

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS UŽTIKRINIMO
VADYBINIAI SPRENDIMAI**

Įmonių valdymas

MAGISTRO DARBAS

Studentė

**Loreta Flešinskaitė
VMGTVL – 4**

2015-12-15

Vadovė

doc. dr. Milita Vienažindienė

2015-12-15

Recenzentas

prof. Sigitas Vaitkevičius

2015-12-

KAUNAS, 2015



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Loreta Flešinskaitė

Įmonių valdymas, 621N22001

Baigiamojo magistro darbo „Ikimokyklinio ugdymo įstaigų paslaugų kokybės užtikrinimo vadybiniai sprendimai“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 15 m. gruodžio 15 d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Loretos Flešinskaitės** baigiamasis magistro darbas tema „Ikimokyklinio ugdymo įstaigų paslaugų kokybės užtikrinimo vadybiniai sprendimai“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

THE QUALITY OF THE ASSURANCE MANAGEMENT SOLUTIONS IN PRE – SCHOOL EDUCATION INSTITUTIONS

SUMMARY

Pre – school institutions are a part of a difficult educational system which belongs to an informal education structure. The main goals are personality forming, being an active member of the society, satisfying the self-expression and cognition needs, helping family to increase child's intellectual, emotional, willing, physical power, to develop competences. The main essential feature of the institution is always changing so why the continuity of the existence is available reacting quickly to the surrounding changes, the providence of the changes and the creation. It is a problem of the quality, evaluation and assurance in pre – school institutions. The attention of the solving of this problem is important not only for modernization and development of the curriculum but for the finding of new ways in the institutional management. Therefore, the quality of the continued research about the quality of assurance management have to be done in every pre – school institution, the results saved in the bases and be used to identify, elevate the priority of the educational policy in the institution. The problem is: what factors do influence the process of the service and which management solutions are needed to develop the quality of the education services in pre – school institutions.

Object – the management the quality service in pre – school education institutions.

Goal – to analyze the system of pre – school education and the theoretical aspect of pre-school education evaluation, to suggest the management solutions of the higher services.

Tasks to reach the indicated goals:

1. To analyze the theoretical aspects of the services conception and services management.
2. To separate the criteria's of the evaluation of the quality service and the measurement models.
3. To evaluate the management of the quality service in the pre-school institution Kodėlčius and to suggest better solutions of the management quality.

The research of the quality service evaluation in the nursery kindergarten Kodėlčius shows that Lithuanian education system has no equal standarts in pre- school teaching and learning which allows to organize the learning process using pre – school teaching methods and techniques. External audit is not carried out in mentioned institution. The research shows a bigger number (about 25 %) of children in groups that is not according the hygiene standard, the children are not saved from the direct sun light, rooms have no mechanic ventilation. The staff problems are not always solved expeditious, it is a lack of the information about curriculum. The analysis of the staff research results shows the staff professionalism and a good service accessibility. But the flexibility is described on average. The control of the tasks realization is not adequate, the transmission of any kind of information makes a difficulty. The research consists of 85 pages, 9 tables, 33 pictures. Keywords: management, pre-school education, service quality.

