuris vykdo valstybinę švietimo politiką savivaldybėje (t.y. tvarko su ikimokykliniu ugdymu savivaldybėje susijusius klausimus, formuoja ankstyvojo ugdymo programas teikiančių institucijų tinklą, steigimo, reogranizavimo klausimus) (Braslauskienė, Norvilienė, 2014, p. 31). LR Vietos Savivaldos įstatyme, antrajame skirsnyje (2008) išskiriamos savivaldybių funkcijos pagal sprendimų priėmimo laisvę, kurios yra skirstomos į:

1. savarankiškąsias;
2. valstybines (valstybės perduotas savivaldybėms).

Verta atkreipti dėmesį į savarankiškąsias **savivaldybių funkcijas**, kurių dalį sudaro funkcijos orientuotos į švietimo paslaugų užtikrinimą (LR Vietos Savivaldos įstatymas, 2008, 6 strp.) (2 pav.).



2 pav. Savivaldybės funkcijos švietimui

Sudaryta darbo autoriaus pagal LR Vietos Savivaldos įstatymas, 2008, 6 straipsnis

Savivaldybių institucijoms yra priskirti įgaliojimai švietimo valdymo srityje, kuriuose atsispindi poreikis strategiškai planuotis veiklos įgyvendinimą. Tačiau, strateginis veiklos planavimas būtinas ir ugdymo įstaigoms, kuris leidžia nenukrypstant įgyvendinti išsikeltus tikslus. R. Vanagas ir L. Vyšniauskienė (2012, p. 87), R. Braslauskienė ir A. Norvilienė (2014, p. 42) planavimo sąvoką apibūdina, kaip nenutrūkstantį procesą, kurio metu yra atsižvelgiama į organizacijoje ir aplink vykstančius pokyčius bei prisitaikymą prie jų; planavimo metu apibrėžiami tikslai ir priemonės, tiems tikslams pasiekti. Svarbu paminėti pagrindinius strateginio planavimo įstaigoje žingsnius (Andriekienė, Targamadzė, 2002; Fidler, 2006; Vanagas, Vyšniauskienė, 2012; Braslauskienė, Norvilienė, 2014):

- **Įstaigos vizijos numatymas**. Įstaigos vizija kuriama 3 – 5 metų laikotarpiui, joje turi atsispindėti įstaigos ateities siekiai, svajonės.
- **Įstaigos filosofijos ir vertybių sistemos pasirinkimas**. Tai filosofinės ir vertybių nuostatos, kuriomis vadovaujamasi kuriant įstaigos viziją.
- **Įstaigos misijos formulavimas.** Dabartinės įstaigos paskirties formulavimas. Misijos formuluotėje turėtų atsispindėti įstaigos paskirtis, veiklos specifika.
- **Dabartinės situacijos analizė.** Analizė rengiama pagal SWOT analizės metodą (lietuviškai SSGG – stiprybės, silpnybės, galimybės, grėsmės).

Strateginio plano pagrindą sudaro: vizijos ir misijos apibrėžimas, vertybių nustatymas, bei dabartinės situacijos analizė. Planuojant ir rengiant strateginį IU įstaigos veikos planą svarbu išskirti konkrečius, išmatuojamus, pasiekiamus, realistiškus ir terminuotus tikslus, kuriuos siekiama pasiekti per 2 – 3 metus (Braslauskienė, Norvilienė, 2014, p. 45).

Apibendrinant galima teigti, kad teikiamų paslaugų kokybei didelę įtaką daro, tai, kaip yra formuojama ir įgyvendinama švietimo politika. Išsiaiškinta, kad savivaldybių institucijos privalo užtikrinti ugdymo įstaigų steigimą, privalomojo ugdymo užtikrinimą, organizuoti švietimo pagalbą, sudaryti sąlygas neformaliojo švietimo plėtrai. Strateginis planavimas suteikia galimybę tikslingai planuoti ir sekti keliamų tikslų įgyvendinimo procesą. Planavimas yra viena iš savivaldybių ir švietimo įstaigų funkcijų, kurios yra reglamentuotos įstatymais. Valstybė siekdama decentralizuoti švietimą, didelę dalį su švietimu susijusių funkcijų perduoda savivaldybėms, o jų įgyvendinimas perduotas ugdymo įstaigoms. Pastebima, kad ugdymo įstaigų savarankiškumas vienas iš prioritetų, kuris atsispindi per decentralizacijos (funkcijų perdavimo) reiškinį.

1.3. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų savarankiškumas – švietimo politikos prioritetas ir savivaldybių strateginio valdymo objektas

Terminų žodyne (2020 – 2022) žodis „*savarankiškas*“ turi dvi reikšmes: 1) nepriklausomas, veikiantis pats (žmogus); 2) nepriklausomai atliekamas (darbas). Taigi, savarankiškas gali būti žmogus, jo savarankiškai atliekami darbai, pasirinkimai. Taip pat šiame kontekste, galima suprasti, jog savarankiška gali būti įstaiga vykdydama tam tikras veiklos funkcijas. Mokslinėje literatūroje dažnai sutinkamas žodžio *savarankiškas* sinonimas – *autonomija.* Lietuvių kalbos žodyne (2018) terminas *autonomija* reiškia „kurio nors nevalstybinio nacionalinio-teritorinio vieneto gyventojų teisė patiems spręsti savo vidaus valdymo reikalus, savivalda“. Ši sąvoka plačiau naudojama politikoje, vadyboje, tačiau lyginant šių dviejų sąvokų reikšmę, galima pastebėti, kad abiejų žodžių reikšmė šio darbo kontekste gali sutapti.

Švietimo įstaigų savarankiškumo (autonomijos) tema analizuota tiek užsienio, tiek Lietuvos tyrėjų. Švietimo politikoje autonomijos sąvoką galima įvardyti kaip funkciją savarankiškai spręsti politinius klausimus ir reikalus, savivaldą, laisvai priimti sprendimus, savarankiškai organizuoti institucijos veiklą, be aukštesnės valdžios įsikišimo (Urbanovič, Navickaitė, 2016, p. 27). S. Balevičienė, L. Paurienė (2017, p. 3 – 4) atskleidė, kad mokyklų savarankiškumo didinimas – vienas iš Lietuvos švietimo politikos prioritetų, kuris atsispindi 1.1. poskyryje nagrinėtuose dokumentuose (1 lentelė).

1 lentelė. Teisiniai dokumentai ir savarankiškumo sritys

Teisinis dokumentas	**Savarankiškumo sritys ir jų apimtis**
Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ (2012)	- Bendruomenių savivaldos plėtojimas (suteikiant daugiau teisių ir seniūnijų savivaldai). - Valstybės ir vietos valdžios institucijų siekimas perduoti visuomenei vis daugiau galių ir atsakomybės savarankiškai veikti.
Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas (2011)	Mokyklos vadovo įgaliojimai: - Vadovavimas įstaigos strateginio plano ir metinių veiklos planų, švietimo programų rengimui, jų tvirtinimas, vadovavimas jų vykdymui; - Mokytojų, kitų ugdymo procese dalyvaujančių asmenų ir aptarnaujančiojo personalo skyrimas ir atleidimas, jų pareigybių aprašų tvirtinimas - Atsakomybė už švietimo įstaigos veiklos rezultatus
	Mokyklos savivaldos veikla: - Mokyklos veiklos ir finansavimo klausimų svarstymas ir sprendimų priėmimas pagal kompetenciją, įtakos darymas vadovo priimamiems sprendimams, visuomeninės mokyklos valdymo priežiūros atlikimas.
Valstybinė švietimo 2013 – 2022 metų strategija (2013)	Antrasis strategijos tikslas numato: - Diegti duomenų analize ir įsivertinimu grįstą švietimo kokybės kultūrą, užtikrinančią savivaldos, socialinės partnerystės ir vadovų lyderystės darną. - Skatinti racionalesnę ir labiau bendruomeninę švietimo vadybą. - Daugiau teisių ir atsakomybės mokyklų steigėjams ir pačioms mokykloms.

1 lentelės tęsinys

Teisinis dokumentas	Savarankiškumo sritys ir jų apimtis
Geros mokyklos koncepcija (2015)	Mokykla pasitikima, ji veikia savarankiškai ir teisės aktų numatyta tvarka atsiskaito už sutartus veiklos rezultatus.

Cituota iš S. Balevičienė, L. Paurienė, Švietimo problemos analizė, 2017

Pastebima, nacionalinės reikšmės dokumentuose akcentuojama švietimo įstaigų savarankiškųjų funkcijų svarba. Siekiama, kad ugdymo įstaigos turėtų daugiau atsakomybės ir teisių veikti savarankiškai teisės aktų nustatyta tvarka. Atliekant duomenų paiešką, ugdymo įstaigų autonomijos kontekste, buvo pastebėta, kad mokyklų savarankiškumo tema dar jauna, tačiau jau spėta aptarti. Analizuojant mokslinius šaltinius, buvo pastebėta, kaip tiek užsienio, tiek Lietuvių tyrėjai apibrėžia mokyklos autonomijos sąvoką (2 lentelė).

2 lentelė. Mokyklos autonomijos apibrėžimai literatūroje

Autorius	Metai	Apibrėžimas
Eurydice	2007	Mokyklos valdymo forma, kai mokykla, laikydamasi įstatymų, pati priima sprendimus be aukštesnės valdžios institucijų įsikišimo.
Arcia, G., Macdonald, K., Patrinos, H. A., Porta, E.	2011	Mokyklos autonomija yra mokyklos valdymo forma, kai įstaiga savarankiškai gali vykdyti veiklą, priimdama sprendimus yra atsakinga už darbuotojų samdymą ir atleidimą, pedagogų veiklos vertinimą ir kt.
Jurgaitis, V.	2014	Mokyklos teisė nepriklausomai nusistatyti ir įtvirtinti organizacijos valdymo struktūrą, ryšius su partneriais, ugdymo programas, spręsti kitus su mokyklos veikla susijusius klausimus.
Hatzopoulos, P., Kollias, A., Kikis-Papadakis, K.	2015	Mokyklos autonomija suprantama, kaip teisė priimti sprendimus savarankiškai sprendžiant kasdienius mokykloje susidariusius iššūkius.
Urbanovič, J., Navickaitė, J.	2016	Mokyklos teisė ir gebėjimas savarankiškai priimti sprendimus ir vykdyti veiklą, pareiga priimti atsakomybę už savo veiklos rezultatus.
Altrichter, H.	2019	Mokyklų autonomija, tai teisė į savarankiškų sprendimų priėmimą įvairiose srityse, tokiose kaip: biudžeto, personalo, veiklos organizavimo srityse.
Neeleman, A.	2019	Mokyklos autonomija apibrėžiama, kaip mokyklos teisė į savivaldą, apimanti laisvę priimti savarankiškus sprendimus dėl mokyklos veiklos.

Cituota iš S. Balevičienę ir L. Paurienę, Švietimo problemos analizė, 2017

Darbo autoriaus papildymas pagal P. Hatzopoulos, A. Kollias, K. Kikis-Papadakis (2015), H. Altrichter (2019), A. Neeleman (2019)

Analizuojant *savarankiškumo* sąvokos reikšmę mokyklų valdymo kontekste, nesunku pastebėti, kad autoriai šią sąvoką įvardija panašiai. Valstybinėje švietimo 2013 – 2022 metų strategijoje (2013, p. 49) savarankiškos mokyklos apibūdinamos tokios mokyklos, kurios savarankiškai valdo išteklius bei dirba pagal atsakomybės ir atskaitomybės visuomenei principus. Todėl galima teigti, **mokyklų**

savarankiškumas – teisė ir gebėjimas savarankiškai priimti ugdymo institucijai svarbius sprendimus, valdyti finansinius, materialinius ir žmogiškuosius išteklius, užtikrinti švietimo politikos įgyvendinimą, ugdymo paslaugų kokybę bei atsakyti už veiklą ir jos rezultatus.

Švietimo decentralizacijos taikymas yra svarbus kiekvienam švietimo sistemos dalyviui, jeigu suteikta teisė yra kaip priemonė, kuri leidžia planuoti, stebėti, gerinti veiklos rezultatus (Arcia, Macdonald, Patrinos, Porta, 2011, p. 2). Manoma, kad didesnis mokyklų savarankiškumas gali būti geresnių mokymosi rezultatų, kokybiškų paslaugų teikimo, efektyvios veiklos vykdymo ir įvertinimo dalis (Arcia, Macdonald, Patrinos, Porta, 2011, p. 2). Literatūros analizės metu išryškėjo, kad mokyklų savarankiškumas, gali būti išmatuojamas, įvertinamas, įžvelgiamas per konkrečius kriterijus, kuriuos įvardijo mokyklų autonomiškumą analizavę tyrėjai (Arca, Macdonald, Patrinos, Porta, 2011; Christ, Dobbinsb, 2016; Balevičienė, Paurienė, 2017) (3 pav.).

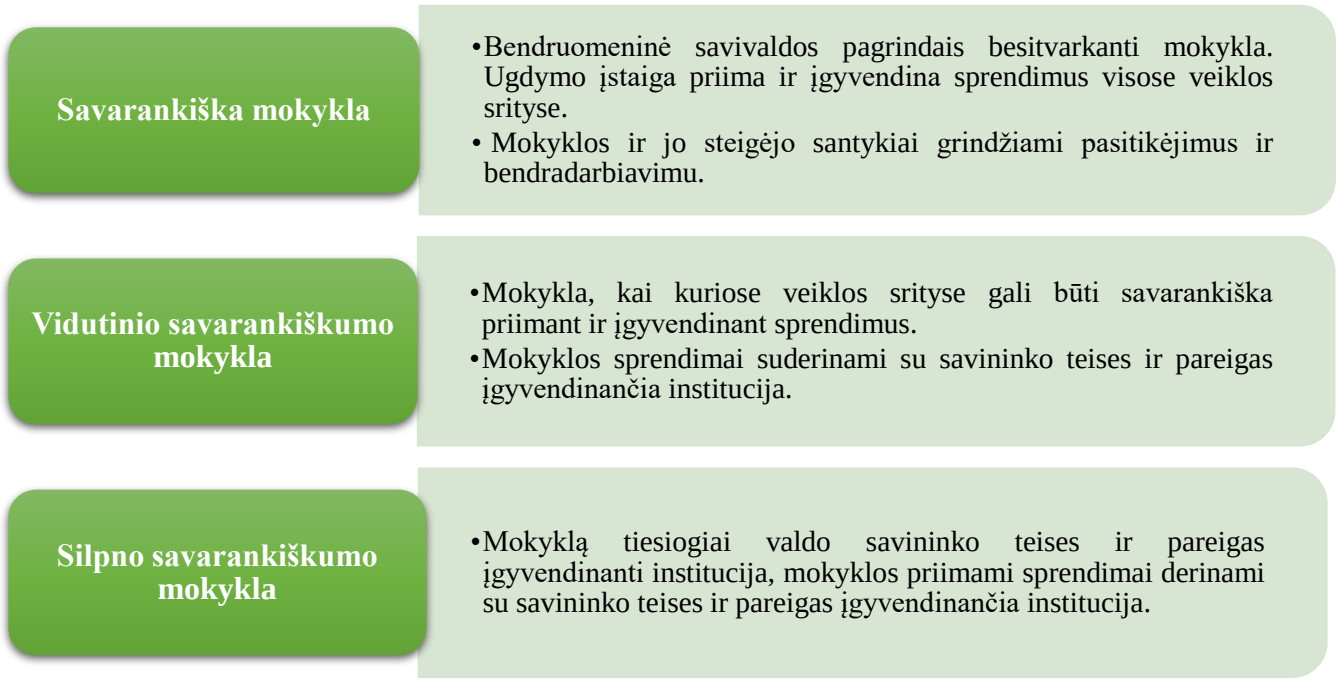


3 pav. Mokyklų savarankiškumo kriterijai

Sudaryta darbo autoriaus pagal Arca, Macdonald, Patrinos, Porta, 2011; Christ, Dobbinsb, 2016; Balevičienė, Paurienė, 2017

Tai kriterijai, kuriais gali būti vertinamas mokyklų savarankiškumo lygis. Atliktų tyrimų bei analizių rezultatai parodo, kad Lietuvoje mokykloms yra suteikiamas gana didelis savarankiškumas minėtose srityse, tačiau ne visos įstaigos geba pilnai pasinaudoti šiomis teisėmis (Balevičienė, Paurienė, 2017, p. 1). T. Bulajevos, K. Kaminsko teigimu (2009, p. 88 - 89), įstaigų autonomija, tai sąlyga, kuri leidžia organizacijoms savarankiškai priimti sprendimus, be aukštesnės valdžios įsikišimo, tačiau verta pabrėžti, kad **autonomija negali suteikti absoliučios nepriklausomybės ugdymo įstaigoms**.

Pastebima, kad decentralizuojant švietimą aukštesniosios institucijos dalį veiklos funkcijų perduoda savivaldybių švietimo padaliniams ar švietimo institucijoms. Todėl ugdymo įstaigos turi joms suteiktą teisę savarankiškai priimti sprendimus į tam tikras veiklos sritis. Švietimo tyrėjai pabrėžia, kad ugdymo įstaigų savarankiškumą galima vertinti trimis lygmenimis: **savarankiška mokykla** (visiškas autonomiškumas), **vidutinio savarankiškumo mokykla** (dalinis autonomiškumas), **silpno savarankiškumo mokykla** (nėra autonomiškumo) (Jurgaitis, Šnipienė, 2012, p. 3; Urbanovič, Navickaitė, 2016, p. 43) (4 pav.).



4 pav. Mokyklų savarankiškumo lygiai ir požymiai

Cituota iš V. Jurgaitis, R. Šnipienė, 2012

Švietimo tyrėjai pabrėžia, kad ugdymo įstaigų savarankiškumo didinimas vienas svarbiausių švietimo politikos prioritetų Lietuvoje (Šiurkienė, Bartaševičius, Valantinas, 2011, p. 1). Užsienio šalių ir Lietuvos mokslininkai analizavę ugdymo įstaigų savarankiškumo prasmę, atskleidžia, jog autonomiškumas skatina efektyvesnį sprendimų priėmimą ir išteklių panaudojimą, aktyvina demokratiškumą mokyklos bendruomenėje priimant sprendimus ir tikimasi, kad didesnis autonomiškumas švietimo įstaigoje gali pagerinti mokymo(si) rezultatus ir kokybę (Šiurkienė, Bartaševičius, Valantinas, 2011, p. 1; Christ, Dobbins, 2016, p. 362 - 363). „Lietuvos švietimo strateginiuose dokumentuose suformuluota pozicija, kad tik savarankiška ir atvira, pati savo veiklą projektuojanti, tobulinanti ir už ją atsakomybę prisiimanti mokykla šiandien gali laiku reaguoti į sparčius gyvenimo pokyčius, į netikėtus tikrovės iššūkius, kintančius visuomenės poreikius“ (Šiurkienė, Bartaševičius, Valantinas, 2011, p. 3).

Ankstyvojo ugdymo, bendrojo ugdymo mokyklos yra viešąsias paslaugas teikiančios organizacijos, kurių dažniausiu atveju steigėjas yra savivaldybės, tad joms tenka atsakomybė užtikrinti kokybišką ir efektyvų švietimo politikos kūrimą ir įgyvendinimą. Todėl kyla poreikis decentralizuoti sistemą, perduodant daugiau sprendimų priėmimo laisvės pačioms mokykloms. Lietuvoje IU sistemai yra būdinga vaikų priežiūros ir ugdymo visuma, šis modelis dar kitaip vadinamas integruotas ikimokyklinis ugdymas, kuriuo Lietuvoje vadovaujamasi jau daugelį metų (Valantinas, 2012, p. 10). Teikiant paslaugas IU įstaigoje yra atliekama gausybė funkcijų: ugdymas, priežiūra ir aptarnavimas, saugios aplinkos ir vaikų sveikatos priežiūra, maitinimo organizavimas, finansų paieškos ir valdymas, mokesčių ir atlyginimo skaičiavimas, įstaigos dokumentacijos tvarkymas ir kt. (Barlauskienė, Norvilienė, 2014, p. 32). Šių funkcijų atlikimui reikalingi atsakingi žmonės, komandos, turi būti užtikrintas nuolatinis bendradarbiavimas įstaigos viduje ir už jos ribų su kitomis tiek valstybinėmis, tiek privačiomis institucijomis. Atkreipiant dėmesį į tai, kokią gausybę funkcijų turi būti vykdoma ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, galima teigti, jog savarankiškas sprendimų priėmimas ir įgyvendinimas itin svarbus.

Mokyklų savarankiškumas tos pačios šalies mokyklose gali skirtis priklausomai nuo regiono, valdymo principų, pasirengimo (Urbanovič, Navickaitė, Dačiulytė, 2019, p. 177). Studijuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad švietimo tyrėjai mokyklų autonomiškumą vertina pagal vykdomos veiklos sritis, kuriose jis gali reikštis (Balevičienė, Paurienė, 2017, p. 1) (3 lentelė).

3 lentelė. Mokyklų savarankiškumo kriterijų apibūdinimas

Veiklos ir ugdymo proceso organizavimas	Tikslingas ugdymo proceso organizavimas; gebėjimas atlikti veiklos kokybės įsivertinimą ir jų rezultatų panaudojimas įstaigos sėkmei užtikrinti; ugdytinių užimtumas; ugdymo turinio valdymas; inovacijų įgyvendinimas.
Ugdymo įstaigos valdymas	Įstaigos vadovo vadybinė kompetencija ir lyderystė; tinkamas veiklos administravimas; gebėjimas priimti iššūkius ir vykstančius pokyčius; mokyklos savivalda; gebėjimas planuoti ir tvarkyti ūkinę veiklą.
Finansų valdymas	Galimybė laisvai disponuoti mokyklos turtu ir finansais; racionalus finansų tvarkymas; lėšų pritraukimas ir privačių investicijų naudojimas.
Personalo valdymas	Pedagogų ir kitų darbuotojų kompetencijos; pedagogų komandos formavimas.
Bendruomenės įsitraukimas	Gebėjimas bendradarbiauti; gebėjimas priimti sprendimus ir vykdyti veiklą remiantis bendruomenės susitarimu ir požiūriu; bendruomeniškumas, bendruomenės įtraukimas.
Atsakomybė ir atskaitomybė	Laikytis atsakomybės ir atskaitomybės sistemos; prisiimti atsakomybę prieš vartotojus (tėvus ir ugdytinius)

Cituota iš S. Balevičienė, L. Paurienė, Švietimo problemos analizė, 2017

Švietimo įstaigoms suteiktas autonomiškumo lygis visose institucijose gali būti išnaudojamas skirtingai. Kartais mokyklos turėdamos didelį autonomiškumo lygį – jo neišnaudoja, o tos institucijos, kurios turi pakankamai mažą savarankiškumo lygį – sugeba sėkmingai pasiekti užsibrėžtų tikslų

(Urbanovič, Navickaitė, 2016, p. 28). Svarbu pabrėžti tai, jog plėtojant mokyklų savarankiškumo temą, strateginiuose planuose, koncepcijose, literatūroje pateikiama informacija, kuriose konstatuojama, kaip vadybiškai savarankiškąsias funkcijas įgyvendinti bendrojo lavinimo mokyklose. Todėl ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams tenka sunkus darbas atsirinkti reikiamus duomenis, juos transformuoti IU įstaigų veiklai (Neifachas, 2007, p. 29).

Apibendrinant galima teigti, jog mokyklų savarankiškumo klausimas plačiai analizuojamas tiek užsienio, tiek Lietuvos švietimo dalyvių. Demokratinis valdymo modelis, globalizacija paskatino decentralizuoti švietimo sprendimų priėmimą. Analizuojant literatūrą išryškėjo, jog siekiant įvardyti mokyklų savarankiškumą yra išskiriami pagrindiniai kriterijai, pagal kuriuos galima spręsti mokykla savarankiška, nepilnai savarankiška ar nesavarankiška. Valstybiniuose dokumentuose ryškėja tendencija, jog tiek valstybės valdžios institucijos, tiek savivaldybių institucijos siekia suteikti mokykloms (tarp jų ir ikimokyklinio ugdymo mokykloms) didesnį savarankiškumo lygį, kuris S. Balevičienės ir L. Paurienės (2017, p. 3) teigimu, gali pagerinti net ugdymo įstaigos veiklos kokybę.

2. IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ SAVARANKIŠKUMO RAIŠKA VIEŠOJO VALDYMO KONTEKSTE

2.1. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų savarankiškumas valdymo funkcijų įgyvendinimo procese

Švietimo įstaigų veikla, negali gyvuoti be kompetentingų asmenų administravimo. Viešosios įstaigos, kurios vykdo švietimo paslaugas turi atitinkamai vadovautis ir vykdyti vadybines funkcijas, kurios leidžia tikslingai vykdyti veiklą. Vadybą apibrėžiančioje literatūroje yra išskiriamos 4 pagrindinės vadybinės valdymo funkcijos, kurios taip pat atsispindi ir ugdymo įstaigų valdyme (5 pav.). Planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontroliavimas, tai valdymo funkcijos, kurios apibrėžia vadybines veiklos sritis (Želvys, 2003, p. 10; Indrašienė, Merfildaitė, 2010, p. 181; Vanagas, Vyšniauskienė, 2012, p. 85).

PLANAVIMAS	ORGANIZAVIMAS	VADOVAVIMAS	KONTROLIAVIMAS
• Sprendimų parengimas ir priėmimas; • Vizija ir misija; • Tikslai ir uždaviniai.	• Organizacijos struktūra ir projektavimas; • Organizacijos kultūra.	• Valdžios rūšys; • Vadovavimo stilius; • Motyvacija.	• Kontrolė; • Kontrolės procesai.

5 pav. Vadybinės valdymo funkcijos

Sudaryta darbo autoriaus pagal R. Želvys, 2003; D. Lipinskienė, 2012; R. Vanagas, L. Vyšniauskienė, 2012

Remiantis pateikta iliustracija, pastebima, kad planavime itin svarbu yra sprendimų parengimas ir priėmimas, įstaigos vizijos, misijos, tikslų ir uždavinių išgryninimas. Veiklos organizavimas, vadovavimas yra neatsiejama kiekvienos įstaigos ašis, kuri turi teigiamai atsispindėti vykdomų procesų kontrolėje (stebėsenoje).

Analizuojant literatūrą paaiškėjo, kad valdymo funkcijas galima susieti su išmatuojamais savarankiškumo kriterijais, siekiant išsiaiškinti IUĮ savarankiškumo raišką. S. Balevičienė, L. Paurienė (2017, p. 1) išskiria šiuos ugdymo įstaigoje galimus savarankiškumo kriterijus: **veiklos ir ugdymo proceso organizavimas**, **ugdymo įstaigos valdymas, bendruomenės įtraukimas, finansų valdymas, personalo valdymas, atsakomybė ir atskaitomybė.** Nagrinėjant savarankiškumo kriterijus žinoma, kad ugdymo įstaigos **veiklos ir ugdymo proceso organizavimą** sudaro: gebėjimas įvertinti vykdomą veiklą, užtikrinti ugdytinių užimtumą, valdyti ugdymo turinį, diegti inovacijas. Ugdymo įstaigos **valdymo** kontekstą sudaro vadovo lyderystė ir vadybinių kompetencijų raiška, tinkamas veiklos

organizavimas, ūkinės veiklos tvarkymas, savivaldos veikla. Greta to, verta pabrėžti **personalo valdymą**, gebėjimą motyvuoti pedagoginį personalą, pritraukti kompetentingus darbuotojus ar skatinti jų kvalifikacijos kėlimą. **Bendruomenės įtraukimui** svarbu sukurti organizacijoje bendradarbiavimo ir bendravimo kultūrą, priimti sprendimus, kurie būtų aktualūs organizacijos bendruomenės nariams. **Finansų valdyme** svarbu kompetentingai valdyti skiriamus finansus, gebėti pritraukti papildomas lėšas ar privačias investicijas. **Atsakomybė ir atskaitomybė** neatsiejama veiklos dalis, kuri užtikrina paslaugų teikimą, kokybę, jų skaidrumą.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų savarankiškumo raiška gali atsispindėti per vadybines valdymo funkcijas (4 lentelė):

4 lentelė. Valdymo funkcijų raiška per mokyklos savarankiškumo kriterijus

Valdymo funkcija	Savarankiškumo kriterijus
Planavimas	Veiklos organizavimas
Organizavimas	Ugdymo proceso organizavimas
Vadovavimas	Mokyklos valdymas Personalo valdymas Finansų valdymas
Kontrolė	Atsakomybė ir atskaitomybė

Sudaryta darbo autorės pagal D. Lipinskienė, 2012; R. Vanagas, L. Vyšniauskienė, 2012; S. Balevičienė, L. Paurienė, 2017

Šiandien, ugdymo įstaigos dirba sparčiai kintančioje aplinkoje, todėl IU įstaigų paslaugų kokybei didelę įtaką turi veiklos planavimo procesas. *Planavimas* prioritetinė valdymo funkcija, kuri pasižymi nenutrūkstančiu procesu (Vanagas, Vyšniauskienė, 2012, p. 87). *Organizavimas* moksliniuose šaltiniuose apibūdinamas, kaip nuolatinis valdymo procesas, kurio tikslas yra rasti geriausius sprendimus, didinant teikiamų paslaugų efektyvumą, atsižvelgiant į darbo metodus, išteklius, vietą, laiką ir pan. (Indrašienė, Merfeldaitė, 2010, p. 182). Svarbu paminėti IU įstaigų vadybą ir administracinę veiklą nagrinėjusių autorių mintį, kad planavimas visų pirmiausia apibrėžia pagrindus, tikslus, kuriuos yra siekiama įgyvendinti, o organizavimas formuoja darbo struktūrą, kurios pagrindą sudaro darbuotojai (Braslauskienė, Norvilienė, 2014, p. 47).

Literatūroje pateikiami pagrindiniai **planavimo** žingsniai, kuriais turi vadovautis ugdymo įstaigos vadovai ir jo administracinė komanda, tai **vizija, filosofija ir vertybių sistema, misija, dabartinės situacijos analizė (SSGG)** (Želvys, 2003, Braslauskienė, Norvilienė, 2014, p. 43-45). Ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklos planavimo procesuose gali atsispindėti trys pagrindiniai planavimo tipai (Braslauskienė, Norvilienė, 2014, p. 45-46):

1. **Strateginis planavimas.** Strateginio planavimo tikslai, kuriuos tikimasi pasiekti per kelis artimiausius metus, dažniausia tai būna 2 – 3 strateginiai įstaigos tikslai.

2. **Metinis – mėnesinis planavimas.** Tikslai, kuriuos tikimasi pasiekti per vienerius metus, metinio-mėnesinio planavimo pagrindas, tai įstaigos strateginis planas, kuriame atsispindi tikslai, uždaviniai, priemonės, atsakingi žmonės, terminai ir atsiskaitymo formos. Už šių planų sudarymą yra atsakinga IU įstaigos savivalda.
3. **Savaitinis planavimas.** Šiame planavime atsiskleidžia tikslai, kurie yra apibrėžti metiniuose – mėnesiniuose planuose, tačiau jie yra detalizuojami savaitėmis. Šiuos planus sudaro pedagogai.

IU procesas yra **organizuojamas** remiantis strateginiais planais, metiniais – mėnesiniais planai ir savaitiniais planais. Strateginis planavimas, tai numatyti tikslai, kuriuos siekiama įgyvendinti per kelerius metus. Pedagogai yra atsakingi už grupių veiklos planavimą, kuris yra individualus kiekvienoje įstaigoje.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos savo veiklą vykdo remdamasi nacionaliniais dokumentais. Įsakyme „Dėl ikimokyklinio ugdymo programų kriterijų aprašo“ (2005 m. balandžio 18 d. Nr. ISAK-627) yra reglamentuojama, jog šiuo dokumentu remiantis, švietimo teikėjai turi sistemingai rengti ir atnaujinti IU programą įstaigoje. Decentralizacijos būdu ŠMSM teikdama įsakymą suteikia dalinę autonomiją rengti IU programą, kurią turi sudaryti įsakyme nurodytos dalys: „bendrosios nuostatos, ikimokyklinio ugdymo principai, tikslai ir uždaviniai, turinys, metodai ir priemonės, ugdymo pasiekimai ir jų vertinimas, naudota literatūra ir šaltiniai“ (Nr. ISAK-627). Verta pabrėžti, kad IU programa turi būti patvirtinta teikėjo prieš mėnesį iki įgyvendinimo pradžios.

Švietimo įstatyme (2011, antrasis skirsnis, 7 strp.) ir ikimokyklinio amžiaus vaikų pasiekimų apraše (2014, p. 4) tvirtinama, kad IU tikslas atsižvelgiant į vaiko gebėjimus, padėti jiems ugdyti jų socialinius, pažintinius gebėjimus, lavinti jų kognityvinius, savarankiškumo, sveikos gyvensenos, kūrybiškumo įgūdžius, remiantis tuo verta pabrėžti, kad IU programa turi būti parengta atsižvelgiant į šiuos aspektus. IU įstaigos vadovas bei jo administracinė komanda, bendradarbiaujant su visu personalu turėtų siekti įgyvendinti užsibrėžtus ugdymo tikslus, rengti ir realizuoti ugdymo programas, kurios atitinka vaikų ir tėvų poreikius ir lūkesčius (Braslauskienė, Norvilienė, 2014, p. 63). Ugdymo procesas visapusiškai turi būti orientuotas į vaiko gebėjimus, todėl svarbu, kad ugdymo programos būtų tobulinamos, jei yra poreikis nustatyti individualūs mokymosi poreikiai.

Kiekvienos organizacijos ašis yra vadovas, kurio **vadovavimo kompetencijos** yra ypatingai svarbios siekiant telkti žmones, padėti jiems siekti tikslų, motyvuoti, skatinti lyderystę (Želvys, 2003, p. 70; Braslauskienė, Norvilienė, 2014, p. 51). IU vadovas yra skiriamas konkurso būdu, kuris įgauna teisę vadovauti švietimo įstaigai, strateginių ir metinių veiklų planų, ugdymo programų rengimui (Švietimo įstatymas, 2011, šeštasis skirsnis, 59 strp.). Verta akcentuoti, kad IU vadovas, remiantis nustatyta tvarka gali skirti ir atleisti pedagoginį personalą ir kitus ugdymo įstaigoje dirbančius asmenis (Švietimo įstatymas, 2011, šeštasis skirsnis, 59 strp.). Atlikti tyrimai atskleidžia, kad personalo valdymo srityje ugdymo įstaigos turi joms suteiktą gana didelį savarankiškumą skiriant pedagoginį ir nepedagoginį

personalą. „Tačiau turimas savarankiškumas priimant sprendimus dėl pavaduotojų atrankos ir skyrimo, mokyklos vadovo ir pavaduotojo darbo užmokesčio nustatymo respondentų netenkina“ (Balevičienė, Paurienė, 2017, p. 6). Tyrimas buvo atliktas remiantis bendrojo ugdymo mokyklų vadovų nuomone, todėl ar tokia pati situacija vyrauja IU įstaigose, kol kas vertinti sudėtinga.

Kiekvienoje ugdymo įstaigoje itin svarbu, kokia komanda joje dirba, kompetentingų pedagogų komanda gali puikiai paruošti ikimokyklinio amžiaus vaikus priešmokykliniam ugdymui ir suteikti pagrindą geram pasiruošimui bendrajam ugdymui. Tačiau, jokia viešoji įstaiga negali gyvuoti be finansų, jų valdymo, paskirstymo. Analizuojant literatūrą, pastebėta, kad finansų valdymas, tai viena iš savarankiškumo kategorijų, kuri skirtingai atsispindi kiekvienoje iš ugdymo įstaigų. LR Vyriausybės nutarime „Mokymo lėšų apskaičiavimo, paskirstymo ir panaudojimo tvarko apraše“ (2018 m. liepos 11 d. Nr. 679, III skirsnis) akcentuojama, kad savivaldybėms yra skiriamos mokymo lėšos, kurios yra skirtos: ugdymo procesui organizuoti ir valdyti, išlaikyti švietimo pagalbą, organizuoti ir vykdyti mokymosi pasiekimų patikrinimus, mažinti skirtumus tarp ugdymo įstaigų. Šaltiniuose teigiama, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų mokymo lėšų apskaičiavimas skiriasi nuo bendrojo ugdymo (toliau – BU) mokyklų (Švietimas šalyje ir regionuose, finansavimas, 2020, p. 72). Pagrindinis skirtumas yra tai, kad IU „finansuojamas tik ne trumpesnis kaip 20 valandų per savaitę vaikų ugdymas“ (t.y. 4 val. per dieną) (Švietimas šalyje ir regionuose, finansavimas, 2020, p. 72). Analizuojant literatūrą, bei remiantis asmeninėmis žiniomis, žinoma, kad ugdymas IU įstaigose vyksta ilgiau nei 20 val. per savaitę, todėl savivaldybės taryba turi teisę nustatyti mokestį už IU įstaigoje teikiamas paslaugas (Švietimas šalyje ir regionuose, finansavimas, 2020, p. 50).

Atliktų tyrimo rezultatai atskleidė, kad BU įstaigoms suteiktas savarankiškumas nėra pakankamas siekiant pilnai įgyvendinti savarankiškos institucijos funkcijas. Analizuojant mokslinius tyrimus, pastebėta, kad tyrimai atliekami analizuojant BU arba aukštojo mokslo institucijų kontekste, todėl lieka klausimas, kiek savarankiškumo turi IU įstaigos finansų valdyme.

Vykdydamos ugdymo veiklą, suteikdamos darbo vietą pedagoginiam ir nepedagoginiam personalui, šios įstaigos turi atsakomybę atsiskaityti už atliekamus darbus. Todėl pastebima, kad atsakomybė, atskaitomybė ir savarankiškumas yra neatskiriamos sąvokos, kurios švietimo įstaigose atsispindi, kaip galimybė gerinti veiklos kokybę, kurti atskaitomybės sistemą, prisiimti atsakomybę už rezultatus (Balevičienė, Paurienė, 2017, p. 3). Atskaitomybė apibrėžiama, kaip atsakomybės prisiėmimas ir atsakingumas už atliekamus veiksmus, kuri mokyklos kontekste įgauna tokias reikšmės (Arcia, Mcdonald, Patrinos, Porta, 2011, p. 2, cit. pagal Heim, 1996, Rechebei, 2010):

a) atsakomybė už mokyklos valdymą, taisyklių ir nuostatų laikymąsi;
b) atsiskaitymas mokyklos savininko teises įgyvendinančiai institucijai;
c) atsakomybė už ugdymo kokybę ir rezultatus.

Siekiant kurti ugdymo įstaigą, kurioje pasiekiami geri rezultatai, svarbu analizuoti vykdomą veiklą, įžvelgti trūkumus bei priimti tinkamus sprendimus jiems šalinti. Todėl Lietuvoje yra vykdoma švietimo stebėsena, tyrimai analizės, ugdymo įstaigų įsivertinimai, išoriniai veiklos vertinimai, ugdymo pasiekimų vertinimai (Švietimo įstatymas, 2011, 3 skirsnis, 37 strp.). Atsakomybė ir atskaitomybę galima sieti su vadyboje sutinkama **kontrolės funkcija**, kurios tikslas „veiklos rezultatų įvertinimas ir veiklos koregavimas“ (Braslauskienė, Norvilienė, 2014, p. 84).

Veiklos rezultatų įvertinimas sudaro galimybę pastebėti teikiamų paslaugų kokybę. Ugdymo įstaigose gali būti vykdomas **vidinis ir išorinis veiklos vertinimas**. 2005 m. (liepos 22 d. Nr. ISAK-1557) patvirtinta „Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodika“, kuri reglamentuoja IU įstaigos vidaus audito modelį, vidaus įsivertinimo organizavimo ir vykdymo procedūras, reikalavimus vidaus audito vykdymo reikalavimus. Vidaus audito metodikoje (2005, II skyrius, 5 punktas) pateikiami rodikliai, pagal kuriuos IU mokykla turi galimybę įsivertinti veiklos kokybę, pastebėti privalumus ir trūkumus. IU įstaigos vykdydamos vidaus auditą pagal pateiktą metodiką gali atsižvelgti į vertinimo sritis: etosą; vaiko ugdymą ir ugdymąsi; vaiko ugdymo(si) pasiekimus; paramą ir pagalbą vaikui, šeimai; išteklius ir mokyklos valdymą (Vidaus audito metodika, 2005, II skyrius, 6 punktas). Vidaus auditas „yra svarbus kokybės užtikrinimo procesas, kuriuo siekiama įvertinti arba stebėti įstaigos veiklą, teikti ataskaitas apie kokybę ir siūlyti būdus kokybei gerinti“ (Zablackė, 2019, p. 5)

Akivaizdu, jog vykdomas veiklos įvertinimas skatina siekti geresnės ugdymo kokybės, atsakingo ugdymo įstaigos valdymo, tikslingo švietimo politikos įgyvendinimo. Išorinis ugdymo įstaigos vertinimas apibrėžia tokias sritis, kaip: įstaigos ugdymo sąlygas (kontekstą, išteklius ir dalyvius); ugdymo procesą (ugdymo kokybę, pedagoginę, socialinę pagalbą, valdymą, vertinimą); tikslų pasiekimą (Braslauskienė, Norvilienė, 2014, p. 89). Analizuojant mokslinę literatūrą buvo pastebėta, kad iki šiol išorinio vertinimo sistema ikimokyklinio ugdymo įstaigose nebuvo plėtojama, todėl šiuo metu, vienas iš švietimo politikos tikslų yra sukurti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigų išorinio vertinimo sistemą, kuri leis dar labiau užtikrinti kokybišką vaikų ugdymą ir įstaigos administravimą (Zablackė, 2019, p. 7).

Apibendrinant, verta akcentuoti, jog ugdymo įstaigų kontekste savarankiškumo kriterijai ir vadybinės valdymo funkcijos siejasi tarpusavyje. Kiekviena iš savarankiškumo funkcijų skirtingai atsispindi ugdymo įstaigose. Švietimo politiką apibrėžiantys dokumentai reglamentuoja ugdymo įstaigų veiklą, tačiau dalis funkcijų yra perleidžiamos ugdymo įstaigų vadovams, kurie savarankiškai gali priimti sprendimus. S. Balevičienė, L. Paurienė (2017, p. 5-6) švietimo problemos analizėje išskyrė, kad BU mokyklos norėtų didesnio savarankiškumo strategijos formavime, darbo užmokesčio dydžio nustatyme, biudžeto planavimo ir naudojimo, taupymo srityse. Tačiau, ar IU vadovų nuomonė sutampa su jau atlikto tyrimo duomenimis, vertinti sudėtinga.

2.2. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų savarankiškumas įgyvendinant besimokančios švietimo organizacijos strategiją

Šiandien gyvename visuomenėje, kurioje viskas sparčiai kinta, technologinių įrenginių tobulėjimas ir integracija darbo rinkoje, informacijos sklaida, pokyčiai darbo rinkoje sudaro natūralų poreikį nuolat mokytis, užsiimti savišvieta, bendradarbiauti, kurti ryšį su visuomene. Globalizacijos diktuojami pokyčiai skatina ieškoti būdų, kaip prisitaikyti prie vykstančių pokyčių. Domėjimasis apie vykstančius visuomeninius pokyčius atskleidė, kad svarbiausi pokyčiai ir jų sklaida vyksta organizacijose, kuriose siekiama prisitaikyti prie pokyčių bei juos valdyti, spręsti kilusias problemas. K. Trakšelys (2011, p. 98) pastebi, kad nuolatinis mokymasis šiandien yra vis didesnė vertybė ir saviraiškos sąlyga. Nagrinėjant literatūrą organizacijos narių mokymosi, saviraiškos galimybių, sprendimų priėmimą bendradarbiaujant tema, aktuali buvo besimokančios organizacijos esmė ir nauda įstaigose.

Besimokančios organizacijos (toliau – BO) reikšmė, nauda ir galimybės analizuojama visame pasaulyje, todėl šios sąvokos samprata ir pagrindinių bruožų apibūdinimų yra daug ir įvairių. Anot L. Skrickienės, D. Čepuraitės, K. Štaro (2018, p. 57) besimokanti organizacija, kryptingai siekia tobulėti, turi didesnį konkurencinį pranašumą, efektyviau gali prisitaikyti prie vykstančių pokyčių ir juo valdyti. K. Trakšelys (2011, p. 99) teigia, kad BO yra būdingas nuolatinis tobulėjimas, naujovių diegimas, gebėjimas priimti pokyčius ir juos valdyti, įtraukti darbuotojus į organizacijos politikos formavimą, kartu kurti aplinką, kurioje yra galimybės mokytis tiek individualiai, tiek komandoje. Suprantama, kad BO – „tai organizacija, kuri mokosi ir kuri skatina mokytis savo žmones“ (Aušbikavičienė, Gumuliauskienė, 2010, p. 6). Autorių teigimu, besimokančios organizacijos yra tos, kurios nori nuolat tobulėti, mokytis, žvelgti į ateitį, tapti tokia organizacija, kuri keičiasi, norėdama atliepti vartotojų poreikius, gerinti paslaugų kokybę (Skrickienė, Čepuraitė, Štaras, 2018, p. 57). Užsienio šalių autoriai akcentuoja, kad besimokanti organizacija tokia, kurioje vyksta nuolatinis strateginis mokymasis, dalijamasis informacija ir bendradarbiavimas, bendros vizijos kūrimas ir kolektyvinis mokymasis (Hesbol, 2019, p. 35; Kools, George, Steijn, 2020, p. 3). Remiantis šiais BO apibrėžimais, pastebima, kad tiek lietuvių, tiek užsienio autoriai BO sąvoką apibūdina, kaip organizacijos gebėjimą prisitaikyti prie vykstančių pokyčių, jų valdymą, gebėjimą skatinti darbuotojų bendrystę, mokymąsi, jų įtraukimą į organizacijos veiklos formavimą ir plėtrą.

Besimokančios organizacijos esmė ir nauda analizuojama įvairaus konteksto organizacijų spektre. Todėl verta akcentuoti, kad BO gali būti ir švietimo paslaugas teikiančios įstaigos. Mokslinėje literatūroje akcentuojama, kad besimokanti organizacija, tokia, kuri mokosi ir skatina mokytis bendruomenės narius (Kudokienė, Juodaitytė, 2005, p. 34). Žinant, kad švietimo įstaigos teikia mokslą ir žinias, tokioms įstaigoms nuolatinis mokymasis, tobulėjimas, bei gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių – neišvengiama. Švietimas šiomis dienomis tampa vis labiau susijęs su mąstymo būdais, kurie apima

kūrybišką ir kritišką požiūrį į problemų sprendimą ir sprendimų priėmimą, todėl teigiama, kad ugdymo įstaiga, kuri yra BO, geba geriau susidoroti su pokyčiais, naujovėmis, gerina pasitenkinimą darbu, skatina darbuotojų savišvietą, ir net gali pagerinti mokinių pasiekimus (Kools ir kiti, 2020, p. 3-4).

Verta atkreipti dėmesį į mokyklas, kurios gali plėtoti besimokančios organizacijos strategiją. Atlikti tyrimai ir analizės atskleidžia, kokie aspektai ir funkcijos atskleidžia mokyklą, kaip besimokančią organizaciją. N. Kudokienė, A. Juodaitytė (2005, p. 36-37) apibūdina, kokie BO bruožų raišką mokykloje (5 lentelė).

5 lentelė. Besimokančios organizacijos raiškos bruožai

Besimokančios organizacijos raiškos bruožas mokykloje	**BO raiškos bruožo paaiškinimas**
Darbas su informacija	Mokyklos nariai įvaldę darbo su informacija įgūdžius, todėl gebėjimas pritaikyti su organizacija susijusią tiek vidinę, tiek išorinę informaciją BO požymis. Mokyklos bendruomenės nariai pasinaudodami teigiama išorine informacija geba ją analizuoti, išsiaiškinti pokyčius, bei lengviau prie jų prisitaikyti.
Tarpinstitucinis mokymasis	Bendradarbiavimas ir bendra veikla suteikia galimybę tobulėti, mokytis vienam iš kito. Mokykloje mokiniai ir mokytojai, pedagoginis personalas turėtų jausti vienas kito paramą. Mokyklose svarbu dalytis patirtimis, problemos, pasiūlymais ar abejonėmis.
Ugdymo klimatas ir saviugdos galimybės	Besimokančioje organizacijoje (mokykloje) vyrauja nuolatinis tobulėjimas, nenutrūkstantis mokymosi procesas, generuojamos naujos idėjos, diegiamos naujovės. Skatinami eksperimentavimai, praktika, mokymasis iš patirties, savišvieta.

Sudaryta darbo autorės pagal N. Kudokienė, A. Juodaitytė, 2005

Atkreipdami dėmesį į pateiktą lentelę galime apibendrinti, kad BO raiškos bruožus mokykloje galima įžvelgti per gebėjimą dirbti su informacija, tarpinstitucinio mokymosi plėtojimą, bei teigiamo ugdymo klimato kūrimą ir savišvietą. Diskusijos apie besimokančios mokyklos strategiją yra plėtojamos globaliai. M. Kools, L. Stoll (2016, p. 1) išskyrė pagrindines mokyklos, kaip besimokančios organizacijos funkcijos:

- kurti ir dalytis vizija, kuri yra orientuota į visų mokinių mokymąsi;
- kurti ir remti nuolatinio mokymosi galimybes visiems darbuotojams;
- visų darbuotojų komandinio mokymosi ir bendradarbiavimo skatinimas;
- tyrinėjimo, naujovių ir pažinimo kultūros kūrimas;
- diegti individualaus mokymosi ir žinių keitimosi sistemas;
- lyderystės skatinimas.

Analizuojant BO suvokimą, raišką, funkcijas ir įgyvendinimo sąlygas mokykloje, pastebima, kad kuriant besimokančią organizaciją svarbus yra vadovo indėlis, bei motyvuota įstaigos bendruomenė,

kuri nori mokytis, mokyti ir keistis. Vis tik mokslininkai L. Skrickienė, D. Čepuraitė, K. Štaras (2018, p. 58; p. 60) pastebi, kad vadovai besimokančioje organizacijoje yra strategai, besimokantys lyderiai, kurie geba mokytis patys, bei mokyti kitus, panaudodami savo žinias ir mąstymo gebėjimus, įgytą asmeninę gyvenimo ir profesinę patirtį. Todėl galima teigti, kad vadovo kompetencija skleisti lyderystę ir vesti bendruomenę BO link yra itin svarbu. Besimokanti organizacija mokyklos kontekste, gali būti suprantama, kai pedagogai mokydami vaikus, patys užsiima savišvieta, mokosi bendradarbiaudami, siekia įgyti naują patartį, bei geba prisitaikyti prie pokyčių.

„Keisti mokyklas – reiškia mokytis“ (Kudokienė, Juodaitytė, 2005, p. 34). Visos švietimo įstaigos, taip pat ir IU įstaigos susiduria su nuolatine kaita, reformomis, iššūkiais, todėl nuolatinis organizacijos tobulėjimas itin aktualus. „Mokykla, kaip besimokanti organizacija, gali pasitelkti skirtingus išteklius: besimokantys mokytojai iš jų individualūs atradimai, mokiniai, jų įžvalgos ir keliami klausimai, bendruomenės idėjos ir poreikiai, mokyklos partnerystės ir mokymosi ryšiai su aplinka, projektinė veikla, specializuoti kursai, seminarai ir pan.“ (Valuckienė ir kt., 2015, p. 31). Ši citata tik įrodo, kad visi bendruomenės nariai gali įsitraukti į BO kūrimą ir plėtojimą, o šios strategijos plėtojimas teikia visapusišką naudą.

R. Aušbikavičienės, A. Gumuliauskienės (2010) atliktame tyrime išryškėjo IU įstaigos, kaip besimokančios organizacijos požymių raiška. Tyrime buvo pateikti besimokančios ikimokyklinio ugdymo įstaigos požymiai / kriterijai, pagal kuriuos buvo siekiama išsiaiškinti, kurie IU įstaigos, kaip besimokančios organizacijos požymiai yra ryškiausi.

Besimokančios ikimokyklinio ugdymo įstaigos požymiai/kriterijai (Aušbikavičienė, Gumuliauskienė, 2010, p. 7):

1. Darbuotojų dalyvavimas politikos formavime ir strategijos kūrime;
2. Įsitraukimas į įstaigos valdymą;
3. Informacijos pereinamumas, informacijos apie išorinę aplinką panaudojimas;
4. Bendradarbiavimas;
5. Darbuotojų skatinimo sistema;
6. Darbuotojų iniciatyvos, pokyčių skatinimas;
7. Tarporganizacinis mokymasis;
8. Ugdymąsi skatinanti aplinka;
9. Tobulinimosi galimybės.

Tyrime paaiškėjo, kad IU įstaiga gali būti BO, kurioje ryškėja aktyvus bendruomenės narių dalyvavimas įstaigos strategijos, politikos formavimo procesuose, aktyvus bendradarbiavimas, bei inovacijų ir pokyčių skatinimas, tobulinimosi galimybės (Aušbikavičienė, Gumuliauskienė, 2010, p. 12). Tyrimas atliktas 2010 metais, todėl šio tyrimo rezultatus galima traktuoti, kaip orientacinius, kurie

leidžia suvokti IU įstaigos, kaip besimokančios organizacijos raišką. Galima teigti, jog šie rezultatai šiuo metu gali būti arba pakitę, arba aktyviau realizuojami.

Galima teigti, kad visos viešąsias paslaugas teikiančios įstaigos gali tapti ir vystyti BO strategiją. Ugdymo įstaigos, taip pat ir IU gali tapti BO. Tai leidžia šioms įstaigoms efektyviau prisitaikyti prie kaitos procesų, diegti ir valdyti inovacijas, nuolat tobulėti tiek vadybine, tiek pedagogų ir kitų darbuotojų kompetencijų ir kvalifikacijos kontekste. BO ugdymo įstaigos kontekste tampa iniciatyvi, konkurencinga, kurioje yra svarbi kiekvieno nario nuomonė ir poreikiai (tiek tėvų, moksleivių ir pedagogų) (Kudokienė, Juodaitytė, 2005, p. 35). Ikimokyklinio ugdymo įstaiga (taip pat ir kitos ugdymo įstaigos), kaip BO turi galimybę nuolat keistis, prisitaikyti prie kylančių iššūkių, mokytis kartu ir atskirai, dalintis sukauptomis žiniomis ir patirtimi, taip įgyvendinant organizacijos ir individualią viziją (Kools, Stoll, 2016, p. 1).

Išanalizavus BO raišką ugdymo įstaigose išryškėjo, kad itin svarbu yra vadovo lyderystės kompetencija, kurios dėka vadovas organizaciją gali motyvuoti plėtoti BO modelį. Galima teigti, kad nesvarbu nuo ugdymo įstaigai suteikto savarankiškumo, jos gali būti BO. Ugdymo įstaigose vykdoma veikla yra konkreti, o, autorių teigimu, net sustabarėjusios, kurios tik stengiasi vykdyti reformas, įsakymus ir kaitą, kurią perleidžia savivaldybės, ministerijos ar vyriausybė (Kudokienė, Juodaitytė, 2005, p. 35). Tačiau žvelgiant į besimokančios organizacijos funkcijas ir raišką, galima teigti, kad visos IU (ir kitos ugdymo įstaigos) gali plėtoti BO strategiją, nepriklausomai nuo suteikto savarankiškumo lygio ar centralizuotus įsakymus.