TURINYS

ĮVADAS.....	8
1. IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS PROBLEMINĖ ANALIZĖ .	10
1.1 Ikimokyklinio ugdymo įstaigų kaip švietimo sistemos apibūdinimas.....	10
1.2 Ikimokyklinių ugdymo įstaigų paslaugų kokybės problemos	14
2. IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS UŽTIKRINIMO VADYBINIŲ SPRENDIMŲ TEORINIS PAGRINDIMAS.....	19
2.1 Ikimokyklinio ugdymo įstaigų paslaugų kokybės samprata.....	19
2.2 Paslaugų kokybės valdymas ikimokyklinio ugdymo lygmeniu	22
2.3 Normatyvinis ikimokyklinio ugdymo įstaigų paslaugų kokybės vadybos reguliavimas	30
2.4 Paslaugų kokybės vertinimo kriterijai ir modeliai.....	33
2.5 Ikimokyklinio ugdymo įstaigų paslaugų kokybės užtikrinimo teorinis modelis.....	39
3. TYRIMO METODOLOGIJA	42
4.TAURAGĖS IKIMOKYKLINĖS UGDYMO ĮSTAIGOS LOPŠELIO – DARŽELIO „KODĖLČIUS“ TEIKIAMŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA ..	45
4.1 Tauragės miesto ikimokyklininių ugdymo įstaigų apibūdinimas.....	45
4.2 Ikimokyklinės ugdymo įstaigos lopšelio – darželio „Kodėlčius“ paslaugų kokybės vertinimas valstybiniu ir paslaugų teikėjo lygmeniu.....	48
4.3 Ikimokyklinės ugdymo įstaigos lopšelio – darželio „Kodėlčius“ paslaugų kokybės vertinimas paslaugų vartotojų (tėvų) ir darbuotojų lygmeniu	51
4.4 Ikimokyklinės ugdymo įstaigos lopšelio – darželio „Kodėlčius“ paslaugų kokybės užtikrinimo valdymo sprendimų vertinimas ir diskusija.....	64
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	67
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	70
PRIEDAI.....	75

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Lietuvos švietimo sistemos dalys	11
2 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų skaičius Lietuvoje 2010 – 2013 m. m.....	13
3 pav. Ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės samprata	21
4 pav. Įstaigos valdymo funkcijos.....	23
5 pav. Pagrindiniai kontrolės proceso etapai.....	26
6 pav. Ugdymo kokybės vadybos momentai ikimokyklinio ugdymo procese	29
7 pav. Bendrai suvokta paslaugos kokybė	34
8 pav. Paslaugų kokybės spragų modelis	36
9 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos paslaugų kokybės valdymo tobulinimo modelis	40
10 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos lopšelis – darželis „Kodėlčius“ paslaugų kokybės tyrimo loginė seka.....	43
11 pav. Tauragės lopšelio – darželio „Kodėlčius“ teikiamų paslaugų struktūra 2013 – 2014 m. m.	46
12 pav. Tauragės ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Kodėlčius“ finansavimas 2013 – 2014 m. m.	47
13 pav. Vartotojų (tėvų) išsilavinimas, proc.	51
14 pav. Vartotojų (tėvų) socialinis statusas, proc.....	52
15 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos pasirinkimo priežastys, proc.....	52
16 pav. Vartotojų paslaugų kokybės vertinimas pagal charakteristikas, proc.....	53
17 pav. Vartotojų (tėvų) nuomonė apie paslaugų kokybę, proc.....	54
18 pav. Vartotojų (tėvų) paslaugų kokybės vertinimas pagal patikimumo kriterijų, proc.....	54
19 pav. Vartotojų (tėvų) paslaugų kokybės vertinimas pagal kompetentingumo kriterijų, proc.	55
20 pav. Vartotojų (tėvų) paslaugų kokybės vertinimas pagal komunikabilumo kriterijų, proc.....	55
21 pav. Vartotojų (tėvų) paslaugų kokybės vertinimas pagal reagavimo (pasirengimo padėti) kriterijų, proc.....	56
22 pav. Vartotojų (tėvų) paslaugų kokybės pagal saugumo kriterijų vertinimas, proc.....	56
23 pav. Vartotojų (tėvų) paslaugų kokybės vertinimas pagal apčiuopiamumo kriterijų, proc.	57
24 pav. Paslaugų kokybės teikimo spragos, balais.....	57
25 pav. Vartotojų (tėvų) siūlymai paslaugų kokybės gerinimui, proc.	58
26 pav. Darbuotojų paslaugų kokybės vertinimas pagal charakteristikas, proc.....	60
27 pav. Darbuotojų nuomonė apie paslaugų proceso organizavimą, proc.	60
28 pav. Įstaigos veiklos problemos, proc.	61
29 pav. Komunikacinio pobūdžio problemų priežastys, proc.	61
30 pav. Darbuotojų nuomonė apie lopšelio – darželio „Kodėlčius“ organizacinius valdymo sprendimus, proc.	62

31 pav. Darbuotojų nuomonė apie lopšelio – darželio „Kodėlčius“ administracinių valdymo sprendimų trūkumus, proc.....	62
32 pav. Darbuotojų nuomonė apie veiksnius, kurie įtakoja paslaugų kokybę, proc.	63
33 pav. Darbuotojų siūlymai paslaugų kokybės gerinimui, proc.	63