2.3. Lyderystės vystymo modeliavimas ir savarankiškumo raiška ikimokyklinio ugdymo įstaigos valdyme

Mokykla, tai vieta, kurioje yra ugdoma jaunoji visuomenės dalis; tai įstaiga, kurioje pedagoginis ir nepedagoginis personalas turi galimybę išreikšti save, panaudoti turimas kompetencijas tvarios organizacijos kūrimui. Ugdymo įstaigos pasižymi daugialypiškumu, čia susijungia daugybė įvairiausių paslaugų ir vykdomų funkcijų. Galima svarstyti, kad mokyklos vadovas ir jo administracinė komanda yra atsakingi už vykdomą veiklą ugdymo įstaigoje, tačiau, greitai besikeičiančioje visuomenėje tik valdymo funkcijų vykdymas, norint sėkmingai valdyti ugdymo įstaigą, nebėra pakankamas.

Lyderystės tema jau seniai analizuojama įvairiame kontekste. Švietimo ir lyderystės ryšio svarbą analizavo ne vienas tiek lietuvių, tiek užsienio mokslininkų. Nagrinėjant skirtingus šaltinius pastebėta, kad lyderystę sudaro skirtingos jos teorijos ir rūšys, skirtingi, bet kartu ir panašūs šios sąvokos apibrėžimai. J. Valuckienė, S. Balčiūnas, E. Katiliūtė, B. Simonaitienė, B. Stanikūnienė (2015) išskyrė pagrindines lyderystės teorijas: *transakcinė lyderystė; transformacinė lyderystė; Bass lyderystės modelis; Bennis, Nanus modelis; Kauzes ir Posner modelis*. Tačiau verta akcentuoti, kad lyderyste

dažniausiai laikomas asmens bruožas, kuris išsiskiria elgesiu, sąveika su kitais, gebėjimu veikti įvairioms aplinkybėms, mokymusi iš klaidų, prisitaikymu (Baranauskas, Zasčiurinskaitė, 2013, p. 110; Dambrauskienė, 2016, p. 12).

Švietimas itin plati ir daugialypė sistema, į kurią įtraukta labai didelė mūsų visuomenės dalis. Autoriai teigia, kad ugdymo įstaigos - sklandžiai ir tiksliai veikiantys mechanizmai, tai organizacijos, kuriose veikla ir procesai yra organizuojami nustatytais standartais ir normomis (Valuckienė ir kt., 2015, p. 24). Analizuojant tiek bendrojo, tiek ikimokyklinio ugdymo įstaigų savarankiškumo kriterijus, galimybes, išnaudojimą, išryškėjo, kad ugdymo įstaigų vadovai turėtų būti ne tik geri vadybininkai, bet ir pasižymėti lyderyste. Vadovas, mokyklos administracija, mokyklos taryba - žmonių grupės, kurios turi ypatingai didelę reikšmę formuojant ir tobulinant mokymo(si) aplinką. Šaltiniuose akcentuojama, kad decentralizacija formuoja vadovo funkcijų įvairovę, todėl šiam yra keliami vis didesni reikalavimai gebėti valdyti žmogiškuosius, materialinius ir finansinius išteklius, kurti bendradarbiaujančią ugdymo įstaigos bendruomenę (Survutaitė, 2021, p. 1). Siekiant kokybiškai įgyvendinti paskirtąsias funkcijas, nepakanka gerų vadybinių žinių ir stiprios pavaduotojų komandos ugdymo įstaigoje, kur kas svarbesnis aspektas yra lyderystė ir gebėjimas ja pasidalyti su kitais.

R. Baranauskas, I. Zasčiurinskaitė (2013, p. 109) teigia, kad švietimo įstaigos vadovams reikalingos lyderystės savybes ir gebėjimai. Jie akcentuoja, kad visų ugdymo įstaigų vadovai „nuolat susiduria su globalizacijos iššūkiais, kurie reikalauja lyderio savybių ir gebėjimų: iniciatyvumo, tolerancijos, komandinio darbo, sprendimų priėmimo“ (Baranauskas, Zasčiurinskaitė, 2013, p. 115). Verta pabrėžti, kad vadovai – lyderiai turi didesnę įtaką diegiant naujoves, kuriant mokyklą besimokančia organizacija, plėtojant partnerystę ir bendradarbiavimą. Tačiau, būtų klaidinga teigti, kad tik vadovas turi pasižymėti lyderyste. Mokykloje lyderystė turėtų kilti ne iš vieno asmens, o organizacijoje dirbančių darbuotojų, mokytojų, bei kitų bendruomenės narių (Navickaitė, 2012, p. 1). L. Laurinčiukienė, V. Šiurkienė (2012, p. 2) teigia, lyderystė mokykloje reiškiasi per stiprius kolegialius ryšius tarp žmonių, todėl lyderiais ugdymo įstaigoje gali būti ne tik vadovas, bet ir mokytojai, mokiniai ar tėvai.

Remiantis J. Urbanovič, J. Navickaitės (2016, p. 43) monografija, verta prisiminti, jog mokyklos autonomiškumą galima vertinti trimis lygmenimis:

- **Nėra autonomiškumo** – ugdymo įstaiga savarankiškai sprendimų nepriima;
- **Dalinis autonomiškumas** – ugdymo įstaigos priima sprendimus remiantis aukštesnės valdžios pritarimais, sprendimų teisę deleguoja aukštesnio lygmens institucijos
- **Visiškas autonomiškumas** – ugdymo įstaigos priima sprendimus be aukštesnės valdžios institucijų įsikišimo.

Remiantis šiais lygmenimis, galima spręsti, kiek ugdymo įstaigos pačios priima sprendimus ugdymo proceso valdyme, organizacijos valdyme, personalo valdyme, materialinių ir finansinių išteklių

valdyme. Atlikti tyrimai ir pateikti jų rezultatai atskleidžia, kad kiekvienoje iš šių sričių gali atitinkamai reikštis ir vadovo lyderystė, kai vadovas gali būti vienintelis sprendimų priėmėjas arba pasitikintis ugdymo įstaigos bendruomene, skatinantis įtraukti ją į sprendimų priėmimą, leidžiantis nariams prisiimti lyderystės vaidmenį (Urbanovič, Navickaitė, 2016, p. 46). Todėl būtų klaidinga teigti, kad tik vadovas turi būti lyderis ugdymo įstaigoje. Lyderystė turėtų kilti ne iš vieno žmogaus, o iš bendruomenėje esančių narių. Šiandieninėje ugdymo įstaigoje iš vadovų reikalaujama sprendimų priėmimo, mokymo(si) kokybės gerinimo, ugdymo įstaigoje teikiamų paslaugų stiprinimo, todėl vadovams tenka užduotis tinkamai atlikti vadybines funkcijas ir formuoti lyderių komandą (Hooge, 2020, p. 151). Pasak J. Navickaitės (2012, p. 3) ugdymo įstaigos vadovas, pedagogai, mokinių tėvai ir net patys mokiniai yra įstaigos branduolys, todėl jų veikimas kartu sukuria lyderių komandą, kuri turi didelę reikšmę visai bendruomenei ir veiklos tobulinimui.

Nacionalinių dokumentų analizė, mokslinių tyrimų duomenys atskleidžia, kad Lietuvoje švietimo sistema yra decentralizuota, todėl ugdymo įstaigos pačios gali priimti dalį sprendimų dėl mokyklos valdymo (Dambrauskienė, Liukinevičienė, 2018, p. 53). Todėl galima teigti, kad net ir remiantis reglamentuojančiais dokumentais yra paliekama nemažai galimybių vadovams įtraukti bendruomenę į sprendimų priėmimą. Pabrėžiama, kad vadovas – lyderis, suteikia mokyklai dinamiškumo ir aktyvumo, o įtraukdamas kitus bendruomenės narius į sprendimų priėmimą, juos skatina prisidėti prie mokyklos vizijos įgyvendinimo, naujovių diegimo, taip pat ugdo jų lyderystės gebėjimus (Hatzopoulos, Kollias, Kikis-Papadakis, 2015, p. 66).

Ankstesniuose poskyriuose buvo analizuojami švietimo politiką reglamentuojantys dokumentai ir kiti dokumentai, kurie yra ypatingai reikšmingi kuriant tvarų Lietuvos švietimą. Ankščiau atlikti tyrimai atskleidė, kad švietimo politiką reglamentuojantys dokumentai įstaigų vadovus spaudžia į rėmus ir trukdo plėsti lyderystę mokykloje (Laurinčiukienė, Šiurkienė, 2012, p. 1). Veiklos autonomiškumas mokykloje, procesų reglamentavimo mažinimas, būtų tinkamas sprendimas lyderystės plėtrai mokykloje (Laurinčiukienė, Šiurkienė, 2012, p. 1). Tačiau autoriai jau yra pateikę išvadas, kad jokia viešoji įstaiga negali būti visiškai laisva, o dažnai ugdymo įstaigos net ir turėdamos didelę autonomiją – jos neišnaudoja (Urbanovič, Navickaitė, 2016, p. 27-28). Verta pabrėžti, kad Lietuvos pažangos strategijoje, Lietuva 2030, Lietuvos švietimo strategijoje 2013-2022 Lietuvos švietimo įstatyme yra akcentuojami lyderystės aspektai. Šiuose dokumentuose pažymima, kad ugdymo įstaigose (taip pat ir ikimokyklinio ugdymo) svarbu kurti sąveiką su įstaigos bendruomene, diegti demokratinį valdymą, siekti bendradarbiavimu priimtų sprendimų modeliavimo (Dambrauskienė, Liukinevičienė, 2018, p. 55). Todėl, net ir remiantis reglamentuojančiais dokumentais bei suteiktu autonomiškumo lygiu yra paliekama galimybė plėtoti lyderystę ugdymo įstaigose.

Dažnai mokyklos lyderystę analizuojantys mokslininkai prieina išvadą, kad ypač naudinga mokykloje plėtoti pasidalytąją lyderystę. „**Pasidalytoji lyderystė**, pasižymi aktyviu mokytojų ir

mokinių bendradarbiavimu, nuolatiniu žinių atnaujinimu, vaidmenų ir atsakomybės pasidalijimu, pasitikėjimu, aukšta bendravimo kultūra“ (Valuckienė ir kt., 2015, p. 36). Pasidalytosios lyderystės forma pasižymi sprendimų priėmimo procese dalyvaujant ne vienam asmeniui vadovaujant, o keliems asmenims veikiant išvien (Dambrauskienė, 2016, p. 13). Tiek BU, tiek IU įstaigų vadovai, dėl einamų pareigų ir atliekamų funkcijų yra suprantami, kaip formalūs lyderiai, tačiau anot D. Dambrauskienės (2016, p. 13) vadovai neturėtų vengti pasidalytosios lyderystės, nes jų galios ugdymo įstaigoje ši iniciatyva nepanaikina. Autorės D. Dambrauskienė ir L. Liukinevičienė (2018) atliko mokslinį tyrimą, kuriame analizavo ar IU įstaigose galima pasidalytosios lyderystės plėtra. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos yra palankios plėtoti pasidalytosios lyderystės modelį (Dambrauskienė, Liukinevičienė, 2018, p. 57).

Šiame poskyryje buvo išsiaiškinta, kad mokyklos veiklai itin svarbu vadovas, kuris pasižymi lyderio bruožais. O mokykloje, kurioje vadovas skatina įsitraukti bendruomenės narius ir tapti lyderių komanda – yra pagrindas mokyklos kaitai, tobulėjimui, pajėgumui ir darbo našumui (Navickaitė, 2012, p. 3). Lietuvos strateginiai ir švietimo strateginiai dokumentai sudaro galimybę lyderystės plėtrai, todėl bet koks suteiktas mokyklai autonomiškumo lygis palieka erdvę plėtoti lyderystę ugdymo įstaigoje. Galima teigti, kad tai priklauso nuo vadovo asmenybės, gebėjimo motyvuoti, įtraukti bendruomenę, kurti partneryste remtus santykius ir sprendimų priėmimus. Verta pacituoti I. Bagdonės mintį (2015, p. 1),, Didelę įtaka sėkmingai mokyklos veiklai turi lyderystės plėtra – kaip priemonė siekti aukštos mokymo ir mokymosi kokybės – ir mokyklos savarankiškumas“.

3. TYRIMO METODOLOGIJA IR METODAI

Tyrimo metodo pasirinkimo pagrindimas. Analizuojant literatūrą buvo pastebėta, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų savarankiškumo raiška gali atsispindėti per nacionalinius strateginius švietimo dokumentus ar vadybines valdymo formas. Antrame šio darbo skyriuje buvo išskiriamos vadybinės valdymo funkcijos, kurių kontekste buvo išskirtos ikimokyklinio ugdymo įstaigų valdymo sritys (ugdymo proceso organizavimas, veiklos organizavimas, personalo valdymas, finansinių išteklių planavimas, atsakomybė ir atskaitomybė), kuriose labiausiai gali reikštis įstaigos savarankiškumo požymiai. Siekiant išsiaiškinti, kiek ir kokiose srityse savarankiškumo turi ikimokyklinio ugdymo įstaigos, buvo pasirinkta **kokybinio tyrimo strategija**. Literatūros analizė atskleidė, kad skirtingos įstaigos gali turėti skirtingą savarankiškumo lygmenį, todėl siekiant išsiaiškinti IU savarankiškumą įstaigose kiekybiškai tirti būtų sudėtinga. V. Žydžiūnaitė, S. Sabaliauskas (2017, p. 21) teigia, kad kokybinis tyrimas leidžia atskleisti informaciją, kurią sudėtingiau yra tirti kiekybiškai. Svarbu paminėti ir tai, kad kokybinių tyrimų metu surinkta informacija labiau atskleidžia patirtį ir procesą (Žydžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017, p. 21). Kokybinio tyrimo metu sukaupiami gausūs ir išsamūs duomenys (Prakapas, Butvilas, 2011, p. 40), kurie gali atskleisti skirtingą požiūrį tiriamąja tema. Remiantis šia informacija buvo nuspręsta šio darbo problemą spręsti struktūruoto interviu raštu metodu.

Literatūros analizė išryškino, kad ugdymo įstaigos administracija yra atsakinga už švietimo politikos tikslų įgyvendinimą įstaigoje, todėl buvo nuspręsta kokybinio tyrimo strategijos interviu metodu kaupti reikiamus atsakymus iš ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų. Vadovai yra atsakingi už įstaigos vadybinę veiklą, o remiantis R. Želviu (2003, p. 10) švietimo organizacijos vadybinė veikla atsispindi per: planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę. Siekiant gauti išsamius, patirtimi grįstus, kokybiškus atsakymus, kokybinio tyrimo metu nuspręsta apklausti šių įstaigų vadovus. Klausimynas sudarytas remiantis atlikta teorine mokslinių šaltinių ir dokumentu analize.

Magistro darbo empirinei daliai atskleisti pasirinktas kokybinis **interviu metodas**, kuris „leidžia įsigilinti į tyrimo dalyvių perspektyvas, surinkti gausius, socialinio gyvenimo detales ir unikalius niuansus apčiuopiančius duomenis“ (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016, p. 7). Analizuojant mokslinę literatūrą buvo pastebėta galimybė rengti **interviu raštu.** Tai kokybinio interviu forma, kai pokalbis ir duomenų rinkimas vyksta elektroniniu paštu asinchroniškai (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016, p. 266). Pabrėžiama, kad interviu raštu vienas iš privalumų yra tikslus informacijos užfiksavimas, informacija pateikiama aiškiai, taip kaip pateikė pats tyrimo dalyvis. (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016, p. 267). Duomenų rinkimo raštu metodas buvo pasirinktas atsižvelgiant į: epidemiologinę padėtį visame pasaulyje; IUĮ vadovų užimtumą; laiko sąnaudas. Svarbu argumentuoti, kad kokybinis interviu raštu apibrėžia tris pagrindinius aspektus (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016, p. 268):

- **Tyrimo dalyvių savybės ir prieinamumas.** Šiuo metodu galima patogiau pasiekti tyrimo dalyvius, jeigu sunku suderinti patogų laiką, nes šiuo metodu interviu raštu vyksta kiekvienam dalyviui patogiu laiku. Taip pat interviu raštu užtikrina privatumą ir anonimiškumą.
- **Tyrimo temos savitumas.** Šis metodas tinkamas analizuojant temas, kurioms reikia pasiruošimo atsakymams. Tokiais atvejais šis būdas leidžia įsigilinti į temą, o atsakymai tiksliau atitinka kontekstą.
- **Praktiškumas.** Dalyvauti tyrime pakanka turėti elektroninio pašto paskyrą ir gebėjimus, galimybes atsakyti į laiškus. Svarbus aspektas, kad laiškuose informacija yra išrašyta, o tyrimo dalyviui ir tyrėjui nereikia derintis dėl laiko.

Šio tyrimo ir kokybinio interviu raštu pagrindas atviri klausimai, į kuriuos siekiama gauti kiek įmanoma išsamesnius, kokybiškesnius, atskleidžiančius kontekstą atsakymus (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016, p. 15).

Svarbu pabrėžti, kad kokybinių duomenų analizė ypatingai priklauso nuo tyrėjo kompetencijos, o autoriai neapibrėžia vieno konkretaus varianto, todėl galima teigti, kad kokybinio tyrimo duomenų analizė yra gana individualizuota (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016, p. 314). Gauti interviu raštu atsakymai buvo analizuojami, grupuojami pagal kategorijas, sudaromos subkategorijos. Interviu metu gauti atsakymai buvo analizuojamas remiantis literatūroje pateikiamais orientaciniais žingsniais (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016, p. 355):

1 žingsnis. Perskaityti interviu išrašus daugiau nei vieną kartą (padeda padidinti duomenų patikimumą).

2 žingsnis. Tinkamų dalių žymėjimas, kodavimas.

3 žingsnis. Kodų grupavimas priskiriant ryšius ir kategorijas.

4 žingsnis. Subkategorijų išskyrimas, rezultatų sugretinimas grafiškai.

5 žingsnis. Rezultatų aprašymas.

6 žingsnis. Duomenų interpretavimas.

Tyrimo instrumentas. Tyrimas atliktas naudojant kokybinio tyrimo strategijos, struktūruoto interviu raštu metodą. Klausimynas raštu buvo sudarytas remiantis atlikta mokslinių šaltinių ir nacionalinių dokumentų apibrėžiančių švietimą analize. Vadybinių valdymo funkcijų kontekste buvo išskirtos ikimokyklinio ugdymo įstaigų valdymo sritys, kuriose labiausiai gali reikštis įstaigos savarankiškumo požymiai. Klausimynas buvo sudarytas remiantis teorinėje darbo dalyje analizuotais moksliniais šaltiniais (6 lentelė).

6 lentelė. Šaltiniai pagal kuriuos buvo sudarytas klausimynas

Vadybinė funkcija	Šaltiniai, kuriais remiantis buvo formuluojami klausimai
Planavimas	1. R. Želvys, 2003; 2. R. Braslauskienė ir A. Norvilienė, 2014. 3. J. Urbanovič ir J. Navickaitė, 2016; 4. R. Zablackė, 2016; 5. C. Christ ir M. Dobbins, 2016; 6. S. Balevičienė ir L. Paurienė, 2017;
Organizavimas	1. R. Želvys, 2003; 2. R. Braslauskienė ir A. Norvilienė, 2014. 3. J. Urbanovič ir J. Navickaitė, 2016; 4. C. Christ ir M. Dobbins, 2016; 5. S. Balevičienė ir L. Paurienė, 2017.
Vadovavimas	1. R. Želvys, 2003; 2. R. Braslauskienė ir A. Norvilienė, 2014. 3. J. Urbanovič ir J. Navickaitė, 2016; 4. C. Christ ir M. Dobbins, 2016; 5. S. Balevičienė ir L. Paurienė, 2017; 6. J. Jevsejevienė, 2018.
Kontrolė	1. R. Želvys, 2003; 2. R. Braslauskienė ir A. Norvilienė, 2014. 3. D. Martišauskienė ir K. Trakšelys, 2017; 4. ISAK-1557.

Sudaryta darbo autoriaus, 2022

Klausimyno pradžią sudarė prisistatymas, tyrimo tema ir tikslas. Šioje dalyje buvo akcentuojamas tyrime dalyvaujančiųjų ikimokyklinio ugdymo įstaigų ir jų vadovų tapatybės konfidencialumas, pabrėžiama, kad gauta informacija bus sisteminama, o rezultatai apibendrinti. Klausimyną sudarė 13 atvirų klausimų ir 1 klausimas informantų charakteristikai sudaryti (1 PRIEDAS).

Pirmieji struktūruoto interviu klausimai buvo skirti išsiaiškinti IUĮ vadovų nuomonę, kas tai yra įstaigų savarankiškumas. Buvo siekiama išsiaiškinti, kokiais nacionaliniais strateginiais švietimo dokumentais, ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginio planavimo dokumentais grindžiamas savarankiškumas.

Antroji interviu raštu dalis buvo skirta išanalizuoti ikimokyklinio ugdymo įstaigų savarankiškumą pateikiant klausimus per vadybines valdymo funkcijas. Klausimai buvo formuluojami išsiaiškinti, kaip yra formuluojami strateginiai dokumentai, kokiose srityse įstaiga yra savarankiška, kas turi būti derinama su steigėju. Šios dalies klausimais buvo siekiama išsiaiškinti, kiek savarankiškumo įstaigos turi pedagoginio, nepedagoginio personalo samdoje, ugdytinių pasiekimų vertinimo organizavime, vykdomosios veiklos kokybės vertinime.

Trečioji kokybinio interviu raštu dalis buvo skirta išsiaiškinti IUĮ vadovų patirtį ir nuomonę turimo savarankiškumo kontekste. Klausimai buvo formuluojami siekiant išsiaiškinti savarankiškumo didinimo

aktualumą; sritis, kuriose įstaigos turi pilną savarankiškumą; sunkumus su kuriais susiduriama įgyvendinant ikimokyklinio ugdymo įstaigos savarankiškumą.

Tyrimo imtis. Tyrimo problemai nagrinėti buvo nuspręsta apklausti Vilniaus miesto IUĮ vadovus, tai grupė ekspertų, kurie yra tiesiogiai atsakingi už įstaigos vadybinių funkcijų įgyvendinimą. Tyrime dalyvavo 9 ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai. Kokybiniuose tyrimuose imties dydis priklauso nuo rezultatų pagrįstumo ir prasmingumo (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016, p. 36), todėl kokybiniuose tyrimuose imtis dažniausiai būna nedidelė, nes „nėra aiškių imties dydžio nustatymo taisyklių“ (Rupšienė, 2007, p.34). Nedidelę imtį kokybiniuose tyrimuose galima argumentuoti trimis aspektais: 1) duomenų rinkimas vyksta tol, kol tyrėjas nebegauna naujos informacijos; 2) atliekant kokybinius tyrimus nesiekiama apdoroti statistinių duomenų; 3) kokybinių tyrimų metu gaunama gausi informacija, kuri yra koduojama, jungiama į kategorijas, o ataskaitoje pateikiamos atskiros tekstų ištraukos (Žydžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017, p. 61). Todėl remiantis metodologiniu leidiniu, nuspręsta numatyti preliminarų imties dydį ir rinkti duomenis, kol jie pradeda kartotis (Rupšienė, 2007, p. 35).

I. Gaižauskaitė, N. Valavičienė (2016, p. 37) teigia, kad „tyrimo dalyvių atranka kokybiniuose tyrimuose yra tikslinė ir lanksti“. *Tikslinė atranka* taip įvardijama dėl parankaus mažesnio tyrimo dalyvių skaičiaus, siekiant atrinkti informantus, kurie turi reikiamas charakteristikas ir patirtį analizuojama tema; *lanksti atranka* įvardijama, kaip galimybė tikslinti ir tobulinti duomenų rinkimo procesą (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016, p. 37). Remiantis šiais aspektais, problemai atskleisti buvo atrenkami informatyviausi, išsamiausiai temą atskleidžiantys atvejai (Rupšienė, 2007, p. 26; Žydžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017, p. 60-61). Tyrimo imtis buvo sudaryta remiantis metodologine literatūra, pagal kurią nuspręsta taikyti „sniego gniūžtės“ atranką, kriterinę atranką ir teoriškai pagrįstą atranką (Rupšienė, 2007, p. 32-34). Tyrime dalyvaujančių asmenų informacija buvo koduojama suteikiant jiems kodą „Informantas Nr.* pas“. Interviu raštu klausimyne buvo pateiktas klausimas, kuriuo buvo siekiama sudaryti tyrime dalyvaujančių asmenų charakteristiką (7 lentelė).

7 lentelė. Tyrime dalyvavusių IUĮ vadovų charakteristika

Informantas	Lytis	Amžius	Darbo stažas IUĮ vadovo pozicijoje
Informantas Nr.1	Moteris	47 m.	6 metai
Informantas Nr.2	Moteris	59 m.	13 metų
Informantas Nr.3	Moteris	39 m.	4 metai
Informantas Nr.4	Moteris	50 m.	4 metai
Informantas Nr.5	Moteris	- m.	8 metai
Informantas Nr.6	Moteris	61 m.	6 metai
Informantas Nr.7	Moteris	58 m.	5 metai
Informantas Nr.8	Moteris	49 m.	7 metai
Informantas Nr.9	Moteris	60 m.	15 metų

Sudaryta darbo autoriaus pagal atlikto kokybinio tyrimo interviu raštu duomenis, 2022

Tyrimo etika. Atliekant tyrimą dėmesys buvo skiriamas etikos išlaikymui. Kokybiškai atliktas interviu atskleidžia tyrimo dalyvių mintis, žinias, patirtį ir jausmus, todėl tyrimo metu itin svarbu išlaikyti interviu tikslą nuo jo nenukrypstant (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016, p. 56). Atliekant šį tyrimą buvo remiamasi svarbiausiais interviu tyrimo principais: pripažinta ir gerbiama asmens nepriklausomybė ir laisvanoriškas dalyvavimas tyrime; suteikta išsami informacija apie tyrimą, jo tikslą, siekiamybę; saugomas dalyvių anonimiškumas ir privatumas; rūpinimasis tyrimo dalyvių saugumu (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016, p. 59; Rupšienė, 2007, p. 53). Šiame tyrime dalyvavusių informantų vardai ir atstovaujamos įstaigos nėra skelbiamos, informantams suteikiamas kodas „Informantas Nr.*“, tyrimo duomenimis grįstose ir suformuotose kategorijų, subkategorijų ir patvirtinančių teiginių lentelėse informantai žymimi kodu „ I * “ (* - informanto skaičius). Siekiant išvengti duomenų paklaidos tyrimo duomenų analizės metu buvo atkreipiamas dėmesys tiek į teigiamas, tiek į neigiamas tiriamojo proceso ypatybes (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016, p. 59). L. Rupšienė (2007, p. 55) akcentuoja, kad tyrėjas tyrimo metu negali iškreipti faktų, turėtų būti šališkas. Tyrime surinkti duomenys niekaip nekoreliuoja su dabartine tyrėjo veikla, todėl visi duomenys tyrimo analizėje pateikiami taip, kaip juos pateikė informantai.

Tyrimo dalyvių atranka buvo vykdoma tiesiogiai kreipiantis į Vilniaus miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigos administraciją, per viešai skelbiamus oficialiuosius įstaigų administracijos kontaktus. Todėl tyrime dalyvavusių dalyvių tapatybės autentiškumo problema nebuvo pastebėta, su kiekvienu IUĮ vadovu buvo susisiekta asmeniškai, pristatyta tyrimo tema, jos tikslas, gautas patvirtinimas dalyvauti atliekamame tyrime.

Tyrimo procesas. Tyrimu buvo svarbu atskleisti kiek ir kokiose srityse turi savarankiškumo ikimokyklinio ugdymo įstaigos Vilniaus mieste. Tyrimui pradėta ruoštis 2022 metų vasario 18 d. išanalizavus mokslinę literatūrą, švietimo politiką ir vadybą reglamentuojančius dokumentus. Toliau vyko interviu raštu klausimų formulavimas. 2022 metų kovo 5 dieną buvo gautas patvirtinimas dėl kokybinio interviu raštu klausimų, o kovo 7 dieną buvo pradėtas klausimyno teikimas IUĮ vadovams. Paskutinio informanto atsakymai į pateiktus kokybinio interviu klausimus buvo gautas kovo 28 d. Tyrimo pasiruošimas ir vykdymas vyko šiais etapais (6 pav.).



6 pav. Tyrimo pasiruošimo ir vykdymo etapai

Sudaryta darbo autoriaus, 2022

1 etapas. Išanalizuoti švietimo procesą reglamentuojantys dokumentai ir savarankiškumo reikšmė ugdymo įstaigose. Pirmajame etape buvo siekiama atskleisti ikimokyklinio ugdymo įstaigų savarankiškumo raišką viešojo valdymo kontekste.

2 etapas. Remiantis atlikta literatūros analize buvo parengtas kokybinis struktūruotas interviu raštu, kurį sudarė 14 klausimų ikimokyklinio ugdymo įstaigų savarankiškumo kontekste. Klausymas buvo pateiktas IUĮ vadovams. Tyrimo dalyvių organizacija ir tapatybė tyrime tiksliai nėra įvardijama, dėl atliekamų tyrimų konfidencialumo ir etikos. Gauti išsamūs dalyvių atsakymai buvo grupuojami pagal kategorijas.

3 etapas. Tyrimo klausimynas pateiktas naudojantis „google forms“ platforma, kurioje kokybinio tyrimo duomenys saugomi neribotą laiką. Gauti duomenys buvo kaupiami „microsoft word“ formate (2 PRIEDAS), buvo išspausdinami. Klausimyną sudarė 14 klausimų. Kokybinio interviu klausimynas informantas buvo pateiktas tik gavus sutikimą dalyvauti tyrime. Tiriamieji buvo supažindinami su tyrimo tema ir tikslu, ką siekiama išsiaiškinti, buvo užtikrinamas konfidencialumas ir apibendrintų rezultatų pasidalijimas.

4 etapas. Pagal gautus duomenis buvo rengiamos tyrimo išvados ir rekomendacijos ikimokyklinio ugdymo įstaigų savarankiškumo kontekste. Tyrimo duomenis buvo analizuojami juos dar kartą išsirašant, grupuojant pagal temas, kategorijas ir subkategorijas, žymintis bendrus pastebėjimus.

5 etapas. Formuluojamos išvados, rekomendacijos ir diskusija.

Tyrimo ribotumas. Tyrimas buvo vykdomas tik dalyje Vilniaus ikimokyklinio ugdymo įstaigų, neapimant Vilniaus rajono, todėl gautus rezultatus galima taikyti tik tyrime dalyvavusių įstaigų kontekste. Šį tyrimą būtų galima tęsti apimant Vilniaus rajoną arba lyginant Vilniaus ir kito Lietuvos miesto IUĮ savarankiškumo raišką. Tyrimo ribotumą galima įžvelgti siekiamybėje gauti atsakymus į klausimus, dėl vadovų užimtumo ir vykdomų funkcijų gausos, ar darbo patirties stokos vadovo pozicijoje. Tyrimo kokybei galėjo turėti įtakos tyrėjo patirtis renkant ir analizuojant duomenis, kompetencija įžvelgti ir analizuoti išsamius duomenis, formuluoti išvadas ir rekomendacijas.

Tyrimo patikimumas ir tinkamumas. Tyrimo kokybę atskleidžia du tyrimo požymiai: patikimumas (angl. *reliability*) ir validumas (angl. *validity*) (Rupšienė, 2007, p. 38). Todėl šiame darbe siekta išlaikyti darbą kokybišku atsižvelgiant į teorinius šių sąvokų apibrėžimus. Tyrimų metodologiją nagrinėję autoriai atskleidžia, kad kokybinis tyrimas validus, kai tyrimu siekiama sudaryti išsakytų nuomonių, vertinimų sąrašus, gaunami išsamūs, pagrįsti atsakymai, argumentai (Rupšienė, 2007, p. 40). Šio tyrimo patikimumą ir tinkamumą galima pagrįsti remiantis kokybinių tyrimų validumo samprata, kuri akcentuoja, kad kokybiniai tyrimai siejami natūralistiniu principu: tyrimo aplinka, visapusiškumas, kontekstualumas, detalus aprašymas, duomenys pateikiami naudojant informantų terminais, duomenys

analizuojami induktyviai, nenumatant išankstinių kategorijų. Atsižvelgiant į šiuo aspektus, šis kokybinis tyrimas buvo atliekamas informantams natūralioje aplinkoje, jie turėjo galimybę natūralioje aplinkoje atsakyti į pateiktus klausimus, įsigilinti į jų prasmę. Tyrimo ataskaitoje gauti atsakymai nebuvo perfrazuojami, o pateikiami konkretūs atsakymai ir informantų naudojami terminai. Informantų atsakymai buvo analizuojami, o perfrazuojami tik siekiant suformuluoti galutines tyrimo išvadas.

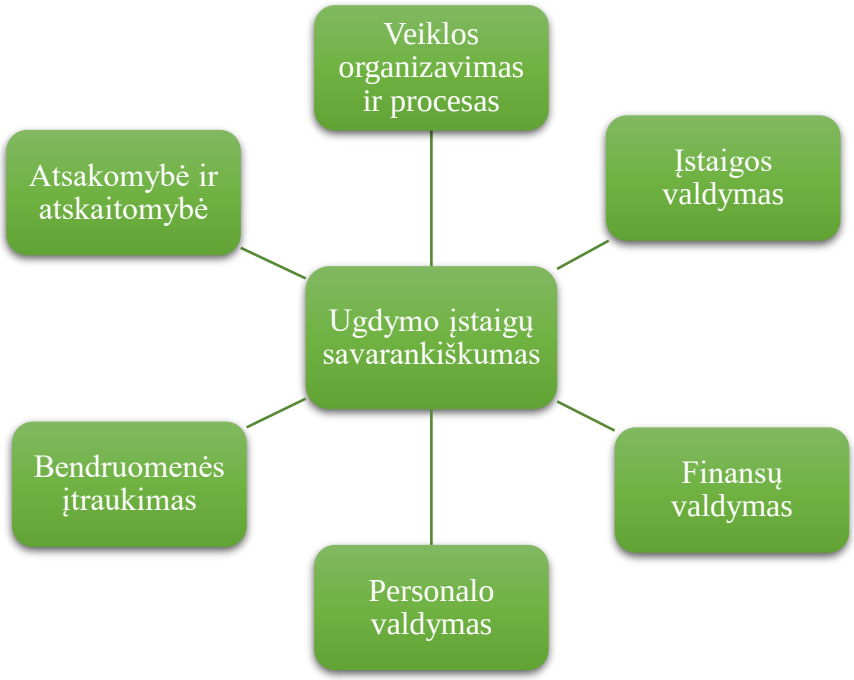
Analizuojant metodologinę literatūrą akcentuojama, kad kokybiškam tyrimui itin svarbu užtikrinti vidinį ir išorinį tyrimo tinkamumą (Rupšienė, 2007, p. 42; Žydžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017, p. 303).

Vidinis tyrimo validumas, šiame tyrime buvo siekiamas išlaikant gaunamų rezultatų tikslumą. L. Rupšienė (2007, p.43) teigia, kad vidinį tyrimo validumą, t.y. rezultatų tikslumą galima išlaikyti tyrimo ataskaitą pateikiant tyrime dalyvavusiems informantams ir taip sužinoti, ar atsakymai atskleidžia jų požiūrį, nuomonę, ar tyrimo rezultatai yra teisingi. Atlikus šį kokybinį tyrimą, galutinė tyrimo ataskaita buvo pateikta visiems tyrime dalyvavusiems informantams, kurie patvirtino tyrime pateiktą informaciją, sutiko su parengtomis išvadomis.

Išorinis tyrimo validumas, literatūroje apibūdinamas, kai tyrimo išvados sudaro galimybę skaitytojams palyginti tyrimo rezultatus, pritaikyti juos kitame kontekste (Rupšienė, 2007, p. 44). Šiuo tyrimu tikimasi, kad pateikta tyrimo ataskaita, išvados ir rekomendacijos padės visiems tyrime dalyvavusiems ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams plėsti žinias apie įstaigų savarankiškumą ir jį plėtoti.

4. IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ SAVARANKIŠKUMO TYRIMAS VILNIAUS MIESTO SAVIVALDYBĖJE

Pirmoje šio darbo dalyje buvo išskiriamos vadybinės valdymo funkcijos, kurių kontekste buvo išskirtos ikimokyklinio ugdymo įstaigų valdymo sritys, kuriose labiausiai gali reikštis įstaigos savarankiškumo požymiai. Per valdymo funkcijas, t.y. planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontroliavimą (Želvys, 2003, p. 10; Vanagas, Vyšniauskienė, 2012, p. 85) galima išskirti kriterijus, pagal kuriuos gali būti sprendžiama, ar ugdymo įstaiga yra (ne)savarankiška. Anot S. Balevičienės, L. Paurienės (2017, p. 1) ugdymo įstaigų savarankiškumas gali būti matuojamas pagal šiuos kriterijus (7 pav.).



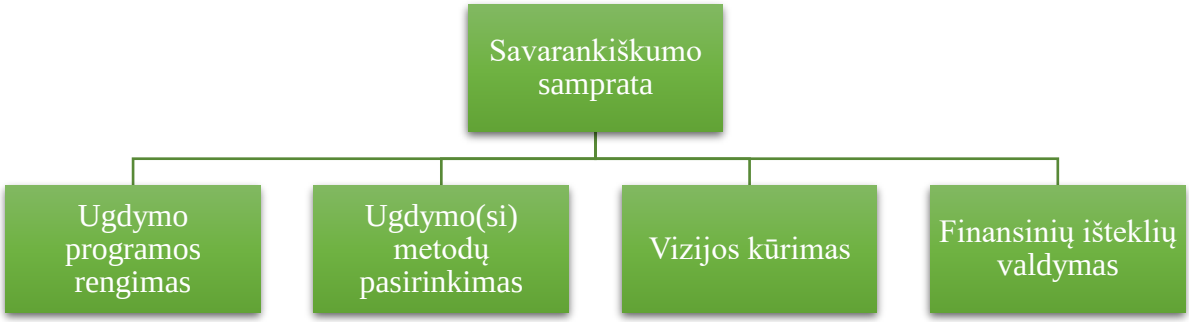
7 pav. Ugdymo įstaigų savarankiškumo kriterijai

Sudaryta darbo autoriaus pagal S. Balevičienė, L. Paurienė, 2017

Mokyklų autonomijos tema jau yra analizuojama tiek užsienio, tiek Lietuvos mokslininkų, kurie šių įstaigų savarankiškumo sąvoką apibrėžia, kaip galimybę savarankiškai priimti sprendimus, laikantis įstatymų be aukštesnės valdžios įsikišimo susijusius su įstaigos veikla (Hatzopoulos, Kollias, Kikis-Papadakis, 2015; Altrichter, 2019; Jurgaitis, Šnipienė, 2012; Urbanovič, Navickaitė, 2016). Tačiau, šio tyrimo problema kilo, pastebint, kad mokyklų autonomiškumas dažniausiai yra analizuojamas bendrojo lavinimo mokyklų kontekste, bet ne ankstyvojo ugdymo įstaigų kontekste.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų savarankiškumas. Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip IUĮ vadovai supranta ugdymo įstaigų savarankiškumą. Todėl buvo išskirta kategorija „**savarankiškumo**

samprata“, kuriai priskirtos subkategorijos ***ugdymo programos rengimas, ugdymo(si) metodų pasirinkimas, vizijos kūrimas, finansinių išteklių valdymas*** (8 pav.).



8 pav. Kategorijos „savarankiškumo samprata“ subkategorijos

Sudaryta autoriaus pagal atlikto kokybinio tyrimo interviu raštu duomenis, 2022

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų, dalyvavusių tyrime požiūriu įstaigų savarankiškumas, tai „*Galimybė rinktis ir teikti švietimo, kaip veiklos (ne paslaugos) metodus, būdus, aplinką“* (Informantas Nr.5), *„Ikimokyklinio ugdymo savarankiškumą suprantu, kaip galimybe patiems kurti įstaigos viziją, rengti patiems ugdymo(si) programą, patiems pasirinkti ugdymo(si) metodus, priemones, formas“* (Informantas Nr.4), Informanto Nr.6 nuomone ikimokyklinio ugdymo įstaigų savarankiškumas tai *„kai visus sprendimus priima įstaiga, turi savo įstaigoje buhalterį“*. Informanto Nr.8 teigimu, IUĮ „*savarankiškumas atsispindi pasirinktos ugdymo krypties, parengtos ugdymo programos aspektuose, materialinės bazės kūrime, viešųjų pirkimų vykdyme ir kt.*“.

Galima pastebėti, kad tyrime dalyvavę informantai ikimokyklinio ugdymo įstaigų savarankiškumą įvardija panašiai, tai **galimybė patiems priimti su įstaigos valdymo ir organizavimu sprendimus.** Remiantis J. Urbanovič, J. Navickaite (2016, p. 43) ugdymo įstaigų savarankiškumą galima vertinti lygmenimis: **nėra autonomiškumo, dalinis autonomiškumas, visiškas autonomiškumas**.

Tyrimo pirmųjų klausimų tikslas buvo išsiaiškinti pirminę IUĮ nuomonę, ar jų atstovaujamoji institucija yra savarankiška išvardintose subkategorijose. Analizuojant duomenis išryškėjo pirminis požiūris, kad dauguma ikimokyklinio ugdymo įstaigų turi **dalinį autonomiškumą** (8 lentelė). Verta pabrėžti, kad tik Informantas Nr.5 patvirtino, kad jo atstovaujamai įstaigai savarankiškumo *„pakanka“*.

8 lentelė. Autonomiškumą patvirtinantys informantų teiginiai

INFORMANTAS	PATVIRTINANTYS TEIGINIAI
Informantas Nr.1	*„Manau, kad iš dalies. Trūksta patariamosios krypties.“*
Informantas Nr.2	*„Manau, kad ikimokyklinės ugdymo įstaigos yra savarankiškos tik iš dalies- rengiant ir įgyvendinant ugdymo programą, pasirenkant ugdymo metodus, strategijas, ugdymo turinį ir kt, taikant inovacijas.“*

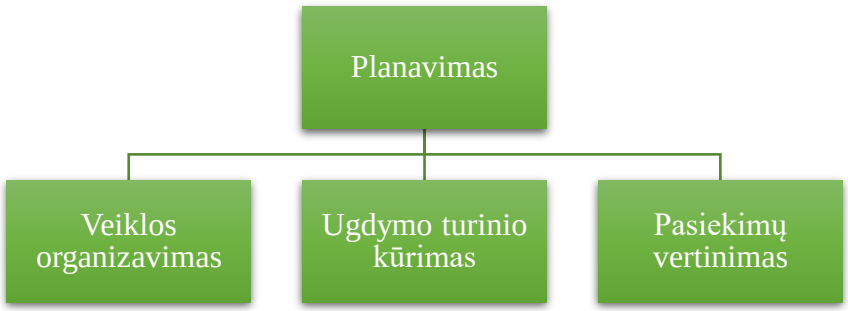
8 lentelės tęsinys

INFORMANTAS	PATVIRTINANTYS TEIGINIAI
Informantas Nr.3	*„<...> pažiūrėjus į praktinius momentus savarankiškumo trūksta <...> jei žiūrėtume į renginių organizavimą, projektų inicisuavimą, galimybę dalyvauti įvairiuose tarptautiniuose projektuose: taip. įstaigos turi visišką laisvę pasirenkant formatus, kiekį ir pan. Savarankiškumo trūksta ir finansinio valdymo srityje.“*
Informantas Nr.6	*„Mūsų įstaiga nėra savarankiška <...> nors daugelį klausimų galime spręsti savarankiškai.“*
Informantas Nr.7	*„Kūrybiškai dirbti tikrai savarankiškumo pakanka, tik reikia noro; savarankiškumą stabdo finansinė pusė.“*
Informantas Nr.8	*Ikimokyklinio ugdymo įstaiga yra savivaldybės pavaldume, tad visų pirma ji turi atlikti savivaldybės numatytas, priskirtas ar nurodytas funkcijas.“*
Informantas Nr.9	*„Nepakanka, nes įstaiga finansiškai priklauso nuo Vilniaus m. savivaldybės. Pati įstaiga gali turėti labai mažą dalį lėšų.“*

Sudaryta autorės pagal atlikto kokybinio tyrimo interviu raštu duomenis, 2022

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų savarankiškumas valdymo funkcijų procese. Analizuojant ikimokyklinio ugdymo įstaigų savarankiškumo raišką buvo nuspręsta tai daryti atsižvelgiant į vadybines valdymo funkcijas ir švietimo tyrėjų išskirtus savarankiškumo kriterijus. Tyrimo analizė suskirstyta į temas: **planavimas, organizavimas, vadovavimas, kontrolė.**

Literatūros apžvalgoje išaiškėjo, kad IUĮ veiklos rezultatyvumą gali atskleisti, kaip įstaigoje administruojama: įgyvendinama švietimo politika, numatomos strateginės veiklos kryptys, plėtros galimybės, įgyvendinamos vadybinės funkcijos (Braslauskienė, Norvilienė, 2014). Todėl atliekant tyrimą buvo išskirta tema **„Planavimas“.** Analizuojant šią temą buvo išskirtos trys kategorijos: ***veiklos organizavimas, ugdymo turinio kūrimas ir pasiekimų vertinimas*** (9 pav.).



9 pav. Temos „planavimas“ kategorijos

Sudaryta autoriaus pagal atlikto kokybinio tyrimo interviu raštu duomenis, 2022

Pirmoje šio darbo dalyje buvo analizuojami švietimą reglamentuojantys nacionaliniai Lietuvos Respublikos dokumentai: Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, Valstybinė švietimo 2013-2022 metų strategija, Geros mokyklos koncepcija, šiuose dokumentuose akcentuojama švietimo įstaigų savarankiškųjų funkcijų reikšmė, siekiama, kad ugdymo įstaigos turėtų daugiau atsakomybės ir teises veikti savarankiškai. Svarbu paminėti, kad daugumos

ikimokyklinio ugdymo įstaigų steigėjai yra savivaldybė, todėl kyla klausimas, ar savarankiškumo raiškos IUĮ plėtojimas yra remiantis nacionaliniais švietimo dokumentais yra palankus. Atliekant tyrimą buvo aktualu išsiaiškinti, kaip dokumentuose yra grindžiamas IUĮ savarankiškumas, ar nacionaliniai švietimo dokumentai sudaro galimybę plėtoti įstaigų savarankiškumą, kokie veiksniai tai riboja.

Kategorijoje **„veiklos organizavimas“** buvo išskirtos dvi subkategorijos: ***savarankiškumas nacionaliniuose švietimo dokumentuose*** ir ***savarankiškumas formuluojant įstaigos strateginius tikslus*** (9 lentelė).

9 lentelė. Veiklos organizavimą patvirtinantys teiginiai

TEMA – PLANAVIMAS			
Kategorija	**Subkategorija**	**Patvirtinantys teiginiai**	**Teiginių dažnis**
Veiklos organizavi-mas	Savarankiškumas nacionaliniuose švietimo dokumentuose	*„Manau, kad nacionaliniai dokumentai padeda ir įstaigos pakankamai savarankiškai gali rengti pačios strategines kryptis“* (I1) *„Skatina mus pasirinkti inovatyvius ugdymo metodus, įgyvendinti nacionaliniuose strateginiuose švietimo dokumentuose numatytas gaires.“* (I2) *„Lietuvos švietimo dokumentuose stokojama ikimokyklinio ugdymo įstaigų savarankiškumo apibrėžties ir principinių susitarimų dėl jo įgyvendinimo.“* (I3) *„Įstaiga priklauso Vilniaus miesto savivaldybei. Viskas derinama su savivaldybe“* (I6)	4
	Savarankiškumas formuluojant įstaigos strateginius tikslus	*„Visų pirma strateginiai įstaigos tikslai apibrėžti nacionaliniuose dokumentuose, kuriais remiamasi, jų gairės. Tačiau pačius tikslus pasirenka įstaigos bendruomenė pati ir vėliau derinama su savivaldybe“.* (I1) *„Strateginiai tikslai yra derinami su savivaldybės, valstybės strateginiais tikslais. Mes nesame savarankiški šioje srityje“.* (I2) *„Strateginiai tikslai formuluojami analizuojant ankstesniame strateginiame plane numatytus ir pasiektus (nepasiektus) tikslus. Atlikus SSGG analizę <...> Galutinis strateginio plano variantas derinamas su savivaldybe <...>“. (I3)* *„Formuodami įstaigos strateginius tikslus atsižvelgiame į daug ką: Vilniaus miesto strateginius tikslus, Švietimo įstatymą ir t.t. Strateginiai įstaigos tikslai yra derinami su savivaldybe“ (I6)* *„<...> planuojant strateginius planus, turime atsižvelgti į savivaldybės strategiją; taip strateginiai planai derinami su savivaldybe“* (I7)	7

9 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai	Teiginių dažnis
		„Įstaiga yra savarankiška juos formuluoti - atsižvelgiant į atlikto audito rezultatus, SSGG analizę, savivaldybės prioritetus, švietimo politiką ir pan. Taip, strateginis planas turi būti suderintas su steigėju - konkrečiai savivaldybe.“ (I8) *„Taip, strateginiai tikslai derinami su Vilniaus m. savivaldybe. Pati įstaiga kelia tikslus atsižvelgdama į Vilniaus m. savivaldybės tikslus.“* (I9)	

Sudaryta autoriaus pagal atlikto kokybinio tyrimo interviu raštu duomenis, 2022

Analizuojant nacionalinius švietimo dokumentus, buvo pastebėta, kad yra numatyti teisiniai pagrindai savarankiškumo plėtrai, suteikiama teisė savarankiškai vykdyti įvairias veiklas (Balevičienė, Paurienė, 2017). Analizuojant tyrimo duomenis, buvo pastebėta informantų nuomonė, kad **nacionaliniai švietimo dokumentai** padeda rengti įstaigos strategines kryptis, ieškoti inovacijų ugdymui. Svarbu pabrėžti, kad nacionalinio švietimo dokumentuose ugdymo įstaigos dažniausiai nėra plėtojamos į pakopas, todėl informantų teigimu, juose trūksta ikimokyklinio ugdymo įstaigų savarankiškumo apibrėžties.

Planavimas kiekvienoje įstaigoje yra privalomas siekiant efektyviai vykdyti veiklą. Literatūros analizėje buvo išsiaiškinta, kad IUĮ turi parengti strateginius planus, todėl kokybiniu tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti, kiek savarankiškumo turi IUĮ formuluojant strateginius planus. Rezultatai atskleidė, kad **strateginis planas turi būti derinamas su savivaldybe**, jie yra koreguojami atsižvelgiant į pastabas, patarimus. Todėl galima teigti, kad šioje srityje įstaigos yra tik **dalinai savarankiškos**, jos rengia strateginį planą, tačiau turi būti gautas patvirtinimas iš steigėjo.

Autorių teigimu, IUĮ teikiamų paslaugų kokybę galima apžvelgti nagrinėjant, kaip įstaigoje yra įgyvendinami švietimo dokumentai, finansavimo ypatumai, personalo valdymo ypatumai (Valantinas, 2011, p. 8). Tačiau, verta pabrėžti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigose yra teikiamos ugdymo paslaugos vaikams, todėl verta atkreipti dėmesį į ugdymo proceso organizavimą ir kokybę. Ikimokyklinio ugdymo metodinėse rekomendacijose (2015, 2 skyrius, p. 1) teigiama IU „turinį sudaro tai, ką, kaip ir kokioje aplinkoje vaikas ugdosi, kaip vertinami jo pasiekimai ir pažanga.“ Remiantis šiais aspektais aktualu išsiaiškinti ar švietimo politiką apibrėžiantys dokumentai suteikia galimybę savarankiškai kurti, pritaikyti ir priimti sprendimus dėl ugdymo turinio kūrimo.

Išskirta kategorija **„ugdymo turinio kūrimas“** kurioje buvo suformuluotos trys subkategorijos: ***rekomendacijos ir dokumentai, ugdymo turinio patvirtinimas, savarankiškumas kūrimui*** ir ***ugdymą papildančios programos*** (10 lentelė).

10 lentelė. Ugdymo turinio kūrimą patvirtinantys teiginiai

TEMA - PLANAVIMAS			
Kategorija	**Subkategorija**	**Patvirtinantys teiginiai**	**Teiginių dažnis**
Ugdymo turinio kūrimas	Rekomendacijos ir dokumentai	*„Įstaigoje vadovaujamasi LR Švietimo ir mokslo ministerijos parengtomis ugdymo rekomendacijomis, atsižvelgiant į tai ir įstaigos savitumus rinktis metodus ir aplinką“* (I5) *„Mūsų įstaiga turi savo įstaigos ugdymo programą, kuri sukurta pagal pateiktas ŠMM rekomendacijas“* (I6) *„Įstaiga vadovaujasi ikimokyklinio ugdymo metodinėmis rekomendacijomis pasirinkdama rekomenduojamas formas, turinį“* (I3)	3
	Ugdymo turinio patvirtinimas	*„Manau, kad kurti be ką naujo yra sveikintina. Tačiau vis tiek tai turi būti derinama galutiniame rezultate su institucijomis“* (I1) *„ <...> įstaigos ikimokyklinio ugdymo programa turi būti derinama su švietimo skyriumi, savivaldybės taryba, atnaujinama kas 3 metus.“* (I2) *„Programa buvo derinama su Vilniaus m. savivaldybe“* (I6)	3
	Savarankiškumas kūrimui	*„Ugdymo turinys gali būti laisvai kuriamas <...>“* (I2) *„Taip. Yra kuriamas savitas ugdymo turinys“* (I4) *„<...> neužkerta kelio rinktis savitus būdus ir metodus, programos įgyvendinimui.“* (I5) *„Mūsų įstaigoje ugdymo(si) turinys yra laisvai kuriamas, ugdymo(si) turinys nėra derinamas su savivaldybe“* (I7) *„Taip, yra galimybė, pritaikant švietimo politikos gaires, savarankiškai spręsti, koks ugdymas bus vykdomas mūsų įstaigoje. Aptariant pedagogų posėdžiuose, atsižvelgiant į tėvų pasiūlymus, stengiamės kurti patrauklų, inovatyvų ir įdomų vaikams ugdymo turinį. Ugdymo turinys neturi būti derinamas su steigėju.“ (I8)*	5
	Ugdymą papildančios programos	*„Iš dalies dokumentai suteikia galimybę savarankiškai taikyti papildančias pagrindinę ikimokyklinio ugdymo programą programas (mūsų įstaigoje „Zipio draugai“, „Naratyvinio žaidimo metodas.“) Dėl papildančių programų nereikia derinti, galime savarankiškai taikyti“.* (I9)	1

Sudaryta autoriaus pagal atlikto kokybinio tyrimo interviu raštu duomenis, 2022

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų nuomone, **ugdymo turinys gali būti kuriamas laisvai**, pritaikomi būdai ir metodai. Dauguma informantų akcentuoja, kad kurdami ugdymo programą vadovaujasi rekomendacijomis ir dokumentais, kurie neužkerta kelio pritaikyti jiems tinkamus metodus. Analizuojant duomenis išryškėjo, kad dalis IUĮ ugdymo turinį **turi derinti su steigėju**. Verta pabrėžti,

kad poreikis keisti tokią tvarką, kokybinio interviu duomenyse nebuvo pastebimas. Analizuojant duomenis išryškėjo ugdymą papildančių programų aktualumas ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Informanto teigimu, **papildančios programos gali būti organizuojamos savarankiškai**, jų derinimas su steigėju nebūtinas.