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Ikimokyklinio ugdymo įstaigose vietų skaičius tenkantis 100 vaikų	13
2 lentelė. Vadovavimo ir lyderystės funkcijos	25
3 lentelė. Kokybės vadybos etapų raiška praktinėje ikimokyklinio ugdymo pedagogo veikloje	28
4 lentelė. Paslaugų kokybės vertinimo modeliai	33
5 lentelė. Pirminiai SERVQUAL kokybės kriterijai	37
6 lentelė. Tauragės ikimokyklinio ugdymo įstaigų duomenys	45
7 lentelė. Vaikų skaičius Tauragės miesto lopšeliuose – darželiuose	45
8 lentelė. Darbuotojų pasiskirstymas pagal demografines charakteristikas	59
9 lentelė. Lopšelio – darželio „Kodėlčius“ paslaugų kokybės užtikrinimo vadybiniai sprendimai	66

IVADAS

Temos aktualumas. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos suteikia dvigubą naudą - padeda šeimai ir ugdo vaiką. Kuriant demokratinį ir humanistinį vaikų ugdymo modelį, ikimokyklinio ugdymo institucijose be galo svarbus yra paslaugų kokybės valdymas. Tėvus ir pedagogus vienija vienas tikslas – vaiko gerovė. Vaikas kryptingai ugdomas tada, kai darniai sutaria šeima ir vaikų darželis, kai vaiko ugdymas darželyje ir šeimoje vienas kitą papildo.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų teikiamos paslaugos yra valstybės reglamentuojamos normatyviniais švietimo dokumentais: LR švietimo įstatymas (2011), Lietuvos Vaikų ikimokyklinio ugdymo koncepcija (1989), Valstybinės švietimo strategijos 2013 – 2022 metų nuostatos (2013) ir kt.

Ikimokyklinio ugdymo kokybę galima vertinti iš kelių požiūrių: tėvų bei vaiko požiūriu, ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikėjo požiūriu, vaiko raidos požiūriu, kurie daro įtaką ikimokyklinio ugdymo kokybės sampratai (Layzer, Goodson, 2006).

Švietimo sistemos esminis bruožas - nuolatinė kaita. Įstaigos gyvavimo tęstinumą gali užtikrinti tik staigus reagavimas į aplinkos pokyčius, tų pokyčių numatymas bei kūrimas. Todėl iškyla ikimokyklinių ugdymo įstaigų paslaugų kokybės tyrimo, vertinimo ir užtikrinimo problema.

Lietuvoje ikimokyklinio ugdymo įstaigų pokyčius, įvykusius nuo pat švietimo reformos pradžios, tyrė daugelis Lietuvos mokslininkų: Juodaitytė (2002) analizavo ir apibendrinė požiūrį į vaiką ir vaikystę, Monkevičienė (2008) apžvelgė ikimokyklinio ugdymo turinio kaitą, analizavo ugdymo programų esmines idėjas, atskleidė ugdymo turinio modelius bei požymius. Ypač vertingas įžvalgas apie teorinius valdymo, paslaugų kokybės aspektus buvo skelbiamos Žalimienės (2003), Želvio (2003), Martišauskienės (2008) darbuose. Užsienio šalių autoriai: Stoneris, Freemanas, Gilbertas (2001), Thomas, Ritzas, (2004), šie autoriai analizavo vadybinius klausimus, išskėlė vadybos kontrolės svarbą, akcentavo tai, kad kontrolė yra procesas, kuris užtikrina, kad reali veikla atitiktų planuojamą.

Europos Sąjungos šalyse palaikant ir užtikrinant ikimokyklinio ugdymo kokybę vis didesnė atsakomybė perduodama savivaldybėms, kurios privalo ne tik užtikrinti vyriausybės ikimokyklinio ugdymo politikos vykdymą, bet ir ikimokyklinio ugdymo kokybę.