Toliau analizuojat ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklos planavimo procesą aktualu pažvelgti į **ugdytinių pasiekimų vertinimą** ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Ankstyvajame vaiko amžiuje vyksta intensyvus mokymasis ir sparti raida, todėl pasiekimų vertinimas įgauna ypatingą reikšmę, siekiant kokybiško ir tikslingo vaikų ugdymo (Zablackė, 2016, p. 2). Mokslinių šaltinių ir dokumentų analizės dalyje buvo pastebėta, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos gali vykdyti vaikų pasiekimų vertinimą, kuriais siekiama pastebėti vaikų įgytas kompetencijas. S. Balevičienė, L. Paurienė (2017) analizuodamos bendrojo ugdymo įstaigų savarankiškumo reikšmę, akcentavo, kad mokinių pasiekimų vertinimo įgyvendinimas, kriterijų pasirinkimas, tvarkos nustatymas, vienas iš mokyklos savarankiškumą atskleidžiančių kriterijų.

Atliekant tyrimą buvo išskirta kategorija **„pasiekimų vertinimas“,** kuriai priskirtos šios 4 subkategorijos: ***vertinimo aprašas, rekomendacijos ir gairės, individualus vertinimas, pasiekimų vertinimo autonomija*** **ir** ***dalinė pasiekimų vertinimo autonomija*** (11 lentelė).

11 lentelė. Pasiekimų vertinimo subkategorijas patvirtinantys teiginiai

TEMA - PLANAVIMAS			
Kategorija	**Subkategorija**	**Patvirtinantys teiginiai**	**Teiginių dažnis**
Pasiekimų vertinimas	Vertinimo aprašas	*„Įstaiga turi parengusi vaikų pasiekimų ir pažangos vertinimo aprašą.“* (I2) *„Ikimokyklinukų pasiekimų vertinimo forma parengta adaptuojant įstaigai tinkamą variantą remiantis pasiekimų vertinimo aprašu.“* (I3) *„<...>ikimokyklinio amžiaus vaikų pasiekimų vertinimas vykdomas pagal Ikimokyklinio amžiaus vaikų pasiekimų aprašą, priešmokyklinių - pagal Priešmokyklinio ugdymo bendrojoje programoje numatytus kriterijus.“* (I8)	3
	Rekomendacijos ir gairės	*„Yra gairės, tačiau įstaigai paliekamas lankstumas“* (I1) *„Priešmokyklinio ir ikimokyklinio amžiaus vaikai vertinami pagal ŠMM rekomendacijas ir įstaigoje patvirtintą vaikų vertinimo metodiką“* (I6) *„Ugdytinių pasiekimų vertinimas vykdomas pagal patvirtintus ŠMM dokumentus“* (I8)	3
	Individualus vertinimas	*„Mūsų įstaigoje vaikų pasiekimų vertinimas vyksta nuolat – kiekvieną dieną <...>, individualus vaiko pasiekimų užfiksavimas 18-oje sričių mūsų įstaigoje vyksta du kartus metuose (rudenį ir pavasarį)“* (I7)	1

11 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai	Teiginių dažnis
	Pasiekimų vertinimo autonomija	*„Mes galime savarankiškai spręsti dėl vaikų pasiekimų įvertinimo“* (I2) *„Įstaiga savarankiškai sprendžia dėl vaikų pasiekimų įvertinimo“* (I4) *„Taip, įstaiga gali rinkti metodus; būdus ir formas“* (I5) *„Taip, mūsų įstaiga savarankiškai sprendžia dėl vaikų pasiekimų vertinimo“* (I7)	4
	Dalinė pasiekimų vertinimo autonomija	*„Ne, negali, nes yra patvirtintas vaikų pažangos ir pasiekimo vertinimo aprašas. Gali tik pasirinkti laikotarpius, įvertinimo būdus.“ (I9)*	1

Sudaryta autoriaus pagal atlikto kokybinio tyrimo interviu raštu duomenis, 2022

Analizuojant duomenis išryškėjo, kad IUĮ organizuodamos vaikų pasiekimų vertinimą remiasi įstaigoje patvirtintu vaikų pasiekimų ir pažangos vertinimo aprašu, kuris yra parengtas atsižvelgiant į švietimo, mokslo ir sporto ministerijos pateiktas rekomendacijas ir gaires. Galima manyti, kad pasiekimų ir pažangos vertinimo aprašai sudaro galimybę kokybiškai ir tikslingai vertinti vaikų įgytas kompetencijas, o taip pat yra tikslingai įgyvendinama švietimo politika. Analizuojant tyrimo rezultatus, buvo pastebima, kad beveik visos tyrime dalyvavusios įstaigos **turi joms suteiktą savarankiškumą** dėl **vaikų pasiekimų vertinimo**. Analizuojant tyrimo duomenis paaiškėjo, kad viena iš tyrime dalyvavusių įstaigų neturi pilno savarankiškumo organizuojant vaikų pasiekimų ir pažangos vertinimo, informantas akcentavo, kad gali rinktis tik laikotarpius, kada tai yra vykdoma; ir įvertinimo būdus. Žvelgiant į visus tyrimo rezultatus, nebuvo įžvelgiamas poreikis šią galimybę keisti.

Literatūroje išskirta organizavimo funkcija, apibrėžiama, kaip organizacijos struktūros sudarymas, veiklos funkcijų nustatymas, pareigų delegavimas (Braslauskienė, Norvilienė, 2014, p. 47). Ugdymo įstaigose itin svarbu kompetentingų darbuotojų komanda, kuri bendradarbiaudama siekia įgyvendinti švietimo politikos keliamus reikalavimus, įstaigos strategiją, teikti kokybiškų paslaugų teikimą vartotojams. Pagal vadybines valdymo formas buvo suformuluota tema **„organizavimas“.** Analizuojant duomenis buvo priskirta kategorija „**darbuotojų atranka ir skyrimas“,** kurią sudaro subkategorijos: ***pedagoginio ir nepedagoginio personalo samda, pavaduotojų atranka ir samda, pareigybių etatai ir normatyvai*** ir ***savarankiškumas personalo formavimui.***

Analizuojant mokslinę literatūrą išaiškėjo, kad siekiant kokybiškų paslaugų teikimo ugdymo įstaigose ypatingas dėmesys turėtų būti skiriamas darbo komandos organizavimui. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų personalą sudaro pedagoginis, nepedagoginis personalas, ugdymo įstaigos administracija. Visų pareigybių asmenys yra skirtingai atsakingi už vykdomą veiklą ugdymo įstaigoje, todėl jų kompetencijų įvertinimas, motyvavimas ir atranka yra ypatingai svarbi. Šioje tyrimo dalyje buvo

siekiama sužinoti, kaip IUĮ vyksta pedagoginio ir nepedagoginio personalo samda, pavaduotojų skyrimas, kiek savarankiškumo turi įstaigos (12 lentelė).

12 lentelė. Darbuotojų atranka ir skyrimas - patvirtinantys teiginiai

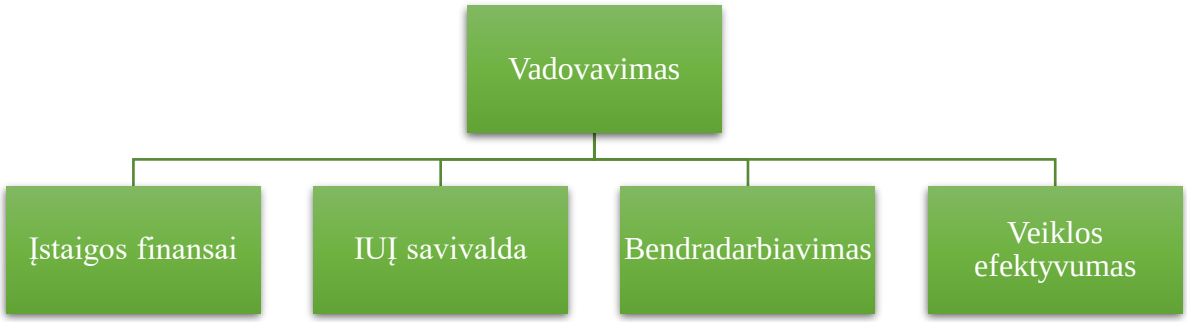
TEMA - ORGANIZAVIMAS			
Kategorija	**Subkategorija**	**Patvirtinantys teiginiai**	**Teiginių dažnis**
Darbuotojų atranka ir skyrimas	Pedagoginio ir nepedagoginio personalo samda	*„<...> mokytojams skelbiama atranka. Sudaromos komisijos, kurios padeda direktoriui atrinkti kandidatus, formuoti personalą.“* (I2) *„Vykdomi darbo pokalbiai. Jei priimama žmogus mokytojas ir kitaip susijęs su ugdymo sritimi pokalbyje dalyvauja ir pavaduotojas ugdymui padedantis priimti tinkamą sprendimą“* (I3) *„Personalo atranka vykdoma vadovaujantis teisės aktais.“* (I4) *„Pedagoginis personalas <...> kiti darbuotojai atrenkami individualių pokalbių metu.“* (I6) *„Pedagoginiam ir nepedagoginiam personalui yra skelbiamas skelbimas savivaldybės puslapyje, konkursas vyksta įstaigoje, sudarius vietinę komisiją įstaigoje, priklausomai nuo to, koks darbuotojas yra atrenkamas.“* (I7) *„Keisti pareigybių negalime, tačiau esame savarankiški dėl personalo atrankos.“* (I8)	6
	Pavaduotojų atranka ir samda	*„Pavaduotojoms yra nustatytas konkursas <...>“* (I1) *„Vyksta konkursai į konkursines pareigybe <...>“* (I2) *„<...> direktoriaus pavaduotojai atrenkami konkurso būdu <...>“* (I6) *„Pagal valstybės reikalavimus, direktoriaus pavaduotojas ugdymui yra renkamas konkurso būdu per Valdžios vartus.“* (I7)	4
	Pareigybių etatai ir normatyvai	*„Pareigybių etatai ir normatyvai yra derinami su savivaldybės administracija, jie priklauso nuo vaikų skaičiaus ir grupių komplektų. Šioje srityje įstaiga nėra savarankiška.“* (I2) *„Direktoriaus pareigybė derinama su kitomis institucijomis, kitos pareigybės ne.“* (I5) *„Įstaigos pareigybių sąrašas sudaromas pagal pavyzdinį pareigybių normatyvą. Įstaigos pareigybių sąrašą tvirtina savivaldybė.“* (I6) *„Visas pareigybių sąrašas yra numatomas savivaldybės - steigėjas yra parengęs pareigybių normatyvus įstaigoms.“* (I8)	4
	Savarankiškumas personalo formavimui	*„Visiškas savarankiškumas. Atrankos komisija svarsto ir teikia pasiūlymus direktoriui.“(I9)*	1

Sudaryta autoriaus pagal atlikto kokybinio tyrimo interviu raštu duomenis, 2022

Analizuojant tyrimo duomenis paaiškėjo, kad IUĮ **pavaduotojų atranka** vyksta teisės aktų nustatyta tvarka, vykdomi konkursai į pareigas, tą patvirtino keturi tyrime dalyvavę informantai. Todėl remiantis tyrimo duomenimis, galima teigti, kad didžioji dauguma įstaigų **nėra savarankiškos** direktoriaus pavaduotojų atrankos ir samdos. Tyrime dalyvavę informantai teigė, kad jie yra **savarankiški** vykdydami **pedagoginio ir nepedagoginio personalo** atranką ir samdą. Yra vykdomi susitikimai, darbo pokalbiai, formuojamos darbo grupės, direktorius priima sprendimą bendradarbiaudamas su pavaduotojais. IUĮ vadovų teigimu, **pareigybių etatai ir normatyvai** yra formuluojami pagal vaikų skaičių ir grupių komplektus ir **derinami su savivaldybe**, todėl šioje srityje įstaigos **nėra įgaliotos savarankiškai** priimti sprendimus. Analizuojant tyrimo duomenis neišryškėjo poreikis į kitokį suteiktą savarankiškumą, galima vertinti, kad IUĮ vadovams, pakanka savarankiškumo formuojant IUĮ personalą.

Mokslinėje literatūroje daug dėmesio yra skiriama į **vadovavimą** įstaigai: veiklos inicijavimą, koordinavimą, personalo formavimą ir funkcijų derinimą, motyvaciją, komunikaciją (Braslauskienė, Norvilienė, 2014, p. 15). Visose įstaigose, vadovavimo funkcijos įgyvendinimo svarba yra pagrindas organizacijos veiklai. Tęsiant kokybinį tyrimą IUĮ savarankiškumo kontekste, buvo siekiama išsiaiškinti, kaip yra įgyvendinama vadovavimo funkcija.

Personalo valdymas, finansų valdymas ir ugdymo įstaigos valdymas apima **„vadovavimo“** temą. Analizuojant kokybinio tyrimo duomenis buvo išskirtos 4 kategorijos: ***įstaigos finansai, IUĮ savivalda, bendradarbiavimas, veiklos efektyvumas*** (10 pav.).



10 pav. Temos „vadovavimas“ kategorijos

Sudaryta autoriaus pagal atlikto kokybinio tyrimo interviu raštu duomenis, 2022

Mokslinių šaltinių analizės etape išaiškėjo, kad vienas iš ugdymo įstaigų savarankiškumo išmatuojamų kriterijų gali būti **finansų valdymo aspektai**. S. Balevičienė ir L. Paurienė (2017, p. 1) akcentuoja, kad ugdymo įstaigų finansinis savarankiškumas gali atsispindėti per galimybę laisvai tvarkyti, valdyti įstaigos finansus. Šiuo tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti ar įstaigos yra savarankiškos planuojant ir tvarkant įstaigos biudžetą. Atliktuose mokyklų savarankiškumo tyrimuose buvo pastebima tendencija, kad įstaigoms trūksta savarankiškumo ugdymo įstaigos biudžeto disponavime. Todėl tiriant ikimokyklinio ugdymo įstaigų savarankiškumą, buvo aktualu išsiaiškinti IUĮ yra planuojami ir tvarkomi

finansiniai ištekliai, kokiai buhalterijai jie priklauso, kiek savarankiškumo įstaigoms suteiktą tvarkyti biudžetą.

Kategorijoje **„įstaigos finansai“** buvo išskirtos šios subkategorijos: ***centralizuota buhalterija, savarankiška buhalterija, savivaldybės ir valstybės dotacija, savivalda, viešieji pirkimai*** (13 lentelė).

13 lentelė. Įstaigos finansai - patvirtinantys teiginiai

TEMA - VADOVAVIMAS			
Kategorija	**Subkategorija**	**Patvirtinantys teiginiai**	**Teiginių dažnis**
Įstaigos finansai	Centralizuota buhalterija	*„Turime centralizuotą buhalteriją ir esame pakankamai suvaržyti.“* (I1) *„Įstaigoje yra centralizuota buhalterija. Mano nuomone ugdymo įstaiga nėra visiškai savarankiška tvarkydama finansinius išteklius.“* (I3) *„Įstaiga priklauso centralizuotai buhalterijai.“* (I4) *„Centralizuota buhalterija. Įstaiga turi tvarkas, kurios numato galimus pirkimus.“* (I5) *„Buhalterija centralizuota. Finansinius išteklius įstaiga nėra savarankiška tvarkyti <...>“* (I6) *„Mūsų įstaigoje yra centralizuota buhalterija.“* (I8) *„Tvarko centralizuotai, įstaiga turi derinti.“* (I9)	7
	Savarankiška buhalterija	*„Yra savarankiška buhalterija. Lėšos yra planuojamos vadovaujantis teisiniai dokumentais.“* (I2) *„Mūsų įstaigoje buhalterija yra vietinė <...>. Taip, mūsų įstaiga savarankiška tvarkyti finansinius išteklius.“* (I7)	2
	Savivaldybės ir valstybės dotacija	*„Lyg ir esame savarankiški planuojant finansinius išteklius, bet labai priklausomi nuo savivaldybės skiriamų lėšų.“* (I2) *„Finansiniai ištekliai planuojami, sudarius planą pirkimams, atsižvelgiant į valstybės, savivaldybės skirtas lėšas <...>“* (I7) *„Finansiniai įstaigos ištekliai taip yra planuojami iš skiriamų savivaldybės ir valstybės dotacijų. <...> privalome atitikti numatytų biudžeto eilučių dotacijas ir jų neviršyti.“* (I8)	3
	Savivalda	*„Materialiniai ir finansiniai ištekliai planuojami ir tvarkomi kartu su įstaigos savivaldos atstovais.“* (I4)	1
	Viešieji pirkimai	*„Vadovaujamasi Viešųjų pirkimų taisyklėmis. Įstaiga pati renkasi ką pirkti – vadovaujantis anksčiau išvardintais dokumentais.“* (I5)	1

Sudaryta autoriaus pagal atlikto kokybinio tyrimo interviu raštu duomenis, 2022

Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigoje dažniausiai būna centralizuota buhalterija, todėl galima akcentuoti, kad įstaigos **neturi** suteikto **savarankiškumo** tvarkyti finansinius išteklius. Tyrimo rezultatai sudarė galimybę išskirti subkategoriją „savarankiška buhalterija“ nes tarp tyrimo dalyvių buvo pastebėtos dvi įstaigos, kurios turi savarankišką buhalteriją. Detalizuojant

subkategoriją „savarankiška buhalterija“ verta pabrėžti, kad suteikta teisė savarankiškai planuoti finansinius išteklius gali sudaryti papildomo darbo įstaigos vadovams. Informanto Nr.2 teigimu savarankiškos buhalterijos pasekmė: „*Labai daug teisinių dokumentų reglamentuojančių finansinių išteklių tvarkymą, daug popierizmo, daug įvairių tvarkų, kurios labai riboja įstaigos veiklą, skatina veikti skaidriai, bet sukelia daug nepatogumo, daug darbo*“. Analizuojant tyrimo duomenis išaiškėjo, kad didelę įtaką IUĮ finansams turi savivaldybės ir valstybės dotacijos, lėšų panaudojimas yra atsižvelgiamas į jas. Tyrimo duomenys atskleidė, kad didžioji dalis ikimokyklinio ugdymo įstaigų yra **nesavarankiškos** finansų tvarkymo srityje, tik maža dalis tyrime dalyvavusių informantų teigė, kad **turi suteiktą savarankiškumą** tvarkant ir planuojant lėšas. Tačiau paaiškėjo, kad įstaigos kurios turi suteiktą savarankiškumą į lėšų organizavimą, turi padidėjusius darbų kiekius. Analizuojant duomenis pastebėta, kad įstaigų biudžetas yra priklausomas nuo savivaldybės ir valstybės dotacijų, vyrauja centralizuota buhalterija.

Literatūros analizėje buvo pastebėta, kad ugdymo įstaigos valdyme didelę reikšmė turi **mokyklos savivalda.** Švietimo įstatyme (2011, 60 strp.) mokyklos savivalda apibrėžiama, kaip institucija, kuri grindžiama švietimo tikslais, ji atsakinga su mokyklos veiklos ir finansavimo klausimus, padeda vadovui priimti sprendimus. Akcentuojant ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklą, tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti, kokios veiklos inicijuojamos savivaldos institucijose.

Išskirta kategorija **„IUĮ savivalda“.** Analizuojant tyrimo duomenis buvo išskirtos šios subkategorijos: ***vadovų kvalifikacija, patirties sklaida, inovacijos, mokyklos taryba, mokytojų taryba, darbo taryba*** (14 lentelė).

14 lentelė. Kategorijos „IUĮ savivalda“ subkategorijas patvirtinantys teiginiai

TEMA - VADOVAVIMAS			
Kategorija	**Subkategorija**	**Patvirtinantys teiginiai**	**Teiginių dažnis**
IUĮ savivalda	Vadovų kvalifikacija	*„<...> vertinama vadovo veikla.“* (I4) *„Vadovų kvalifikacijos kėlimas.“* (I1)	2
	Patirties sklaida	*„Patirties pasidalijimas.“* (I1)	1
	Inovacijos	*„Siūloma įsigyti naujų, modernių ugdymo priemonių, tinkančių vidaus bei lauko aplinkose, pasirinkti inovatyvius ugdymo metodus.“* (I8)	1
	Mokyklos taryba	*„Mokyklos taryba padeda spręsti finansinių išteklių panaudojimo klausimus, derina įstaigos strateginius ir metinius veiklos planus.“* (I2)	1
	Mokytojų taryba	*„Mokytojų taryba svarsto, inicijuoja visus sprendimus susijusius su ugdymo procesu, ugdymo turiniu, mokytojų kvalifikacija, mokytojų atestacija, pagalba vaikui, vaikų vertinimu, vidaus audito vykdymu, įstaigos strateginio ir metinio veiklos plano įgyvendinimo, įstaigos ugdymo programos ir kitų programų įgyvendinimo“* (I2)	1

14 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai	Teiginių dažnis
	Darbo taryba	*„Darbo taryba derina darbuotojų apmokėjimo, atleidimo klausimus.“* (I2)	1

Sudaryta autoriaus pagal atlikto kokybinio tyrimo interviu raštu duomenis, 2022

Literatūros apžvalga atskleidė, kad ugdymo įstaigos savivaldai priskirta didelė atsakomybė dėl ugdymo įstaigos veiklos vystymo. Tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti, kokios veiklos yra inicijuojamos IUĮ savivaldoje ir kaip tai koreliuoja su įstaigos savarankiškumu. Tyrimo rezultatai parodė, kad įstaigose gali būti buriama mokyklos taryba, mokytojų daryba ir darbo taryba, jos yra atsakingos už skirtingų funkcijų plėtojimą. Pagal tyrimo rezultatus galima vertinti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų savivaldose yra plėtojama patirties sklaida, planuojami susitikimai, mokymai, atsakomybių pasidalijimas, sprendžiami ugdymo įstaigos veiklos, finansavimo klausimai, vertinama vadovo veikla. Galima spręsti, kad IUĮ savivalda taip gali inicijuoti ugdymo įstaigos savarankiškumo plėtojimą, bendradarbiaudami siekti kokybiškų paslaugų teikimo.

Analizuojant literatūrą ir valdymo funkcijos įgyvendinimą organizacijoje, didelis dėmesys yra skiriamas **vadovo lyderystei, gebėjimą motyvuoti darbuotojus, įtraukti bendruomenę į sprendimų priėmimą.** R. Braslauskienė, A. Norvilienė (2014, p. 52) prabrėžia, „vadovavimo tikslas – parodyti veiklos prasmę įstaigos darbuotojams, apibrėžiant ir palaikant įstaigos vertybes“. Analizuojant visus tyrimo apklausoje gautus atsakymus, buvo siekiama atrasti ir išsiaiškinti, kaip IUĮ vadovai įžvelgia ir plėtoja lyderystės, motyvavimo, bendradarbiavimo, vykdomos veiklos efektyvumo aspektus organizacijos veikloje.

Literatūroje akcentuojama, kad yra du vadovų tipai – formalieji ir lyderiai (Braslauskienė, Norvilienė, 2014, p. 54). Todėl analizuojant visus tyrimo rezultatus buvo siekiama išsiaiškinti ar vadovai organizacijos valdymo procese pasižymi lyderio savybėmis ir per kokias sritis jos pasireiškia. Autoriai akcentuoja, kad lyderystė pasižymi per vadovo gebėjimą vienyti darbuotojus ir skatinti jų bendradarbiavimą, įkvėpti juos ir motyvuoti (Braslauskienė, Norvilienė, 2014, p. 54). O organizacija, kurioje yra skatinamas mokymasis, gerosios patirties sklaida, bendradarbiavimas dar kitaip gali būti vadinama, besimokanti organizacija (Valuckienė ir kt., 2015, p. 29).

Analizuojant visus tyrimo duomenis buvo išskirta kategorija **„bendradarbiavimas“,** kuriai priskirtos subkategorijos: ***bendradarbiavimas su steigėju, vaikų tėvų įtraukimas, organizacijos kultūra, įstaigos darbuotojų pagalba, įsitraukimas į valdymą*** (15 lentelė).

15 lentelė. Kategorijos „bendradarbiavimas“ subkategorijas patvirtinantys teiginiai

TEMA - VADOVAVIMAS			
Kategorija	**Subkategorija**	**Patvirtinantys teiginiai**	**Teiginių dažnis**
Bendradar-biavimas	Bendradarbiavimas su steigėju	*„Svarbiausia, kaip minėjau, kolegialus bendradarbiavimas su steigėju, sprendžiant vienus ar kitus klausimus.“* (I5)	1
	Vaikų tėvų įtraukimas	*„Strateginiai tikslai atliepia įstaigą lankančių vaikų tėvų lūkesčius bei pačių vaikų poreikius.“* (I4) *„Aptariant pedagogų posėdžiuose, atsižvelgiant į tėvų pasiūlymus, stengiamės kurti patrauklų, inovatyvų ir įdomų vaikams ugdymo turinį.“* (I8)	2
	Organizacijos kultūra	*„Organizacijos kultūros klausimai aptariami susirinkimuose, diskusijų metu. Skatinama lyderystė, motyvacija, karjeros siekimas.“* (I9)	1
	Įstaigos darbuotojų pagalba	*„Jei priimama žmogus mokytojas ir kitaip susijęs su ugdymo sritimi pokalbyje dalyvauja ir pavaduotojas ugdymui padedantis priimti tinkamą sprendimą.“* (I3) *„Sudaromos komisijos, kurios padeda direktoriui atrinkti kandidatus, formuoti personalą.“* (I2) *„Strateginiai tikslai išdiskutuojami darbo grupėje, preliminarūs pristatomi įstaigos tarybai ir išklausoma argumentų ir pastebėjimų.“* (I3)	3
	Įsitraukimas į valdymą	*„Būtina darbuotojus motyvuoti, mokyti, skatinti, inicijuoti įsitraukti į įstaigos valdymą, prisiimti atsakomybę už tikslų įgyvendinimą, skatinti darbuotojų lyderystę.“* (I2)	1

Sudaryta autorės pagal atlikto kokybinio tyrimo interviu raštu duomenis, 2022

Autoriai pabrėžia, kad darbuotojų motyvavimas, lyderystė, tinkamas veiklos administravimas, bendruomenės įtraukimas turi ypatingą reikšmę sprendimų priėmimui, įstaigos valdymui (Braslauskienė, Norvilienė, 2014, p. 52; Balevičienė, Paurienė, 2017, p. 1). Analizuojant visus tyrimo duomenis buvo pastebėta, kad informantai akcentuoja bendradarbiavimo aspektą įstaigoje. Informantų teigimu, yra svarbu kurti palankią bendradarbiavimo kultūrą su tėvų bendruomene, įsiklausyti į jų lūkesčius ir taip kurti vaikams palankesnę ugdymo(si) aplinką. Verta pabrėžti, kad galima įžvelgti **vadovų lyderystės** aspektus, kai vadovai priimdami sprendimus nesivadovauja tik reglamentuojančiais dokumentais ir savo vadybine kompetencija, bet į tinkamo sprendimo priėmimą **įtraukia ir administracijos bei kitus darbuotojus**. Remiantis literatūra, galima mąstyti, kad tai lyderio savybės, kai vadovai bendruomenę skatina veikti kartu, o procesas yra valdomas ne vieno žmogaus iniciatyva (Valuckienė ir kt., 2015, p. 25).

Taigi, analizuojant tyrimą, pastebima, kad sėkmingai įstaigos veiklai ypatingą reikšmę turi įstaigos administravimas, bendruomenės įtraukimas, darbuotojų motyvavimas. Galima manyti, kad kiekvieno vadovo siekiamybė, kokybiškų paslaugų teikimas. Literatūroje akcentuojama, kad ugdymo paslaugų kokybę galima vertinti tėvų požiūriu, paslaugų teikėjo požiūriu, vaiko požiūriu (Valantinas, 2012, p. 3).

Anot S. Balevičienės (2013, p. 5) švietimo kokybė ir veiklos efektyvumas priklauso nuo lyderystės ir vadybos kompetencijų, mokymo ir mokymosi procesų, siekiamų ir įgyvendinamų rezultatų. Atliekant tyrimą, ir gilinantis į vadovavimo funkcijos įgyvendinimo aspektus, buvo siekiama išsiaiškinti, kaip IUĮ vadovai supranta IUĮ veiklos efektyvumą, kokie, jų manymų aspektai leidžia jį plėtoti, ar (ne)savarankiškumas turi tam reikšmės.

Atliekant kokybinio tyrimo duomenų analizę, buvo išskirta kategorija **„veiklos efektyvumas“,** kuriai priskirtos subkategorijos: ***vadovo ir darbuotojų kompetencijos, ugdymo aplinkos kūrimas*** (16 lentelė).

16 lentelė. Veiklos efektyvumo subkategorijas patvirtinantys teiginiai

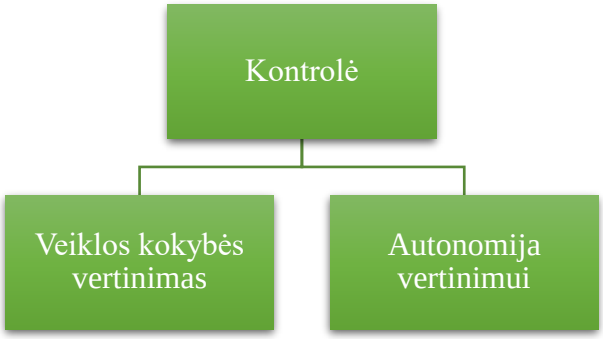
TEMA - VADOVAVIMAS			
Kategorija	**Subkategorija**	**Patvirtinantys teiginiai**	**Teiginių dažnis**
Veiklos efektyvumas	Vadovo ir darbuotojų kompetencijos	*„Kokybiškas paslaugų suteikimas – taip suprantu įstaigos veiklos efektyvumą. Jei daugiau būtų laisvių, savarankiškumo, formuojant pedagoginį personalą, tai ir darbo kokybė būtų efektyvesnė. Jei mokytojai dirbtų matantys prasmę, mylintys savo darbą, tai vaikų ugdymo kokybė gerėtų“* (I2) *„Įstaigos veiklos efektyvumas pirmiausiai priklauso nuo vadovo ir jo komandos kompetencijų, gebėjimo strategiškai matyti ir planuot visą darbą, vadybiškai dirbti su personalu. Kokybės kaitai (ne)savarankiškumas neturi didelės reikšmės, nes pirmiausia tai – vadovo sugebėjimas suburti visą personalą kokybiško ir sklandaus darbo siekiui.“* (I8)	2
	Ugdymo aplinkos kūrimas	*„Siūloma įsigyti naujų, modernių ugdymo priemonių, tinkančių vidaus bei lauko aplinkose, pasirinkti inovatyvius ugdymo metodus.“* (I8)	1

Sudaryta autoriaus pagal atlikto kokybinio tyrimo interviu raštu duomenis, 2022

Analizuojant tyrimo duomenis paaiškėjo, kad IUĮ vadovai veiklos efektyvumą įvardija, kaip kokybiškų paslaugų teikimą. Išaiškėjo vadovų pozicija, kad įstaigos veiklos efektyvumui įtaką turi darbuotojų kompetencija, ugdymo(si) aplinkos kūrimas. Kokybinio tyrimo duomenų analizė rodo skirtingą požiūrį į (ne)savarankiškumą ugdymo veiklos efektyvumo vystymui, Informantas Nr.2 teigė, kad didesnis savarankiškumas sudarytų galimybę į efektyvesnę veiklos kokybę, o Informantas Nr.8 akcentavo, kad svarbiausia vadovo kompetencija ir (ne)savarankiškumas tam reikšmės neturi.

Organizacijų vadybinę veiklą iliustruoja jau anksčiau šiame skyriuje išvardintos valdymo funkcijos, kurios taip pat įgyvendinamos ir švietimo įstaigose. Autoriai kontrolę apibrėžia, kaip vykdomos veiklos tikrinimą, priežiūrą, stebėjimą; procesas, kuriuo yra užtikrinama reali ir planuojama veikla (Vanagas, Vyšniauskienė, 2012, p. 151). **Kontrolės funkcijos** įgyvendinimas organizacijoje suteikia terpę įvertinti atliekamos veiklos kokybę (Želvys, 2003, p. 97). Anot R. Vanago ir L.

Vyšniauskienės (2012, p. 152) kontrolės sistemą organizacijoje vykdoma per: vidinę, išorinę ir valstybės kontrolę. Gretinant valdymo funkcijas su ugdymo įstaigų savarankiškumo kriterijais, kontrolė siejama su atsakomybe ir atskaitomybe. Tęsiant kokybinio tyrimo duomenų analizę buvo išskirta tema **„kontrolė“** ir jai priskirta kategorijos ***veiklos kokybės vertinimas ir autonomija vertinimui*** (11 pav.).



11 pav. Temos „kontrolė“ kategorijos

Sudaryta autoriaus pagal atlikto kokybinio tyrimo interviu raštu duomenis, 2022

Atliekant kokybinį tyrimą buvo siekiama išsiaiškinti, kaip yra vykdomas veiklos kokybės vertinimas. Literatūros apžvalgoje buvo išsiaiškinta, kad IUĮ yra įpareigotos vykdyti vidinį vertinimą, kurio tikslas yra nustatyti kaip įstaigoje pavyksta įgyvendinti švietimo politiką; kaip įstaigoje įgyvendinami išsikelti tikslai; įvertinamos stipriosios, silpnosios sritys, kokios grėsmės ir tobulinamos sritys ir pan. (Braslauskienė, Norvilienė, 2014, p. 88). Analizuojant dokumentus, buvo pastebėta, kad IUĮ turi galimybę naudotis Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodika (2005), kurioje numatyti vidaus audito vykdymo etapai, veiklos sritys ir pagalbiniai rodikliai. Tęsiant šį tyrimą, buvo aktualu išsiaiškinti, tyrime dalyvavusių IUĮ vadovų kontrolės funkcijos įgyvendinimą, kaip yra vykdomas veiklos kokybės vertinimas (17 lentelė).

17 lentelė. Veiklos kokybės vertinimo subkategorijas patvirtinantys teiginiai

TEMA - KONTROLĖ			
Kategorija	**Subkategorija**	**Patvirtinantys teiginiai**	**Teiginių dažnis**
Veiklos kokybės vertinimas	Vidaus auditas	*„Vykdomas auditas; tyrimai, finansų kontrolė; vidaus kontrolės sistema <...>“* (I5) *„Atliekamas vidaus auditas.“* (I4) *„Vykdomas kasmet vidaus auditas: platusis ir giluminis.“* (I2) *„Vykdomas vidaus auditas <...>“* (I1) *„Atliekamas vidaus auditas*.“ (I9)	5
	Giluminis auditas	*„Giluminiu auditu – pasirinkta stiprioji/silpnoji sritis“* (I8) *„Mūsų įstaigoje veiklos kokybė yra vertinama kiekvienais metais gruodžio mėnesį – atliekame giluminė vidaus auditą.“* (I7)	2

17 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai	Teiginių dažnis
	Platusis auditas	*„Plačiuoju auditu vertinamos visos audite numatytos sritys <...>“* (I8)	1
	Strateginių tikslų analizė	*„Kasmet rengiama strateginių tikslų pasiekimų analizę, aptariama bendruomenėje.“ (I9)*	1

Sudaryta autoriaus pagal atlikto kokybinio tyrimo interviu raštu duomenis, 2022

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad įstaigose yra atliekamas vidaus auditas, informantai detalizavo, kad atliekamas giluminis ir platusis auditas. Informantai patvirtino literatūroje pateiktą informaciją, auditu yra siekiama įvertinti įstaigos stipriąsias/silpnąsias sritis. Duomenys atskleidė, kad veiklos kokybės vertinimas vyksta kasmet, todėl galima teigti, kad ugdymo įstaigos siekia įvertinti kaip ugdymo įstaigoje yra organizuojamas ugdymas, įgyvendinama švietimo politika. Analizuojant kontrolės funkcijos įgyvendinimą, svarbu buvo išsiaiškinti, ar IU įstaigoms yra suteiktas savarankiškumas spręsti dėl audito organizavimo, kaip yra naudojami rezultatai (18 lentelė).

18 lentelė. Kategorijos „autonomija vertinimui“ subkategorijas patvirtinantys teiginiai

TEMA - KONTROLĖ			
Kategorija	**Subkategorija**	**Patvirtinantys teiginiai**	**Teiginių dažnis**
Autonomija vertinimui	Rezultatai ir jų panaudojimas	*„Rezultatai aptariami su steigėju. Pagal juos nusimatomos veiklos kryptys.“* (I5) *„Rezultatai panaudojami rengiant strateginius ir įstaigos metinius veiklos planus, planuojant mokytojų kvalifikacijos kėlimą.“* (I2) *„Vidaus audito ataskaitos kasmet kovo mėnesiais teikiamos švietimo skyriui.“* (I2) *„Audito rezultatai naudojami Strateginio įstaigos plano rengimui.“* (I8) *<...> gautus rezultatus panaudojame sudarant kitų metų veiklos planą, <...> Vidaus audito išvadas pateikiame steigėjui metinės veiklos ataskaitoje, tačiau ir tai nebūtina.“(*I7) *„Aptariama bendruomenėje.“* (I9)	5
	(ne)savarankiškumas	*„Su steigėju vidaus auditas nėra derinamas.“* (I4) *„Suteikiama autonomija.“* (I5) *„Vidaus įsivertinimą atliekame savarankiškai kiekvienais metais.“* (I6) *„Vidaus auditą vykdome savarankiškai, kokią sritį nagrinėsime giliau sprendžiame savarankiškai“.* (I2) *„<...> autonomija menka.“* (I1) *„Vidaus auditas nederinamas su steigėju.“* (I8)	7

18 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai	Teiginių dažnis
Autonomija vertinimui	(ne)savarankiškumas	*„Mums atliekamo vidaus audito nereikia derinti su steigėju, mums suteiktas tuo klausimus savarankiškumas, pasitikėjimas atliktu auditu.“* (I7)	7

Sudaryta autoriaus pagal atlikto kokybinio tyrimo interviu raštu duomenis, 2022

Tyrime dalyvavusių informantų teigimu, įstaigoms yra **suteiktas savarankiškumas planuojant ir vykdant veiklos vertinimą atliekant vidaus auditą**. Tik vienas tyrime dalyvavusių informantų (Informantas Nr.1) akcentavo, kad jų įstaigoje autonomija yra menka. Išaiškėjo, kad veiklos įvertinimas yra vykdomas kas metus. Kadangi veiklos įsivertinimas vyksta savarankiškai nusprendus, tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip yra panaudojami rezultatai, ar įstaigos turi savarankiškumą juos naudoti tik įstaigoje ar suteiktas dalinis savarankiškumas steigėjo atžvilgiu. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad vidaus audito išvados ir **rezultatai yra teikiami steigėjui, švietimo skyriui**. Kokybinio tyrimo metu paaiškėjo, kokiu tikslu yra atliekamas vidaus auditas, kaip yra naudojami gauti rezultatai. Informantu teigimu, vidaus audito rezultatai yra aktualūs nustatant strategines kryptis, planuojant metinius planus. Galima teigti, kad IUĮ turi joms suteiktą savarankiškumą organizuojant veiklos įsivertinimo procesą, bendradarbiaujant su steigėju yra užtikrinamas atlikto audito kokybiškumas, bei galimybė kokybiškai parengti strateginį metų planą.

Kokybinio tyrimo vykdymo metu buvo pateiktas klausimas, kuriuo buvo siekiama išsiaiškinti kuri savarankiškumo valdymo sritis IUĮ labiausiai atsiskleidė ir pavyko geriausiai išanalizuoti veiklos vertinimo procese. Tyrimo duomenų analizė parodė, kad net 6 informantų teigimu, labiausiai pavyko išanalizuoti **ugdymo proceso valdymą** (I1; I2; I4; I5; I7; I9). Informantas Nr.9 detalizavo, kad *„ugdymo proceso valdymas buvo aptartas Įstaigos tarybos posėdyje, mokytojų tarybos posėdžiuose <...> atliktas šios srities įsivertinimas, vykdyta tėvų ir mokytojų apklausa.“* Analizuojant tyrimo duomenis paaiškėjo, kad įstaigos savarankiškai gali kurti ugdymo turinį ir organizuoti vaikų pasiekimų vertinimą. Nors ir dokumentai turi būti derinami su steigėju, ugdymo proceso organizavimui ir valdymui yra suteiktas pakankamas savarankiškumas ir lankstumas. Informantų teigimu, ugdymo proceso valdymą, kaip vieną iš savarankiškumo sričių jiems pavyksta analizuoti ir plėtoti. Keturi informantai (I2; I6; I7; I8) teigė, kad jų įstaigose labiausiai atsiskleidė **įstaigos veiklos organizavimas**, kaip savarankiškumo sritis. Informantų teigimu, švietimą reglamentuojantys dokumentai suteikia galimybę organizuoti įstaigos veiklą, plėtoti savarankiškumą, atlikti veiklos analizes ir panaudoti rezultatus plėtojant veiklą. Tyrimo duomenų analizė atskleidė trijų informantų (I2; I3; I6) nuomonę, kad jų įstaigoje geriausiai pavyko išanalizuoti **personalo valdymą**, kaip savarankiškumo valdymo sritį. Tyrimo duomenys atskleidė, kad IUĮ vadovai turi jiems suteiktą savarankiškumą, sprendžiant dėl pedagoginio ir nepedagoginio personalo atrankos ir samdos.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų savarankiškumo įgyvendinimas. Atliekant ikimokyklinio ugdymo įstaigų savarankiškumo švietimo politikos kaitos procesuose tyrimą paaiškėjo, kuriose valdymo funkcijose yra suteiktas savarankiškumas, kuriose yra dalinis, ir kuriose srityse įstaiga neturi savarankiškumo.

Tyrimo pabaigoje buvo aktualu apibendrinti vadovų nuomonę, kokiose srityse jiems yra suteiktas savarankiškumas, ar jo pakanka, kaip savarankiškumas gali veikti įstaigos veiklą. Informantas Nr.6 teigė, kad „*Įstaigos savarankiškumas leidžia sėkmingiau valdyti švietimo struktūras ir geriau panaudoti išteklius.“* Paaiškėjo, kad įstaigoms yra suteikta priimti sprendimus, tačiau jie turi būti priimti vadovaujantis veiklą reglamentuojančiais dokumentais: *„Mūsų įstaiga yra pakankamai savarankiška ugdymo(si), kitos veiklos srityse; sprendimus kurie yra leidžiami valstybės ir savivaldybės lygmeniu, galime priimti savarankiškai*“ (Informantas Nr.7). Informantas Nr.8 teigia, kad *„pilną savarankiškumą turime pasirinktos ugdymo krypties, parengtos ugdymo programos aspektuose, materialinės bazės kūrime, viešųjų pirkimų vykdyme ir kt.“*. Verta pabrėžti informantų nuomonę, kad jų išvardintose srityse suteikto savarankiškumo lygis juos tenkina: *„Turime laikytis tvarkų, kurios yra parengtos savivaldybės lygmeniu, bet tai mūsų netrikdo, mus tenkina“* (Informantas Nr.7); *„Didesnio savarankiškumo bei mažesnio autonomiškumo poreikio šiai dienai nėra“* (Informantas Nr.8).

Siekiant gauti kuo tikslesnius atsakymus ir patirtimi grįstas nuomones, buvo siekiama išsiaiškinti, kokie veiksniai lemia ikimokyklinio ugdymo įstaigų savarankiškumo didinimo aktualumą, kokie sunkumai kyla. Tyrime dalyvavusiems informantams buvo pateiktas klausimas, kuriuo buvo siekiama išsiaiškinti, kokie veiksniai riboja įstaigų savarankiškumą. Analizuojant duomenis išryškėjo, kad savarankiškumą riboja **finansų valdymas**. Informantas Nr.1 teigia, kad „*Finansiniai ištekliai varžo labiausiai“*, informanto nuomonę papildo Informantas Nr.8, kuris teigia, kad „ *<...> dalis įstaigų norėtų turėti savarankišką buhalteriją, maisto produktų ar kt. paslaugų pirkimus“.* Analizuojant duomenis išryškėjo, kad įstaigoms trūksta galimybės savarankiškai planuoti biudžetą ir jo panaudojimą. Informantas Nr.3 samprotavo, kad finansavimas dažniausiai būna mažesnis, nei yra tikimąsi siekiant įgyvendinti visus tikslus: *„finansiniai ištekliai: teikti projektus steigėjui dėl remontų, tačiau finansavimą visada gauni mažesnė, kurio nepakanka nusimatytoms užmačioms“,* Informantas Nr.2 antrina, kad *„<...> norėtųsi didesnio finansavimo.“* Informantas Nr. 9 akcentuoja, kad „*Finansų valdymui reikia savarankiškumo*“, tačiau verta atkreipti dėmesį, kad Informantas Nr.9 siūlo galimą sprendimą: *„Siūlau skirti lėšų krepšelį, kurį galėtų skirstyti pati įstaiga“*. Verta akcentuoti, kad įstaigoms skirtas finansavimas turi poveikį į tai, kaip yra planuojama veikla IUĮ, todėl galima teigti, kad įstaigos finansavimo atžvilgiu yra priklausomos nuo steigėjo. Remiantis tyrimo duomenimis, paaiškėjo, kad įstaigos norėtų didesnio savarankiškumo. Analizuojant duomenis paaiškėjo, kad alternatyva galėtų būti skiriamas papildomas krepšelis IUĮ, už kurio panaudojimą būtų atsakinga pati įstaiga. Galima svarstyti, kad šis būdas suteiktų didesnio autonomiškumo pojūtį įstaigų vadovams, bei suteiktų galimybę

reprezentuoti vadybinius vadovų gebėjimus steigėjams, atsakomybę už vykdomos veiklos įgyvendinimą, per krepšelio panaudojimo ataskaitas.

Analizuojant duomenis, buvo pastebėtas vadovų požiūris į **dokumentų administravimą**. Informantas Nr.2 teigia, *„Didesnio savarankiškumo norėtųsi dokumentų tvarkyme, t.y. norėtųsi mažinti popierizmą ugdymo įstaigos valdyme, mokytojų atestacijoje, vadovų atsiskaityme, darbuotojų vertinime“.* Informantas Nr.6 antrina, kad *„ <...> daug biurokratijos, papildomo darbo rengiant įvairias ataskaitas, pildant lenteles ir t.t. Sugaištama labai daug laiko bereikalingam darbui atlikti, naudos ugdymo įstaigai nėra jokios“.* Akivaizdu, kad viešojoje įstaigoje dokumentų gausa užtikrina veiklos sklandumą ir skaidrumą, tačiau informantų teigimu, per didelis dokumentų kiekis reikalauja didelių laiko sąnaudų, o naudos rodiklis nėra pateikiamas. Informantas Nr.2 papildo, kad kiekvieną vykdomą veiklą IUĮ reikia pagrįsti: *„Visur reikia pagrindžiančių dokumentų, nėra pasitikėjimo mokytoju, vadovu, jų darbo rezultatais. Vyksta didelė dokumentų kaita.“* Todėl verta pabrėžti Informanto Nr.5 nuomonę, *„Svarbiausia <...> kolegialus bendradarbiavimas su steigėju, sprendžiant vienus ar kitus klausimus“.* Atsižvelgiant į informantų pateiktus atsakymus, vis tik didelis dokumentų kiekis yra vienas iš veiksnių, kuris mažina įstaigos savarankiškumo raišką.

Analizuojant tyrimo duomenis paaiškėjo, kad įstaigoms yra suteiktas savarankiškumas formuojant pedagoginį ir nepedagoginį personalą. Tačiau, plėtojant tyrimo temą ir siekiant išsiaiškinti, kokie veiksniai riboja savarankiškumą buvo pastebėtas **personalo formavimo** aktualumas. Informantas Nr.6 akcentuoja, kad dokumentų gausa reikalauja daug laiko, tačiau „ <...> *šiems darbams atlikti tiesiog trūksta ne tik žinių, bet ir žmogiškųjų išteklių.“* Informantas Nr.2 teigė, kad jų įstaigoje *„Didesnio savarankiškumo norėtųsi ir mokytojų įdarbinime <...>“* Reikia pabrėžti, kad įgyta mokytojo kvalifikacija neįtvirtina fakto, kad mokytojas yra pasiruošęs darbui su vaikais, todėl Informantas Nr.2 pabrėžia, kad *„ <...> reikėtų pagelbėti mokytojams, kuriems netinka darbas su vaikais, atrinkti mokytojus gebančius ir norinčius dirbti su vaikais.“*

Analizuojant ugdymo įstaigų autonomiškumą, buvo pastebėta S. Balevičienės (2017, p.5) išvada, kad mokyklos turi pakankamą teisinį pagrindą savarankiškumui plėtoti, tačiau ne visos jos išnaudoja suteiktas galimybes arba savarankiškumą apriboja įstaigos steigėjas. Suprantama, kad kiekvienas vadovas įstaigos administravimą gali vertinti skirtingai aspektais, nors ir teisinis reglamentavimas yra tas pats. Todėl šio tyrimo apklausos metu buvo siekiama išsiaiškinti, kokie sunkumai kyla įgyvendinant ikimokyklinio ugdymo įstaigos savarankiškumą.

Išskirta kategorija **„sunkumai įgyvendinant IUĮ savarankiškumą“,** kuriai priskirtos šios subkategorijos: ***sunkumų nėra, finansiniai aspektai, priklausomybė nuo steigėjo, pasitikėjimas ir įgalinimas, dokumentų administravimas, grupių formavimas*** (19 lentelė).

19 lentelė. Kategorijos „sunkumai įgyvendinant IUĮ savarankiškumą“ subkategorijas patvirtinantys teiginiai

Kategorija	**Subkategorija**	**Patvirtinantys teiginiai**	**Teiginių dažnis**
Sunkumai įgyvendinant IUĮ savarankiš-kumą	Sunkumų nėra	*„Nematau sunkumu.“* (I4) *„ - “* (I6) *„Įstaiga pakankamai savarankiška – didelių sunkumų nekyla.“* (I8)	3
	Finansiniai aspektai	*„Savivaldybė turėtų skirti daugiau lėšų ikimokyklinėms ugdymo įstaigoms.“* (I2) *„<...> sunku, nes įstaigos pastatas 60-ies metų, jam reikalinga renovacija <...> vis išprašydami paramos iš steigėjo, apdailos darbams prašome paramos individualių rėmėjų, ugdytinių tėvų. Pastato lauko renovacijai lėšų nėra. <...> Sunkumai įveikiami tik turint gerą finansavimą.“* (I7)	2
	Priklausomybė nuo steigėjo	*„Įstaiga priklauso nuo steigėjo, jis finansuoja įstaigos veiklą. Todėl šiuo atveju savarankiškumo negali būti, tik diskusija priimant vienokius ar kitokius sprendimus.“* (I5)	1
	Pasitikėjimas ir įgalinimas	*„Manau, kad turi būti daugiau pasitikėjimo įstaigos vadovais. Todėl vadovai turėtų galimybes tobulėti.“* (I1) *„ <...> darbovietėje labai svarbu pasitikėjimas ir įgalinimas. Labai sunku tai įgyvendinti kai pats vadovas dažnai esti marionetė tėvų, steigėjo rankose. Kai užuot strategavęs ir mastęs kaip tobulinti organizacinius, ugdymo, finansų išteklių valdymo procesus, praleidžia pildydamas aiškinamuosius raštus steigėjui ir tėvams“.* (I3)	2
	Dokumentų administravimas	*„Būtina mažinti popierizmą, įvairių tvarkų rengimą, ir įgyvendinimą, nes ugdymo įstaiga pamiršta pagrindinį savo tikslą – vaikų ugdymą.“* (I2)	1
	Grupių formavimas	*„Daugiausia sunkumų kyla dėl vaikų pritraukimo, <...> Vaikų priėmimas turėtų vykti centralizuotai, tada nekils sunkumų dėl vaikų pritraukimo.“* (I2) *„Turi sudaryti pilnos komplektacijos grupes, tačiau jei trūksta mokinių ir grupes jungti laukia ilgos diskusijos su tėvais“.* (I3)	2

Sudaryta autoriaus pagal atlikto kokybinio tyrimo interviu raštu duomenis, 2022

Atliekant šį tyrimą buvo aktualu išsiaiškinti, net tik kokiose srityse IUĮ yra suteiktas savarankiškumas, bet ir su kokiais **sunkumais** įstaigos susiduria. Tyrime dalyvavusių IUĮ vadovų nuomone didžiausi **sunkumai yra susiję su finansavimu.** Tyrimo metu buvo pastebėta, kad įstaigoms reikėtų didesnio finansavimo siekiant kokybiškų paslaugų teikimo, atnaujinant ir renovuojant ugdymui skirtas patalpas, siekiant įdiegti inovacijas. Paaiškėjo, kad vadovai siekdami įstaigą paversti patrauklią paslaugų vartotojams turi ieškoti alternatyvų finansavimui padidinti – individualių rėmėjų paieška, ugdytinių tėvų rėmimas, taupymas. Ir analizuojant duomenis paaiškėjo, kad vis dėl to yra didelė priklausomybė nuo steigėjo, kuris skiria finansavimą. Informantų nuomone, savarankiškumo šioje

srityje yra mažai, nors jo ir norėtųsi daugiau, apimant savarankišką buhalteriją, paslaugų pirkimą ir pan. Apklausos rezultatai atskleidė, kad **IUĮ savarankiškumą riboja didelis kiekis dokumentų.** Vadovų teigimu, jie praleidžia labai daug laiko pildydami raštus, lenteles, tvarkas. Svarbu pabrėžti Informanto Nr.2 nuomonę, kad didelis dokumentų kiekis užgožia pagrindinį įstaigos *„tikslą – vaikų ugdymą“.* Ir taip galima pastebėti, kad IUĮ norėtų didesnio pasitikėjimo ir įgalinimo iš steigėjo, mažesnio dokumentų kiekio, kuris leistų daugiau dėmesio skirti ugdymo kokybės gerinimui. Analizuojant duomenis paaiškėjo, kad kyla **sunkumai formuojant grupes.** Informantų teigimu vaikų pritraukimas į įstaigą, pilnų grupių sudarymas, sukelia nepatogumus vadovams.

Atliekant tyrimo apklausą ir duomenų analizę, paaiškėjo, kad įstaigų atstovai skirtingai įgyvendina ikimokyklinio ugdymo įstaigų savarankiškumą. Teisiniai dokumentai sudaro galimybes plėtoti įstaigų savarankiškumą, kuris skatina ugdymo įstaigos vadovų lyderystę ir jos ugdymą, nepriklausomai nuo to, kad kai kurių valdymo funkcijų įgyvendinimas priklausomas nuo įstaigos steigėjo. Tyrimo apklausoje išsiaiškinta, kokiose valdymo srityse, IUĮ vadovu nuomone, yra suteiktas ir įgyvendinamas savarankiškumas, o kuriose srityse yra priklausomybė nuo steigėjo, savarankiškumo trūksta (20 lentelė). Pateiktos lentelės modelis buvo sudaromas remiantis S. Balevičienės ir L. Paurienės (2017, p. 5 – 6) pateikta mokyklų savarankiškumą iliustruojančia lentele.