Švietimo problemų analizė (2012) parodė, kad Lietuva neturi oficialios nacionalinės ikimokyklinio ugdymo programos. Yra tik šalies mastu patvirtintas ikimokyklinio ugdymo programų kriterijų sąrašas. Kiekviena ikimokyklinio ugdymo įstaiga kuria savo programą. Tačiau apie tų programų kokybę informacijos nėra, todėl ugdymo kokybę lemia ikimokyklinio ugdymo pedagogų gebėjimai ir kompetencija kurti savo įstaigos ugdymo programas, atsižvelgiant į konkrečius vaikų poreikius, jų gyvenimo socialinį ekonominį kontekstą.

Europos Sąjungos rekomendacijose ikimokyklinio ugdymo kokybei užtikrinti akcentuojama ikimokyklinio ugdymo kokybės palaikymo ir užtikrinimo sistema, kurios pagrindiniai elementai:

ikimokyklinio ugdymo sistemos funkcionavimo reglamentavimas, įsivertinimas, išorinis vertinimas ir akreditacija pagal 2005 m. patvirtintą „Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vidaus audito metodika“. Tačiau kaip ši metodika yra taikoma informacijos nėra, taip pat nesukurta ikimokyklinio ugdymo įstaigų išorės vertinimo metodika.

Problema. Dėmesys ikimokyklinio ugdymo įstaigų kokybės problemų sprendimui yra reikšmingas ne tik siekiant modernizuoti ir konstruoti ugdymo turinį bet ir įstaigų valdymo kaitos tendencijoms spręsti. Todėl siekiant tobulinti ir efektyviai valdyti ugdymo kokybės užtikrinimą bei palaikymą ikimokyklinio ugdymo įstaigose būtina atlikti kokybinius tęstinius tyrimus, juos kaupti duomenų bazėse ir tai turėtų tapti įrodymais grįsto ikimokyklinio ugdymo kokybės užtikrinimo politikos prioritetu. Todėl kyla probleminis klausimas: kokie veiksniai daro didžiausią įtaką paslaugų teikimo procesui ir kokie vadybiniai sprendimai yra reikalingi, siekiant užtikrinti ikimokyklinio ugdymo įstaigų paslaugų kokybę?

Darbo objektas – ikimokyklinio ugdymo įstaigų paslaugų kokybės valdymas.

Darbo tikslas – išanalizavus ikimokyklinio ugdymo įstaigų sistemą bei ikimokyklinio ugdymo įstaigų teikiamų paslaugų kokybės vertinimą teoriniu aspektu, pasiūlyti ikimokyklinio ugdymo įstaigų paslaugų kokybės užtikrinimo vadybinius sprendimus.

Darbo tikslui pasiekti keliami **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti ikimokyklinio ugdymo įstaigų paslaugų kokybės sampratos ir paslaugų kokybės valdymo teorinius aspektus.
2. Išskirti ikimokyklinio ugdymo įstaigų paslaugų kokybės vertinimo kriterijus ir matavimo modelius.
3. Įvertinti Tauragės ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Kodėlčius“ paslaugų kokybės valdymą ir pasiūlyti kokybės gerinimo vadybinius sprendimus.

Darbo metodai: mokslinės literatūros ir dokumentų analizė, teorinio modeliavimo, lyginamoji analizė, loginio klasifikavimo metodai, kokybinių ir kiekybinių tyrimų derinimas.

Darbo struktūra: keturi skyriai, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas ir priedai. Pirmajame skyriuje aptariama ikimokyklinio ugdymo esmė, tikslai, nurodomos kokybės užtikrinimo problemos, pateikiami normatyviniai dokumentai. Antrajame skyriuje analizuojama paslaugų kokybės samprata, valdymas, vertinimo kriterijai ir modeliai, pateikiamas paslaugų kokybės užtikrinimo teorinis modelis. Trečiajame skyriuje pateikiama atliekamo tyrimo metodologija. Ketvirtajame skyriuje pateikiamas Tauragės ikimokyklinio ugdymo įstaigos lopšelio – darželio „Kodėlčius“ apibūdinimas, atlikto tyrimo analizė. Darbo pabaigoje pateikiamos apibendrinančios išvados, identifikuojamos problemos, pateikiami galimi sprendimo būdai.

1. IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS PROBLEMINĖ ANALIZĖ

1.1 Ikimokyklinio ugdymo įstaigų kaip švietimo sistemos apibūdinimas

Ikimokyklinis ugdymas yra Lietuvos nuosekliojo švietimo dalis, todėl svarbu siekti švietimo koncepcijoje suformuotų visai sistemai svarbių tikslų, taip pat tik šiai ugdymo sričiai būdingo tikslo – išmokyti vaiką socialinio demokratinio bendravimo, paruošti mokyklai ir palengvinti jo kelią prie sistemingo ugdymo(-si) mokykloje. Tikslui pasiekti keliami uždaviniai: vaiko fizinės ir psichinės sveikatos priežiūra bei stiprinimas, socialinis saugumas; pasitikėjimas savimi, savigarba, savivertės puoselėjimas; savarankiškumo ugdymas bei bendravimo patirties plėtotė; kūrybiškumo plėtotė; vaikų kultūros saugojimas ir puoselėjimas; bendradarbiaujančių santykių kūrimas tarp tėvų ir ugdymo įstaigos, demokratiškas tėvų nuostatų formavimas. Ikimokyklinio amžiaus vaikų ugdymui labai svarbūs yra visuminio ugdymo, nuoseklumo, ugdymo šeimoje ir institucijoje sąveikų, individualizavimo principai.

„Švietimas tai veikla, kuria yra siekiama suteikti asmeniui visaverčio savarankiško gyvenimo pamatus ir padėti jam nuolatos tobulinti savo gebėjimus“ (LR Švietimo įstatymas, 2011). Neifachas (2007) teigia, kad švietimas mažina socialinę atskirtį, kuria atvirą visuomenę, stiprina jos kultūrinės, ūkinės galias. Švietimas didina visuomenės toleranciją, gerina krašto kultūrinę sistemą, didina socialinę bei ekonominę pažangą, augina tautų solidarumą, bendradarbiavimą. „Švietimas yra svarbi visuomenės raidos sritis - jis lemia visuomenės kompetenciją, jos vertybines orientacijas ir veikia visą valstybės regionų gyvenimą“ (LR Švietimo įstatymas, 2011).

Lietuvos švietimo sistema yra sudaryta iš:

- formalusis švietimas - švietimas, kuris vykdomas pagal teisės aktų nustatytas ugdymo programas, jas baigus įgyjamas pradinis, pagrindinis, vidurinis, aukštesnysis arba aukštasis išsilavinimas ir (ar) kvalifikacija. Šią švietimo dalį apibrėžia valstybinio švietimo registras, kuris nusako bendrojo lavinimo standartus, bendruosius reikalavimus programoms ir moduliams, specialybių ir profesijų sąrašus, kvalifikacinius reikalavimus.

- neformalusis švietimas - tai ikimokyklinis, priešmokyklinis ugdymas ir kitas neformalusis vaikų bei suaugusiųjų švietimas;

- savišvieta;

- pagalba mokiniui - tai psichologinė, socialinė – pedagoginė, informacinė, spec. pedagoginė ar specialioji pagalba bei sveikatos priežiūra mokykloje;

- pagalba mokytojui ir mokyklai. Kvalifikacijos tobulinimo, informacijos gavimo, konsultacijų bei kita pagalba (LR Švietimo įstatymas, 2011) (žr. 1 pav.).

Ikimokyklinis ugdymas	Pradinis ugdymas	Pagrindinis ugdymas	Vidurinis ugdymas	Aukštasis mokslas
Lopšelis - darželis	Pradinė mokykla	Pagrindinė mokykla	Vidurinė mokykla	Universitetas
Darželis		Profesinė mokykla		Kolegija
Priešmokykl. ugdymo grupės		Gimnazija		

1 pav. Lietuvos švietimo sistemos dalys (sudaryta pagal Lietuvos Respublikos švietimo įstatymą, 2011)

Neformaliojo švietimo struktūrai yra priskiriamos ikimokyklinio ugdymo įstaigos. Šio švietimo tikslas, kaip teigiama Neformaliojo vaikų švietimo koncepcijoje (2012), formuoti asmenį sėkmingai tampančiu aktyviu visuomenės nariu, kuris veikia visuomenės labui, tenkina pažinimo, lavinimosi bei saviraiškos poreikius, ugdo savo kompetencijas.