20 lentelė. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų savarankiškumas pagal temas ir (sub)kategorijas

<table>
<tr><th colspan="4">IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ SAVARANKIŠKUMAS</th></tr>
<tr><th colspan="4">TEMOS</th></tr>
<tr><th>PLANAVIMAS</th><th>ORGANIZAVIMAS</th><th>VADOVAVIMAS</th><th>KONTROLĖ</th></tr>
<tr><th colspan="4">Kategorijos ir subkategorijos</th></tr>
<tr><td>Veiklos organizavimas</td><td>Darbuotojų atranka ir skyrimas</td><td>Įstaigos biudžetas</td><td>Veiklos kokybės vertinimas</td></tr>
<tr><td>Strateginio plano rengimas</td><td>Pedagoginio ir nepedagoginio personalo samda</td><td rowspan="5">Skiriamo finansavimo panaudojimas</td><td rowspan="5">Vidaus audito organizavimas ir vykdymas</td></tr>
<tr><td>Ugdymo turinio kūrimas</td><td rowspan="3">Pavaduotojų atranka ir samda</td></tr>
<tr><td>Ugdymo turinio kūrimas ir pritaikymas</td></tr>
<tr><td>Pasiekimų vertinimas</td></tr>
<tr><td>Sprendimai dėl ugdytinių pasiekimų įvertinimo organizavimo</td><td>Pareigybių etatų ir normatyvų tvirtinimas</td></tr>
</table>

Sudaryta autoriaus pagal atlikto kokybinio tyrimo interviu raštu duomenis, 2022

	Savarankiška
	Dalinai savarankiška
	Nesavarankiška

Apibendrinant tyrimo duomenis galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos yra savarankiškos ugdymo turinio kūrime ir pritaikyme, priimdamos sprendimus dėl ugdytinių pasiekimų

įvertinimo organizavimo, pedagoginio ir nepedagoginio personalo samdos, vidaus audito organizavimo. Tyrimo rezultatai išryškino, kad IUĮ įstaigos yra dalinai savarankiškos strateginio plano rengime, nes strateginis planas turi būti derinamas su savivaldybe. Analizuojant tyrimo duomenis paaiškėjo, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigoms nėra suteiktas savarankiškumas spręsti dėl pavaduotojų atrankos ir samdos, nes šis procesas vyksta teisės aktų nustatyta tvarka, vykdomi konkursai į pareigas. Taip pat išryškėjo, kad IUĮ nėra savarankiškos spręsdamos dėl pareigybių etatų ir normatyvų, nes šie yra formuojami pagal vaikų skaičių ir vaikų grupių komplektus įstaigoje, tai yra derinama su savivaldybe. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad savarankiškumą riboja skiriamo finansavimo panaudojimo galimybės.

DISKUSIJA

Atlikti tyrimai įrodo, kad kokybiškas, tikslingas ir profesionalus ikimokyklinis ugdymas daro teigiamą poveikį vaiko raidai, mokymosi pasiekimams, palengvina tolimesnį vaiko mokymąsi (Valantinas, 2012, p. 1). Ugdymo įstaigos nuolat susiduria su pokyčiais, kurie skatina ieškoti ir diegti naujoves, inovacijas tiek ugdymo, tiek įstaigos valdymo srityje. Literatūros analizė atskleidė, kad ugdymo įstaigų savarankiškumo didinimas yra tiek Lietuvos, tiek užsienio šalių politikos prioritetas (Balevičienė, Urbanovič, 2011, p. 1), kuris gali būti vienas iš aspektų siekiant greičiau prisitaikyti prie kylančių iššūkių ir pokyčių. Atlikta mokslinių šaltinių analizė atskleidė švietimo tyrėjų nuomonę, kad mokyklų savarankiškumas gali lemti geresnį įstaigos veiklos efektyvumą, skatina atsižvelgti į visuomenės poreikius, bendruomenės įsitraukimą į valdymą, užtikrina demokratiškų sprendimų priėmimo procesus, skaidrumą ir sklandumą (Arcia, Macdonald, Patrinos, Porta, 2011, p.2; Šiurkienė, Bartaševičius, Valantinas, 2011, p. 1; Bagdonė, 2015, p. 4). Mokyklų autonomiškumo idėjos pastebimos strateginiuose švietimo dokumentuose, kuriuose pabrėžiama decentralizacija į tam tikrų valdymo funkcijų įgyvendinimą.

Anot E. Hooge (2020, p. 151) ugdymo įstaigų vadovai yra laikomi svarbiausiais veikėjais įstaigoje, kurie gali prasmingai pasinaudoti suteiktu autonomiškumu, vadovaujant ugdymo proceso planavimui, organizavimui, vadovavimui ir kontrolei. Literatūros analizė išryškino, kad per vadybines valdymo funkcijas, gali atsispindėti ugdymo įstaigų savarankiškumo kriterijai, kuriuos išskyrė švietimo tyrėjai. Teorinėje darbo dalyje paaiškėjo, kad ugdymo įstaigos gali būti skirstomos į tris skirtingus savarankiškumo lygius: *savarankiška mokykla, vidutinio savarankiškumo mokykla* ir *silpno savarankiškumo mokykla* (Jurgaitis, Šnipienė, 2012, p. 3; Urbanovič, Navickaitė, 2016 p. 43). Todėl verta akcentuoti, kad ugdymo įstaigų savarankiškumas, tos pačios šalies įstaigose gali skirtis pagal savarankiškumo laipsnį ir įgyvendinimo būdus (Balevičienė, Urbanovič, 2011, p. 1; Urbanovič, Navickaitė, Dačiulytė, 2019, p. 177).

Analizuojant teorinę medžiagą buvo pastebėta, kad švietimo tyrėjai ugdymo įstaigų savarankiškumą dažniausiai analizuoja BU įstaigų kontekste. Todėl šiuo tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti IUĮ savarankiškumo įgyvendinimo galimybes, bei palyginti ir atrasti skirtumus, kaip yra įgyvendinamas mokyklų autonomiškumas BU ir IU įstaigose.

Atsižvelgiant į teorinius aspektus pastebima, kad visose valstybėse yra išskirti panašūs veiksniai turintys įtaką ugdymo įstaigų savarankiškumo plėtojimui: švietimo politikos tendencijos, centrinės valdžios pasitikėjimas ir decentralizacija, finansinės galimybės, vadovų valdymo patirtis ir kompetencijos, bendruomenės įsitraukimas (Balevičienė, Urbanovič, 2011, p. 1). Teoriniai duomenų šaltiniai atskleidė, kad mokyklų savarankiškumas labiausiai gali reikštis per ugdymo įstaigos veiklos organizavimą ir planavimą, įstaigos valdymą, finansų ir personalo valdymą, bendruomenės įtraukimą, atsakomybę ir atskaitomybę (Urbanovič, Navickaitė, 2016, p. 41; Balevičienė, Paurienė, 2017, p. 1;

Hooge, 2020, p. 153). Atliktų mokslinių tyrimų analizės atskleidė, kad BU mokyklos turi joms suteiktą gana didelį savarankiškumo lygį, tačiau ne visada jį išnaudoja. Atlikto kokybinio tyrimo duomenų analizės metu išryškėjo, kad tiek BU, tiek IU įstaigų suteikto savarankiškumo lygmuo yra panašus. Tiek teoriniai šaltiniai, tiek atlikto kokybinio tyrimo duomenų analizė atskleidė vadovų nuomonę, kad savarankiškumas priimant sprendimus dėl biudžeto planavimo ir panaudojimo dažniausiai respondentų netenkina. Paaiškėjo, kad BU ir IU įstaigos turi joms suteiktą savarankiškumą pedagoginio personalo atrankoje ir samdoje, tačiau nedidelis savarankiškumas suteiktas priimant sprendimus dėl pavaduotojų atrankos (Balevičienė, Paurienė, 2017, p. 6). Tyrimo duomenys išryškino vadovų nuomonę, kad dokumentų mažinimo aspektas, būtų vienas iš savarankiškumą didinančių priemonių. Verta akcentuoti, kad tyrime dalyvavusių informantų nuomonės dėl joms suteikto savarankiškumo lygmens buvo panašios, išryškėjo panašios sritys, kuriose respondentų nuomone, norėtųsi didesnio autonomiškumo.

Galima svarstyti, ar suteiktas didesnis autonomiškumo lygis sėkmingai veiktų praktiškai, nes tam reikia tinkamų vadovo gebėjimų, aukštos vadybinės kompetencijos, noro rizikuoti, palankios profesinės aplinkos (Caldwell, 2016, p. 13; Hooge, 2020, p. 152). Literatūros analizė atskleidė, kad sėkmingam įstaigos valdymui svarbu yra vadovo, kaip lyderio savybės, bei besimokančios organizacijos vystymo strategijos svarba. Anot V. Šiurkienės, R. Bartaševičiaus, A. Valantino (2011, p. 6) ugdymo įstaigos, kurios siekia didesnio savarankiškumo, yra siūloma plėtoti lyderystės strategijas, nes jos padeda tobulinti ugdymo įstaigų veiklos kokybę, daro įtaką bendruomenei. Šie aspektai be išimties tinka visoms ugdymo įstaigų pakopoms, taip pat ir IUĮ.

Atlikto darbo ribotumas. Tyrimui buvo pasirinktos Vilniaus miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigos. Tyrime sudalyvavo tik 9 informantai, todėl galima teigti, kad tyrimo rezultatai gali nepilnai atspindėti Vilniaus miesto, rajono ir šalies ikimokyklinio ugdymo įstaigų savarankiškumo įgyvendinimo raišką. Todėl šį tyrimą būtų galima tęsti platesniu mastu, apimant Vilniaus rajono ar skirtingų šalies savivaldybių ikimokyklinio ugdymo įstaigas. Siekiant išsiaiškinti kokiose srityse IUĮ turi joms suteiktą savarankiškumą ir, kuriose srityse jo trūksta, buvo nuspręsta tai daryti per vadybines valdymo funkcijas ir švietimo tyrėjų išskirtus savarankiškumo kriterijus. Tyrimo ribotumas gali atsispindėti, per didelį šių kriterijų kiekį ir laiko trūkumą įsigilinti platesniu požiūriu į tam tikras veiklos įgyvendinimo sritis, jas išanalizuoti ir palyginti. Atlikto tyrimo ribotumas, taip pat gali atsiskleisti dėl tyrėjos nedidelės tiriamojo darbo patirties.

IŠVADOS

1. Apibendrinant teorinę dalį galima teigti, kad sistemingas ir tikslingas švietimo politikos formavimas ir įgyvendinimas, atsižvelgiant į vykstančius globalius pokyčius, ilgainiui atsispindi per švietimo paslaugų kokybę. Švietimo politikos raidos aspektai atskleidė, kad globaliai vis dažniau yra diskutuojama ir plėtojama švietimo decentralizacija, kai dalis su švietimo procesu susijusių funkcijų vykdymu yra perduodama savivaldybėms ir švietimo paslaugas teikiančios organizacijoms. Atlikus teorinių šaltinių analizę, pastebėta, kad vis dažniau švietimo tyrėjų diskutuojama tema tampa ugdymo įstaigų savarankiškumo plėtojimo ir įgyvendinimo galimybės. Pastebėta, kad ugdymo įstaigų savarankiškumo aspektai atsispindi nacionaliniuose, strateginio planavimo dokumentuose, kuriuos įgyvendina švietimo organizacijos.
2. Teorinių šaltinių analizė atskleidė, kad mokyklų savarankiškumas gali būti skirstomas į tris lygius: savarankiška, vidutinio savarankiškumo ir nesavarankiška mokykla. Pastebėta, kad vadybines valdymo funkcijas galima susieti su išmatuojamais savarankiškumo kriterijais. Planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė - vadybinės valdymo funkcijos, kurios atsispindi ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklos įgyvendinimo procesuose. Veiklos ir ugdymo proceso organizavimas, ugdymo įstaigos valdymas, bendruomenės įtraukimas, finansų ir personalo valdymas, atsakomybė ir atskaitomybė, tai savarankiškumo sritys, pagal kurias buvo analizuojamas IUĮ savarankiškumas švietimo politikos kaitos procesuose.
3. Teorinių šaltinių analizė atskleidė, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigose gali būti plėtojama besimokančios organizacijos strategija, skatinant darbuotojų įsitraukimą į sprendimų priėmimą, motyvaciją, bendradarbiavimą įgyvendinant švietimo politiką. Išsiaiškinta, kad nepriklausomai nuo suteikto savarankiškumo lygmens, ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams yra galimybė plėtoti lyderystės ir besimokančios organizacijos strategijas, siekiant aukštesnės mokymo(si) kokybės ir savarankiškumo.
4. Atlikus kokybinio tyrimo duomenų analizę išsiaiškinta, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos turi gana didelį joms suteiktą savarankiškumo lygį įvairiose valdymo srityse. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad IUĮ yra **savarankiškos** ugdymo turinio kūrime ir pritaikyme, ugdytinių pasiekimų įvertinimo organizavime, pedagoginio ir nepedagoginio personalo samdoje, veiklos kokybės vertinimo organizavime ir vykdyme. **Dalinai savarankiškos** ikimokyklinio ugdymo įstaigos yra strateginio plano kūrime. Kokybinio tyrimo duomenų analizė atskleidė, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos turi **menką savarankiškumą** vykdant pavaduotojų atranką, formuojant pareigybių etatus ir normatyvus, valdant įstaigos biudžetą. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad IUĮ savivaldoje gali būti inicijuojamas savarankiškumo plėtojimas, skatinamas bendradarbiavimas, vadovo ir darbuotojų lyderystė.

REKOMENDACIJOS

Rekomendacijos formuluojamos remiantis atlikta nacionalinių dokumentų, mokslinių šaltinių ir atlikto kokybinio tyrimo duomenų analize.

Švietimo, mokslo ir sporto ministerijai:

1. Paaiškėjo IUĮ vadovų požiūris, kad nacionaliniuose švietimą reglamentuojančiuose dokumentuose trūksta IUĮ savarankiškumo apibrėžties. Rekomenduojama teisės aktuose ir kituose su švietimu susijusiuose dokumentuose tobulinti ikimokyklinio ugdymo pakopos (taip pat ir kitų pakopų) savarankiškumo funkcijos galimybes.

Vilniaus miesto savivaldybei:

1. Tyrimo metu buvo išsiaiškinta IUĮ vadovų nuomonė, kad įstaigų savarankiškumą riboja įstaigos finansų valdymo ir panaudojimo galimybės. Rekomenduojama didinti pasitikėjimą ir savarankiškumą biudžeto valdymo srityje. Tyrimo metu išryškėjo rekomendacija, steigti lėšų krepšelį IUĮ, kurį galėtų skirstyti pati įstaiga. Krepšelio lėšų panaudojimo ataskaitą teikiant steigėjui, su išvadomis, kur, kaip, kodėl buvo panaudotos lėšos, ir kaip jos pasiteisino kokybiškesnio ugdymo siekio link.
2. Tyrimo metu buvo išsiaiškinta vadovų nuomonė, kad juntamas menkas pasitikėjimas vadovų lyderyste. Rekomenduojama plėsti reguliarius seminarus, konsultacijas ikimokyklinio ugdymo įstaigų administracijos atstovams, kurių metu būtų skleidžiamos ugdymo įstaigų savarankiškumo plėtojimo patirtys.
3. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų požiūriu ugdymo įstaigos valdymo procese susiduriama su dideliais dokumentų kiekiais, kurie reikalauja didelių laiko sąnaudų, tai menkina įstaigos savarankiškumo plėtrą. Rekomenduojama peržvelgti privalomų dokumentų teikimą steigėjui, paieškoti alternatyvų, kaip būtų galima tam tikrus dokumentus palikti rekomendacinio pobūdžio.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams:

1. Rekomenduojama plėtoti bendradarbiavimą su kitais IUĮ vadovais, ieškoti ikimokyklinio ugdymo įstaigų savarankiškumo plėtojimo gerosios patirties.
2. Rekomenduojama planuojant metinę veiklą nusistatyti veiklos sritis, kuriose bus siekiamas savarankiškumas. Rekomenduojama į sprendimų priėmimą įtraukti kuo didesnę bendruomenės dalį, skatinti demokratišką sprendimų priėmimą, darbuotojų lyderystę ir atsakomybę.

SANTRAUKA

Mamedova, Eigintė. (2022). Ikimokyklinio ugdymo įstaigų savarankiškumas švietimo politikos kaitos procesuose. Magistro baigiamasis darbas. Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas.

Švietimo įstaigų savarankiškumas švietimo politikos prioritetas. Vykstantys globalizacijos procesai suformulavo poreikį decentralizuoti švietimą, perduodant galimybę pačioms ugdymo įstaigoms priimti vis daugiau sprendimų. Tačiau ryškėja švietimo autonomijos aspektai, kad ugdymo įstaigos gali turėti skirtingą joms suteiktą savarankiškumo lygį, tai gali lemti sprendimų priėmimo procesą ir jo įgyvendinimo galimybes. Todėl šiame darbe buvo sprendžiami šie **probleminiai klausimai:** Kiek savarankiškumo turi ikimokyklinio ugdymo įstaigos, kaip ir kokias savarankiškąsias valdymo funkcijas įgyvendina ikimokyklinio ugdymo įstaigos? **Darbo tikslas:** Atskleisti ikimokyklinio ugdymo įstaigų savarankiškumo raišką švietimo politikos kaitos procesuose. **Darbo uždaviniai:** teoriškai pagrįsti švietimo politikos formavimo ir įgyvendinimo procesą viešajame sektoriuje; išsiaiškinti, kokios savarankiškumo sritys atskleidžia ikimokyklinio ugdymo įstaigoje ir kaip jos įgyvendinamos; atskleisti ikimokyklinio ugdymo įstaigų savarankiškumo raišką viešojo valdymo kontekste; ištirti ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų nuostatas ikimokyklinio ugdymo įstaigų savarankiškumo funkcijų įgyvendinime. **Tyrimo metodai:** mokslinių šaltinių, dokumentų analizė, kokybinio tyrimo interviu strategija.

Tyrimo rezultatai. Tyrimas buvo atliekamas remiantis vadybinių valdymo funkcijų kontekste, per kurias buvo išskirtos ikimokyklinio ugdymo įstaigų valdymo sritys, kuriose labiausiai gali reikštis įstaigos savarankiškumo požymiai. Tyrime dalyvavo 9 Vilniaus miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos valdymo procese atsispindi vadybinių valdymo funkcijų įgyvendinimas, o per jas ryškėja, kiek suteikta savarankiškumo sprendimų priėmimui ir kaip tai įgyvendinama. Atlikto tyrimo rezultatai išryškino, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos turi gana didelį joms suteiktą savarankiškumo lygį įvairiose valdymo srityse. Didesnis savarankiškumas atsispindi planavime, kontrolėje; mažesnis organizavime ir vadovavime. Išsiaiškinta, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos yra dalinai savarankiškos strateginio plano kūrime. Savarankiškumas atsiskleidė ugdymo turinio kūrime, ugdymą papildančių programų diegime, vaikų pasiekimų vertinimo planavime ir organizavime, pedagoginio ir nepedagoginio personalo atrankoje, vidaus audito vykdyme. Maža galimybė savarankiškai priimti sprendimus išryškėjo pavaduotojų atrankos etape, pareigybių etatų ir normatyvų formavime, finansų valdyme.

Darbo struktūra: įvadas, keturi skyriai, išvados ir rekomendacijos, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, literatūra ir priedai.

Raktiniai žodžiai: švietimo įstaigų savarankiškumas, mokyklų autonomija, ikimokyklinis ugdymas, valdymo funkcijos.

SUMMARY

Mamedova, Eigintė. (2022). The Autonomy of Preschool Institutions in Education Policy Change Processes. Final Master Thesis. Vilnius: Mykolas Romeris university.

Educational autonomy is a priority in education policy. The ongoing processes of globalization articulated the need to decentralize education, with more decisions being taken by educational institutions themselves. However, aspects of educational autonomy are becoming clearer that educational institutions may have different levels of autonomy, which may determine the decisions-making process and its implementation. Therefore, this paper has examined the following **problematic questions**: how much autonomy does preschool have, how and which autonomous management functions does preschool implement? **Aim of the paper:** to identify the expression of the autonomy of preschool education institutions in the processes of educational policy change. **The objectives of the thesis** are: theoretically justify the process of formulation and implementation of education policy in the public sector; to find out what areas of autonomy are revealed in preschool education and how they are implemented; to reveal the expression of autonomy in preschool education institutions in the context of public governance; to explore the attitudes of preschool managers towards in the implementation of preschool autonomy. **Research methods:** analysis of scientific sources, documents, qualitative research interview strategy.

Research results. The study was carried out in the context of management functions, which identified the areas of preschool management that are most likely to show of institutional autonomy. The research involved 9 managers of preschool education institutions in Vilnius. Research has shown that the management process of a preschool institutions reflects the implementation of management functions and through them the extent to which autonomy is given to decision-making and how this is implemented. The results of the study showed that preschool institutions have a relatively high level of autonomy in various areas of governance. Higher levels of autonomy are reflected in planning and control; lower levels in organization and management. It was found that preschool education institutions are partially autonomous in the development of the strategic plan. Autonomy was visible in development of education content, including complementary educational programmers, the planning and organization of children's progress, selection of teaching and non-teaching staff, in internal audits. The low level of autonomy in decision-making was visible in the selection of deputies, in the establishment of post and norms, financial management.

The master thesis consists of an introduction, four chapters, conclusions and recommendations, a summary in Lithuanian and English languages, references and appendices.

Key words: autonomy of educational institutions, autonomy of schools, preschool education, management functions.

LITERATŪRA

Moksliniai šaltiniai:

1. Altrichter, H. (2019). School autonomy policies and the changing governance of schooling. Geographies of Schooling, 55 – 73. doi: 10.1007/978-3-030-18799-6_4
2. Andriekienė, R. M., ir Targamadzė, V. (2002). Švietimo organizacija: strategijos ir organizacijos elgsenos dermės aspektas. *Pedagogika, 57, 5 – 10.* Prieiga per internetą: https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2002~1367176924484/J.04~2002~1367176924484.pdf
3. Arcia, G., Macdonald, K., Patrinos, H. A., Porta, E. (2011). School Autonomy and Accountability: background paper. *SABER;, World Bank. 1 – 24.* Prieiga per internetą: https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/21546/944500WP00PUBL0ing0Background0Paper.pdf?sequence=1&isAllowed=y
4. Aušbikavičienė, R., ir Gumuliauskienė, A. (2010). Ikimokyklinio ugdymo įstaigos, kaip besimokančios organizacijos, požymių raiška vadovų ir pedagogų požiūrio aspektu. *Jaunųjų mokslininkų darbai, 4 (29), 6 – 14.* Prieiga per internetą: https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2010~1367178351282/J.04~2010~1367178351282.pdf
5. Balevičienė, S. (2013). Švietimo kokybė. *Švietimo problemos analizė, 10 (96), 1 – 12.* Prieiga per internetą: https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2020/07/Svietimo-kokybe-2013-11.pdf
6. Balevičienė, S., ir Paurienė, L. (2017). Ar Lietuvos mokyklos (ne)savarankiškos? *Švietimo problemos analizė, 7 (163), 1 – 12.* Prieiga per internetą: http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2018/02/Ar-lietuvos-mokyklos-savaranki%C5%A1kos_GALUTINIS.pdf
7. Balevičienė, S., ir Urbanovič, J. (2011). Mokyklų savarankiškumas: ES šalių patirtis. *Švietimo problemos analizė, 6 (56), 1 – 12.* Prieiga per internetą: https://smsm.lrv.lt/uploads/smsm/documents/files/kiti/2011m_%20Nr_6%20%2856%29%20Mokyklu%20savarankiskumas%20ES%20saliu%20patirtis.pdf
8. Bagdonė, I. (2015). Šiuolaikinės mokyklos valdymas. *Švietimo problemos analizė, 2 (126), 1 – 12.* Prieiga per internetą: https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2018/03/vlm_SPA-2015-sausis-Nr2-126.pdf
9. Bulajeva, T., ir Duoblienė, L. (2009). *Lietuvos švietimo politikos transformacijos: Monografija.* Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
10. Baranauskas, R., ir Zasčiurinskaitė, I. (2013). Švietimo įstaigų vadovams reikalingos lyderystės savybės ir gebėjimai: teorinis diskursas. *Aktualios ugdymo problemos: akademinio jaunimo tyrimuose, straipsnių rinkinys, 109 – 117.* Vytauto Didžiojo universitetas. Prieiga per internetą: https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:4755031/datastreams/MAIN/content

11. Barslauskienė, R., ir Norvilienė, A. (2014*). Ikimokyklinio ugdymo įstaigų administravimas ir vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
12. Būdienė, V. (2009). Lietuvos švietimo kaita 1988 – 2008 metais ir edukologinis diskursas. *Acta Paedagogica Vilnensia, 22, 188 – 192.* Prieiga per internetą: https://www.zurnalai.vu.lt/acta-paedagogica-vilnensia/article/view/3058/2196
13. Caldwell, B. J., (2016). Professional autonomy, school innovation and student achievement in the 21st century. *Australian Educational Leader, 38 (4), 9 – 13.* Prieiga per internetą: https://web-s-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=d2f567a3-3583-4cd7-99d2-1f23fbc6947e%40redis
14. Christ, C., ir Dobbins, M. (2016). Increasing school autonomy in Western Europe: a comparative analysis of its causes and forms. *European Societies, 18 (4), 359 – 388.* Prieiga per internetą: https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=4dff7e26-471d-498b-b4da-4c22546f5a60%40redis
15. Dambrauskienė, D. (2016). Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderystės teorinės prielaidos. Jaunųjų mokslininkų darbai, 2 (46), 12 – 16. https://doi.org/10.21277/jmd.v2i46.37
16. Dambrauskienė, D., ir Liukinevičienė, L. (2018). Pasidalytosios lyderystės plėtros galimybės Lietuvos ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Socialiniai tyrimai, 41 (2), 48 – 60. https://doi.org/10.21277/st.v41i2.252
17. Duoblienė, L. (2010). Švietimo politika ir globalizacija: nacionaliniai ir supranacionaliniai ypatumai. *Acta Paedagogika Vilnensia, (25), 69 – 84.* Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/291256690_Svietimo_politika_ir_globalizacija_nacionaliniai_ir_supranacionaliniai_ypatumai
18. Duoblienė, L. (2011). *Ideologizuotos švietimo kaitos teorijos: Monografija.* Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
19. Europos Komisija, EACEA, Eurydice. (2019). *Pagrindiniai duomenys apie ikimokyklinį ugdymą ir priežiūrą Europoje. 2019 m. leidimas. „Eurydice" ataskaita.* Liuksemburgas: Europos Sąjungos leidinių biuras.
20. Fidler, B. (2006). *Strateginis mokyklos plėtros valdymas: vadovavimas mokyklos tobulinimo strategijai.* Vilnius: Žara.
21. Gaižauskaitė, I., ir Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu.* Mykolo Romerio universitetas. Prieiga per internetą: https://repository.mruni.eu/handle/007/16724
22. Gumuliauskienė, A. (2012). *Švietimas ir ugdymas: metodologinių kontekstų kaita ir prakseologija.* VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.

23. Gumuliauskienė, A. (2013). Švietimo politikos formavimas ir įgyvendinimas: dermės aspektas. *Švietimas: politika, vadyba, kokybė, 1(13), 19 – 39.* Prieiga per internetą: https://oaji.net/articles/2014/513-1400618919.pdf
24. Guogis, A., ir Gudelis, D. (2003). Naujosios viešosios vadybos taikymo teoriniai ir praktiniai aspektai. *Viešoji politika ir administravimas, 4, 26 – 34.* Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/249961006_Naujosios_viesosios_vadybos_taikymo_teoriniai_ir_praktiniai_aspektai#fullTextFileContent
25. Hatzopoulos, P., Kollias, A., ir Kikis-Papadakis, K. (2015). School leadership for equity and learning and the question of school autonomy. *Eesti Haridusteaduste Ajakiri, 3 (1), 65 – 79.* doi: http://dx.doi.org/10.12697/eha.2015.3.1.03b
26. Hesbol, K. A. (2019). Principal Self-Efficacy and Learning Organizations: Influencing School Improvement. *International Journal of Educational Leadership Preparation, 14 (1), 33 – 51.* Prieiga per internetą: https://eric.ed.gov/?id=EJ1218932
27. Hooge, E. (2020). The school leader is a make-or-break factor of increased school autonomy. *European Journal of Education, 55 (2), 151 – 153.* Prieiga per internetą: https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=15&sid=4dff7e26-471d-498b-b4da-4c22546f5a60%40redis
28. *Ikimokyklinio amžiaus vaikų pasiekimų aprašas.* (2014). Švietimo ir mokslo ministerijos švietimo aprūpinimo centras. Prieiga per internetą: https://www.smm.lt/uploads/documents/Pedagogams/ikimok_pasiekimu_aprasas.pdf
29. *Ikimokyklinio ugdymo metodinės rekomendacijos.* (2015). Švietimo ir mokslo ministerijos švietimo aprūpinimo centras. Prieiga per internetą: https://www.ikimokyklinis.lt/index.php/biblioteka/vaiku-ugdymas/ikimokyklinio-amziaus-vaiku-pasiekimu-aprasas/19440
30. Indrašienė, V., ir Merfeldaitė, O. (2010). Bendrojo lavinimo mokyklos vadovo vadybinių funkcijų raiška. *Vadyba*, 17 (1), 181 – 186. Prieiga per internetą: https://www.ceeol.com/search/viewpdf?id=543914
31. Jevsejevienė, J. (2018). Bendrojo ugdymo tobulinimas. Ką gali savivaldybė? *Švietimo problemos analizė, 1(171), 1 – 12.* Prieiga per internetą: https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2018/11/Bendrojo-ugdymo-tobulinimas.-Ka-gali-savivaldybe_2018.pdf
32. Jonikaitė, E., Juknevičienė, V., ir Mikolaitytė, J. (2016). Naujojo viešojo valdymo transformacija: sumanumo dimensija. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 1 (38), 39 – 48.* Prieiga per internetą: https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2016~1535458586000/J.04~2016~1535458586000.pdf
33. Jurgaitis, V., ir Šnipienė, R. (2012). Projektas: *Mokyklų savarankiškumo plėtotės gairės.* Prieiga per internetą:

https://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20dokumentus:/article/1959/12%2011%2014%20LL2%20Mokyklu%20savarankiskumo%20gaires.pdf

34. Kools, M., George, B., ir Steijn, B. (2020). Developing schools as learning organisations – „Why“ and „how“? *European Journal of Education, 55 (1), 3 – 8.* Prieiga per internetą: https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=19&sid=4dff7e26-471d-498b-b4da-4c22546f5a60%40redis
35. Kools, M., Stoll, L. (2016). *What Makes a school a Learning Organisation? A guide for policy makers, school leaders and teachers.* 1 – 16. Prieiga per internetą: https://www.oecd.org/education/school/school-learning-organisation.pdf
36. Kudokienė, N., ir Juodaitytė, A. (2005). Mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, formavimosi tendencijos. Jaunųjų mokslininkų darbai, 1 (5), 34 – 42. Prieiga per internetą: https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=5552
37. Laurinčiukienė, L., ir Šiurkienė, V. (2012). Kiek lyderystės surasta Lietuvos mokykloje? *Švietimo problemos analizė, 12 (76), 1 – 8.* Prieiga per internetą: https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/vlm_Kiek-lyderystes-surasta-Lietuvos-mokykloje.pdf
38. Lipinskienė, D. (2012). Personalo vadyba. Klaipėda: Socialini mokslų kolegija. Prieiga per internetą: https://marko.lt/wp-content/uploads/2021/01/12_2012_Mokomoji_priemone_Personalo_vadyba.pdf
39. Malinauskienė, D. (2020). Ikimokyklinio ugdymo pokyčiai: Europos ir Lietuvos kontekstas. *Švietimas: politika, vadyba, kokybė, 1(12), 4 – 7.* Prieiga per internetą: http://oaji.net/articles/2020/513-1595570987.pdf
40. Martišauskienė, D., ir Trakšelys, K. (2017). Švietimo paslaugų kokybės valdymo vertinimas. Tėvų požiūris. *Tiltai, 77 (2), 103 – 118.* doi: https://doi.org/10.15181/tbb.v77i2.1606
41. Navickaitė, J. (2012). Lyderystės kompetencija: Kam? Kodėl? Kaip? *Švietimo problemos analizė, 10 (74), 1 – 8.* Prieiga per internetą: https://www.smm.lt/uploads/documents/kiti/Lyderystes%20kompetencija.pdf
42. Neeleman, A. (2019). The scope of school autonomy in practice: An empirically based classification of school interventions. *Journal of Educational Change, 20 (1), 31 – 55.* Prieiga per internetą: https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=e4524d72-f6dd-44ea-aa27-5c7a2f0bc95f%40redis
43. Neifachas, S. (2007). *Švietimo reformos iššūkiai: naujoji strateginė kryptis ir vadovavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigos tobulinimui*. Vilnius: UAB Ciklonas.

44. Prakapas, R., ir Butvilas, T. (2011). *Mokslinio tiriamojo darbo logografika studijoms: mokomasis leidinys.* Mykolo Romerio universitetas. Prieiga per internetą: https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16931/9789955192664.pdf?sequence=1
45. Rupšienė, L. (2007). Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija. *Klaipėda: Klaipėdos Universitetas, 147.* Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/323497804_Kokybiniu_tyrimu_duomenu_rinkimo_metodologija
46. Skrickienė, L., Čepuraitė, D., ir Štaras, K. (2018). Besimokanti organizacija šiuolaikinio viešojo valdymo kontekste. *Sveikatos ekonomika ir vadyba, 28 (1), 57 – 66.* DOI: https://doi.org/10.5200/sm-hs.2018.010
47. Staponkienė, J. (2005). Naujosios viešosios vadybos elementų identifikavimas. *Viešoji politika ir administravimas, 13, 83 – 91.* Prieiga per internetą: https://ojs.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/viewFile/2404/2211
48. Survutaitė, D. (2021). Švietimo įstaigų vadovai: iššūkiai ir pokyčiai. *Švietimo problemos analizė, 1 (191), 1 – 12.* Prieiga per internetą: https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2021/04/SPA-Nr.1-Svietimo-istaigu-vadovai_elektroninis.pdf
49. Šiurkienė, V., Bartaševičius, R., ir Valantinas, A. (2011). Mokyklų savarankiškumo didinimo galimybės ir ribos. *Švietimo problemos analizė, 3 (53), 1 – 8.* Prieiga per internetą: http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2012/12/Mokykl%C5%B3-savaranki%C5%A1kumo-didinimo-galimyb%C4%97s-ir-ribos-2011-bir%C5%BEelis.pdf
50. Švietimo, mokslo ir sporto ministerija. (2020). *Lietuva, Švietimas šalyje ir regionuose: Finansavimas.* Nacionalinė švietimo agentūra, Vilnius. Prieiga per internetą: https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2020/08/Svietimas-salyje-2020.pdf
51. Targamadzė, V. (2019). *Geros mokyklos koncepcijos įgyvendinimas: metodinė priemonė studentams.* Vilniaus Universitetas. Prieiga per internetą: https://www.vu.lt/leidyba/images/eknygos/Targamadze_Geros_mokyklos_koncepcijos_igyvendinimas.pdf
52. Trakšelys, K. (2011). Besimokančios organizacijos esmė ir nauda: andragogo požiūris. *Pedagogika, (101), 98 – 106.* Prieiga per internetą: https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=54729
53. Urbanovič, J., ir Navickaitė, J. (2016). *Lyderystė autonomiškoje mokykloje: Monografija.* Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Jolanta-Urbanovic/publication/315843238_Leadership_in_Autonomous_School/links/58eb99a5a6fdcc9657676256/Leadership-in-Autonomous-School.pdf
54. Urbanovič, J., Navickaitė, J., Dačiulytė, R. (2019). Autonomy, Collaboration and Competition: The Impact of Education Management Reforms which Aim to Increase School Autonomy on Relations

between Schools. *The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy, 7 (1), 175 – 197.* doi: 10.2478/nispa-2019-0008

55. Vaicekauskienė, V. (2012). Valstybinė švietimo strategija 2013 – 2022 m.: tikslai, problemos, tobulinimo kryptys. *Švietimo problemos analizė, 17 (81), 1 – 12.* Prieiga per internetą: http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2012/12/svietimo-strategija.pdf
56. Vaitiekūnas, V., Sujetaitė, D., ir Grigaitė – Mockevičienė, S. (2020). *Lietuvos regionų būklė ir savivaldybių savarankiškumo apimtis: esamos situacijos analizė.* Projekto „Kurk Lietuvai" leidinys. Prieiga per internetą: http://kurklt.lt/wp-content/uploads/2020/03/Lietuvos-regioni%C5%B3-b%C5%ABkl%C4%97s-ir-savivaldybi%C5%B3-savaranki%C5%A1kumo-analiz%C4%97_.pdf
57. Valantinas, A. (2011). Ikimokyklinis ugdymas: ką apie jo poveikį vaiko raidai sako tyrimų duomenys? *Švietimo problemos analizė, 4 (54), 1 – 8.* Prieiga per internetą: http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2012/12/Ikimokyklinis-ugdymas-K%C4%85-apie-jo-poveik%C4%AF-vaiko-raidai-sako-tyrim%C5%B3-duomenys-2011-bir%C5%BEelis.pdf
58. Valantinas, A. (2012). Ikimokyklinio ugdymo kokybė. *Švietimo problemos analizė, 13 (77), 1 – 12.* Prieiga per internetą: http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2012/12/Ikimokyklinio-ugdymo-kokybe-2012-rugs%C4%97jis.pdf
59. Valuckienė, J., Balčiūnas, S., Katiliūtė, E., Simonaitienė, B ir Stanikūnienė, B. (2015). *Lyderystė mokymuisi: teorija ir praktika mokyklos kaitai.* Šiauliai: AB spaustuvė „Titnagas".
60. Vanagas, R. ir Vyšniauskienė, L. (2012). *Vadybos pagrindai: Vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Prieiga per internetą: https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16840/9789955194118.pdf?sequence=1&isAllowed=y
61. Zablackė, R. (2016). Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pasiekimų vertinimas: kas, kodėl, kaip, kada? *Švietimo problemos analizė, 11 (154), 1 – 8.* Prieiga per internetą: https://www.smm.lt/uploads/documents/tyrimai_ir_analizes/Ikimokyklinio%20ugdymo%20vertinimas_GALUTINIS.pdf
62. Zablackė, R. (2019). Kaip vertinama ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų kokybė? *Švietimo problemos analizė, 8 (179), 1 – 8.* Prieiga per internetą: https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2020/05/Ikimokyklinio-ir-priesmokyklinio-ugdymo-paslaugu-kokybe_internetui.pdf
63. Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba.* Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
64. Želvys, R., Dukynaitė, R., Vaitekaitis, J., ir Jakaitienė, A. (2020). Švietimo tikslų transformacija į rezultatų rodiklius Lietuvos ir tarptautinėje švietimo politikoje. *Acta Paedagogica Vilnesia, (44), 18 – 33.* https://doi.org/10.15388/ActPaed.44.2

65. Žydžiūnaitė, V., ir Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai.* Vilnius: leidykla VAGA.
66. Welsh, T., ir McGinn N. F. (2008*). Švietimo decentralizacija: kodėl, kaip, kas ir kada?* Vilnius: UAB „Versa vertimai“.

Teisės ir kiti normatyviniai aktai:

1. „Įsakymas dėl ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodikos patvirtinimo“, 2005, Nr. ISAK-1557. https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.260359
2. „Įsakymas dėl ikimokyklinio ugdymo programų kriterijų aprašo“, 2005, Nr. ISAK-627. https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.254659/asr
3. Geros mokyklos koncepcija (2015). Nr. V-1308. https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/46675970a82611e59010bea026bdb259
4. „Lietuvos Respublikos Konstitucija“ (1992). Lietuvos Aidas, Nr. 220; Valstybės žinios, Nr. 33-1014. https://www.lrs.lt/home/Konstitucija/Konstitucija.htm
5. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 2011, Nr. XI-1281. https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.395105
6. Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymas, 2008, Nr. X-1722. https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.327811/asr
7. „Nutarimas dėl mokymo lėšų apskaičiavimo, paskirstymo ir panaudojimo tvarkos aprašo patvirtinimo“, 2018, Nr.679. https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/acd82c9188fa11e8aa33fe8f0fea665f/asr
8. „Nutarimas dėl savivaldybių administracijų švietimo padalinių bendrųjų nuostatų patvirtinimo“, 2011, Nr. 767. https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.402874
9. Valstybinė pažangos strategija Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ (2012). https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.425517
10. Valstybinė švietimo 2013 – 2022 metų strategija (2013). XII-745. https://smsm.lrv.lt/uploads/smsm/documents/files/kiti/strategija.pdf

Kiti šaltiniai:

1. *Lietuvių kalbos žodynas.* (t. I–XX, 1941–2002): elektroninis variantas. Vilnius: Lietuvių kalbos institutas. Atnaujinta versija, 2018. Prieiga per internetą: http://www.lkz.lt/
2. *Terminų žodynas:* elektroninis variantas. 2020 – 2022. Prieiga per internetą: https://www.zodynas.lt/terminu-zodynas

PRIEDAI

Sveiki, esu Mykolo Romerio universiteto, Švietimo ir mokslo politikos ir vadybos magistrantūros ištęstinių studijų studentė Eigintė Mamedova. Šiuo metu rašau magistro baigiamąjį darbą, kurio tema „Ikimokyklinio ugdymo įstaigų savarankiškumas švietimo politikos kaitos procesuose“. Šio darbo ir tyrimo tikslas - atskleisti ikimokyklinio ugdymo įstaigų savarankiškumą švietimo politikos kaitos procesuose. Jūsų profesinė patirtis, konkretūs pavyzdžiai bei atsakymai į klausimus yra labai svarbūs siekiant išsiaiškinti, kiek savarankiškumo turi šios ugdymo įstaigos, kokiuose aspektuose tai atsiskleidžia.

Užtikrinu, kad gauta informacija yra konfidenciali, Jūsų ugdymo įstaiga bei tapatybė nebus atskleista. Gauta informacija bus sisteminama, o atsakymų rezultatai bus apibendrinti. Jei sutinkate, norėčiau pateikti Jums klausimus raštu apie ikimokyklinio ugdymo įstaigų savarankiškumą.

Ačiū, E. Mamedova.

Struktūruoto pokalbio klausimai

1. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos savarankiškumas: kaip jį suprasti? Ar ikimokyklinio ugdymo įstaigoms pakanka savarankiškumo? Koks Jūsų požiūris?
2. Kaip grindžiamas savarankiškumas nacionaliniuose strateginiuose švietimo dokumentuose, ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginio planavimo dokumentuose?
3. Kaip yra formuluojami strateginiai tikslai Jūsų įstaigoje, ar Jūs esate savarankiški šioje srityje? Ar strateginiai tikslai yra derinami su savivaldybe, ar kitomis institucijomis, kurioms esate pavaldūs?
4. Ar švietimo politiką apibrėžiantys dokumentai suteikia galimybę savarankiškai pritaikyti ir spręsti dėl vykdomo ugdymo jūsų įstaigoje? Ar jūsų ugdymo įstaigoje gali būti laisvai kuriamas savitas ugdymo turinys? Ar ugdymo turinys turi būti derinamas su institucijomis, kuriai priklauso įstaiga?
5. Kaip Jūsų įstaigoje yra vykdoma personalo (pedagoginio, nepedagoginio, pavaduotojų ir kitų administracijos darbuotojų) atranka? Ar esate savarankiški priimdami sprendimus dėl šių pareigybių jūsų įstaigoje? Kurios pareigybės turi būti derinamos su institucijomis, kuriai priklauso įstaiga, kurios ne?
6. Kaip jūsų ikimokyklinio ugdymo įstaigoje planuojami ir tvarkomi materialiniai ir finansiniai ištekliai? Ar ugdymo įstaigoje yra savarankiška, ar centralizuota buhalterija? Jūsų nuomone, jūsų atstovaujama ugdymo įstaiga yra savarankiška tvarkydama finansinius išteklius?
7. Kaip jūsų įstaigoje yra vykdoma ugdytinių pasiekimų įvertinimas, ar ugdymo įstaiga įgaliota savarankiškai spręsti dėl vaikų pasiekimų įvertinimo?

8. Kaip jūsų įstaigoje yra įvertinama vykdomos veiklos kokybė? Ar vykdomas vidaus auditas? Kokios sritys vertinamos ir kaip naudojami rezultatai? Ar atliekamas vidaus auditas derinamas su steigėju, ar jums suteikta autonomija?
9. Kokios veiklos inicijuojamos savivaldos institucijose ikimokyklinio ugdymo įstaigų savarankiškumui didinti?
10. Kaip galėtumėte paaiškinti darželio veiklos efektyvumo sampratą? Kaip manote, ar švietimo įstaigos veiklos (ne)savarankiškumas įtakoja Jūsų darželio darbo efektyvumo (kokybės) kaitą?
11. Kuri savarankiškumo valdymo sritis (ugdymo proceso valdymas, įstaigos veiklos organizavimas, personalo valdymas, biudžeto planavimas ir panaudojimas) Jūsų ikimokyklinio ugdymo įstaigoje labiausiai atsiskleidė, pavyko geriausiai išanalizuoti?
12. Kokie veiksniai lemia ikimokyklinio ugdymo įstaigos savarankiškumo didinimo aktualumą? Kaip siūlytumėte didinti ikimokyklinio ugdymo įstaigos savarankiškumą? Apibendrinkite, kokios srityse Jūsų turite pilną savarankiškumą į sprendimų priėmimą įstaigoje? Kokiose veiklos srityse norėtumėte didesnio savarankiškumo? Ar yra tokio sritys, kuriose norėtumėte mažesnio autonomiškumo? Jei taip, kodėl?
13. Kokių sunkumų kyla įgyvendinant ikimokyklinio ugdymo įstaigos savarankiškumą? Kaip siūlytumėte juos įveikti?
14. Siekiant apibrėžti tyrime dalyvavusių ekspertų informaciją, ar galima sužinoti jūsų lytį ir amžių? Informantų charakteristikai sudaryti, svarbu sužinoti, koks jūsų darbo stažas ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo pozicijoje?

INFORMANTAS NR.2

1. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos savarankiškumas: kaip jį suprasti? Ar ikimokyklinio ugdymo įstaigoms pakanka savarankiškumo? Koks Jūsų požiūris?

Manau, kad ikimokyklinės ugdymo įstaigos yra savarankiškos tik iš dalies - rengiant ir įgyvendinant ugdymo programą, pasirenkant ugdymo metodus, strategijas, ugdymo turinį ir kt, taikant inovacijas. Didžioji dalis įstaigos veiklos yra reglamentuota įvairiais teisiniais dokumentais, kurie labai dažnai keičiami. Teisės aktų gausa ir nuolatinė jų kaita dėl ekstremaliosios situacijos didina darbo apimtis.

2. Kaip grindžiamas savarankiškumas nacionaliniuose strateginiuose švietimo dokumentuose, ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginio planavimo dokumentuose?

Skatina mus pasirinkti inovatyvius ugdymo metodus, įgyvendinti nacionaliniuose strateginiuose švietimo dokumentuose numatytas gaires.

3. Kaip yra formuluojami strateginiai tikslai Jūsų įstaigoje, ar Jūs esate savarankiški šioje srityje? Ar strateginiai tikslai yra derinami su savivaldybe, ar kitomis institucijomis, kurioms esate pavaldūs?

Strateginiai tikslai yra derinami su savivaldybės, valstybės strateginiais tikslais. Mes nesame savarankiški šioje srityje.

4. Ar švietimo politiką apibrėžiantys dokumentai suteikia galimybę savarankiškai pritaikyti ir spręsti dėl vykdomo ugdymo jūsų įstaigoje? Ar jūsų ugdymo įstaigoje gali būti laisvai kuriamas savitas ugdymo turinys? Ar ugdymo turinys turi būti derinamas su institucijomis, kuriai priklauso įstaiga?

Ugdymo turinys gali būti laisvai kuriamas, nors įstaigos ikimokyklinio ugdymo programa turi būti derinama su švietimo skyriumi, savivaldybės taryba, atnaujinama kas 3 metus.

5. Kaip Jūsų įstaigoje yra vykdoma personalo (pedagoginio, nepedagoginio, pavaduotojų ir kitų administracijos darbuotojų) atranka? Ar esate savarankiški priimdami sprendimus dėl šių pareigybių jūsų įstaigoje? Kurios pareigybės turi būti derinamos su institucijomis, kuriai priklauso įstaiga, kurios ne?

Pareigybių etatai ir normatyvai yra derinami su savivaldybės administracija, jie priklauso nuo vaikų skaičiaus ir grupių komplektų. Šioje srityje įstaiga nėra savarankiška. Vyksta konkursai į konkursines pareigybes, o mokytojams skelbiama atranka. Sudaromos komisijos, kurios padeda direktoriui atrinkti kandidatus, formuoti personalą.

6. Kaip jūsų ikimokyklinio ugdymo įstaigoje planuojami ir tvarkomi materialiniai ir finansiniai ištekliai? Ar ugdymo įstaigoje yra savarankiška, ar centralizuota buhalterija? Jūsų nuomone, jūsų atstovaujama ugdymo įstaiga yra savarankiška tvarkydama finansinius išteklius?

Yra savarankiška buhalterija. Lėšos yra planuojamos vadovaujantis teisiniais dokumentais. Lyg ir esame savarankiški planuojant finansinius išteklius, bet labai priklausomi nuo savivaldybės skiriamų lėšų. Labai daug teisinių dokumentų reglamentuojančių finansinių išteklių tvarkymą, daug

popierizmo, daug įvairių tvarkų, kurios labai riboja įstaigos veiklą, skatina veikti skaidriai, bet sukelia daug nepatogumo, daug darbo.

7. Kaip jūsų įstaigoje yra vykdoma ugdytinių pasiekimų įvertinimas, ar ugdymo įstaiga įgaliota savarankiškai spręsti dėl vaikų pasiekimų įvertinimo?

Įstaiga turi pasirengusi vaikų pasiekimų ir pažangos vertinimo aprašą. Mes galime savarankiškai spręsti dėl vaikų pasiekimų įvertinimo.

8. Kaip jūsų įstaigoje yra įvertinama vykdomos veiklos kokybė? Ar vykdomas vidaus auditas? Kokios sritys vertinamos ir kaip naudojami rezultatai? Ar atliekamas vidaus auditas derinamas su steigėju, ar jums suteikta autonomija?

Buvo vykdomas įstaigos išorės vertinimas. Vykdomas kasmet vidaus auditas: platusis ir giluminis. Rezultatai panaudojami rengiant strateginius ir įstaigos metinius veiklos planus, planuojant mokytojų kvalifikacijos kėlimą. Vidaus audito ataskaitos kasmet kovo mėnesiais teikiamos švietimo skyriui. Vidaus auditą vykdome savarankiškai, kokią sritį nagrinėsime giliau sprendžiame savarankiškai.

9. Kokios veiklos inicijuojamos savivaldos institucijose ikimokyklinio ugdymo įstaigų savarankiškumui didinti?

Mokyklos taryba padeda spręsti finansinių išteklių panaudojimo klausimus, derina įstaigos strateginius ir metinius veiklos planus. Mokytojų taryba svarsto, inicijuoja visus sprendimus susijusius su ugdymo procesu, ugdymo turiniu, mokytojų kvalifikacija, mokytojų atestacija, pagalba vaikui, vaikų vertinimu, vidaus audito vykdymu, įstaigos strateginio ir metinio veiklos plano įgyvendinimo, įstaigos ugdymo programos ir kitų programų įgyvendinimo. Darbo taryba derina darbuotojų apmokėjimo, atleidimo klausimus. Būtina darbuotojus motyvuoti, mokyti, skatinti, inicijuoti įsitraukti į įstaigos valdymą, prisiimti atsakomybę už tikslų įgyvendinimą, skatinti darbuotojų lyderystę. Taip padidinsime įstaigos savarankiškumą, užtikrinsime veiklos kokybę.

10. Kaip galėtumėte paaiškinti darželio veiklos efektyvumo sampratą? Kaip manote, ar švietimo įstaigos veiklos (ne)savarankiškumas įtakoja Jūsų darželio darbo efektyvumo (kokybės) kaitą?

Kokybiškas paslaugų suteikimas- taip suprantu įstaigos veiklos efektyvumą. Jei daugiau būtų laisvių, savarankiškumo, formuojant pedagoginį personalą, tai ir darbo kokybė būtų efektyvesnė. Jei mokytojai dirbtų matantys prasmę, mylintys savo darbą, tai vaikų ugdymo kokybė gerėtų.

11. Kuri savarankiškumo valdymo sritis (ugdymo proceso valdymas, įstaigos veiklos organizavimas, personalo valdymas, biudžeto planavimas ir panaudojimas) Jūsų ikimokyklinio ugdymo įstaigoje labiausiai atsiskleidė, pavyko geriausiai išanalizuoti?

Labiausiai atsiskleidė ugdymo proceso valdyme, įstaigos veiklos organizavime, personalo valdyme.

12. Kokie veiksniai lemia ikimokyklinio ugdymo įstaigos savarankiškumo didinimo aktualumą? Kaip siūlytumėte didinti ikimokyklinio ugdymo įstaigos savarankiškumą? Apibendrinkite, kokios srityse Jūsų turite pilną savarankiškumą į sprendimų priėmimą įstaigoje? Kokiose veiklos srityse norėtumėte didesnio savarankiškumo? Ar yra tokio sritys, kuriose norėtumėte mažesnio autonomiškumo? Jei taip, kodėl?

Turine atliepti laikmečio aktualijas, sudaryti tinkamas sąlygas ugdyti vaikus, t.y. vaikams žaisti, tyrinėti, patirti, atrasti. Apibendrinant- esame savarankiški priimant sprendimus, bet gal norėtųsi

didesnio finansavimo. Didesnio savarankiškumo norėtųsi dokumentų tvarkyme, t.y norėtųsi mažinti popierizmą ugdymo įstaigos valdyme, mokytojų atestacijoje, vadovų atsiskaityme, darbuotojų vertinime. Visur reikia pagrindžiančių dokumentų, nėra pasitikėjimo mokytoju, vadovu, jų darbo rezultatais. Vyksta didelė dokumentų kaita. Turime turėti daug įvairių tvarkų, kurias reikia peržiūrėti, atnaujinti, nes keičiasi reglamentuojantys dokumentai. Kas 5 metus vykdome mokytojų atestacijos pasitvirtinamą, mokytojų atestaciją, kasmet vyksta darbuotojų vertinimas, vadovų vertinimas, nustatomos metinės užduotys. Didesnio savarankiškumo norėtųsi ir mokytojų įdarbinime: reikėtų pagelbėti mokytojams, kuriems netinka darbas su vaikais, atrinkti mokytojus gebančius ir nirunčius dirbti su vaikais.

13. Kokių sunkumų kyla įgyvendinant ikimokyklinio ugdymo įstaigos savarankiškumą? Kaip siūlytumėte juos įveikti?

Daugiausia sunkumų kyla dėl vaikų pritraukimo ir dėl finansavimo, dėl įvairių tvarkų rengimo ir įgyvendinimo. Vaikų priėmimas turi vykti centralizuotai, tada nekils sunkumų dėl vaikų pritraukimo. Savivaldybė turėtų daugiau skirti lėšų ikimokyklinėms ugdymo įstaigoms. Būtina mažinti popierizmą, įvairių tvarkų rengimą, ir įgyvendinimą, nes ugdymo įstaiga pamiršta pagrindinį savo tikslą - vaikų ugdymą.

14. Siekiant apibrėžti tyrime dalyvavusių ekspertų informaciją, ar galima sužinoti jūsų lytį ir amžių? Informantų charakteristikai sudaryti, svarbu sužinoti, koks Jūsų darbo stažas ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo pozicijoje?

Moteris, 59 m., darbo stažas vadovo pozicijoje 13 m.