Vakarų Europoje ikimokyklinio ugdymo įstaiga - institucija, kurioje svarbiausi ugdymo principai formuojami į vaiko pasiekimus, ugdymo lankstumą, gerbiant vaiko nuomonę, taip pat įtraukti šeimą į naujusias vaikų ugdymo programas.

Pasak Bitino (2000) ugdymas - socialinis reiškinys, kuris kuria žmogų kaip asmenybę tada, kai jis sąveikauja su aplinka bei visuomenės kultūros vertybėmis. Ugdymas yra siejamas įvairiais aspektais - kaip sąveika su visuomene, kaip nauja veikla, kaip valdymas ir t. t. Nors ir skirtingi iš esmės šie požiūriai yra teisingi, nes nurodo tikrojo ugdymo esmę.

Remiantis Šalkauskiu (1992) ugdymas yra lyg sudėtinė socializacijos proceso dalis, kuri keičia asmenybės moralės nuostatas, visuomeninę sąmonę. Vaikų elgseną lemia žinios apie moralines vertybes. Visa tai leidžia individui mąstyti sąmoningai, didinti intelekto lygį.

Žinant ugdymo proceso etapus ir ugdymo principus galima geriau perprasti, bei taikyti konkrečius ugdymo metodus (Bitinas, 2000).

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos teikia ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugas pagal patvirtintas valstybines bei pedagogų parengtas ikimokyklinio ugdymo programas. Ikimokyklinio

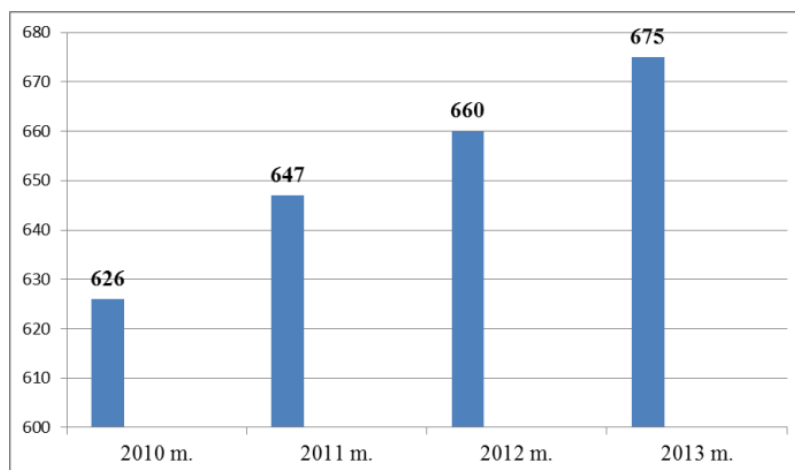
ugdymo įstaigose iki 2005 metų buvo vadovaujamosi dar praėjusių dešimtmetį parengtomis programomis: Vaikų darželio programa „Vėrinėlis“ (1993), „Auginu gyvybės medį“ (Bakūnaitė, 1998). Šios valstybinės ugdymo programos ilgą laiką tenkino ikimokyklinio ugdymo įstaigų poreikius. Tačiau „šalies ekonominio, socialinio, kultūrinio gyvenimo kaita: globalizacija, darnus vystymasis, informacinės visuomenės plėtra, vertybių ir vertybinių nuostatų kaita – įpareigojo švietimo bendruomenę labai atidžiai derinti ugdymo tikslus su vaikų, šeimų, bendruomenės ir valstybės poreikiais“ (Monkevičienė, 2006). Todėl 2005 m. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymu buvo parengtas naujas ikimokyklinio ugdymo kaitą nusakantis dokumentas Ikimokyklinio ugdymo programų kriterijų aprašas (2005). Šis dokumentas tapo svarbiu žingsniu ne tik decentralizuoti ikimokyklinio ugdymo turinį, bet ir iš esmės pakeisti požiūrį į ikimokyklinio ugdymo programas, ugdymo turinio atranką bei jo įgyvendinimą (Jankauskienė, 2009).

Ikimokyklinio ugdymo paskirtis – padėti vaikui tenkinti prigimtinius, kultūros, etninius, socialinius, pažintinius ir kt. poreikius. Ikimokyklinis ugdymas yra teikiamas vaikui nuo 1 iki 5 (arba 6) metų. Ikimokyklinio ugdymo programą vykdo lopšeliai, lopšeliai darželiai, darželiai, mokyklos-darželiai ir kt. mokyklos. Ikimokyklinio ugdymo tikslas – „padėti šeimai puoselėti visas vaiko galias (intelektualines, emocijų, valios, fizines), lemiančias asmenybės brandą ir socializacijos sėkmę teikiant ikimokyklinio ugdymo programą ir reikalingą švietimo pagalbą šeimai“ (LR Švietimo įstatymas, 2011).

Ikimokyklinio ugdymo sistemos pagrindiniai uždaviniai:

- Suteikti galimybes vaikui tirti jį supantį pasaulį, didinti vaiko savarankiškumą, kūrybiškumą, ugdyti įvairius gebėjimus.
- Sudaryti sąlygas tenkinti spec. ugdymo(-si) poreikių vaikus, užtikrinti vaikui saugią, sveiką ir turiningą ugdymo(-si) aplinką.
- Suteikti galimybę gerinti žinias apie krašto papročius, tradicijas, tautą.
- Kurti bendradarbiaujančius tėvų ir įstaigos darbuotojų santykius, teikti tik kvalifikuotą metodinę pagalbą.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų skaičius Lietuvoje 2013 m. buvo 675 ugdymo įstaigos. Tačiau vertinant vaikų ir darželių skaičių, išsiaiškinta, kad ne visiems vartotojams užtenka vietos darželiuose. Todėl paslaugos vartotojui ši situacija yra nepalanki: paklausa tik iš dalies atitinka pasiūlą. Pagal Lietuvos Respublikos statistikos departamento duomenis, ugdymo įstaigų skaičius kasmet auga 2 – 3 proc., tačiau kai kuriuose miestuose ugdymo įstaigų poreikis yra žymiai didesnis (žr. 2 pav.).



2 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų skaičius Lietuvoje 2010-2013 m. m. (Statistikos departamento prie LR Vyriausybės duomenimis)

Iš pateikto 2 paveikslo matyti, kad Lietuvoje ikimokyklinio ugdymo įstaigų bendras skaičius 2010 – 2013 metų laikotarpyje išaugo 7,2 proc. Pagrindinės priežastys: darbo rinkos pokyčiai, finansinės savivaldybių galimybės, daugiau tėvų sąmoningai leidžia vaikus į darželius. Nors Lietuvoje ikimokyklinio ugdymo įstaigų bendras skaičius kasmet didėja, tačiau pagal vietų skaičių 100 vaikų tenka 97-98 vietos (žr. 1 lent.).

1 lentelė. Ikimokyklinio ugdymo įstaigose vietų skaičius tenkantis 100 vaikų. (Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės duomenimis)

	2010 m.	2011 m.	2012 m.	2013 m.	2014 m.
100-ui vaikų, lankančių ikimokyklinio ugdymo įstaigas tenka vietų	97	97	98	99	97

Akivaizdu, kad 2014 metais iš 100 vaikų, norinčių lankyti ikimokyklinio ugdymo įstaigas, trims vaikams iš šimto vieta nebuvo suteikta. Tačiau skirtinguose Lietuvos rajonuose situacija yra kitokia. Didžiuosiuose Lietuvos miestuose darželių trūksta, o mažesniuose lieka ne visiškai užpildyti. Išlieka dideli skirtumai tarp galimybių lankyti ikimokyklinę grupę mieste ir kaimo gyvenamojoje vietovėje, tarp socialinę atskirtį patiriančių šeimų vaikų ir neįgalių vaikų. Todėl ikimokyklinio ugdymo vaikų grupės dažnai būna perpildytos, ne visos iš jų atitinka keliamus reikalavimus.

Ikimokyklinės ugdymo įstaigos privalo kompensuoti pažinimo ir socializacijos spragas šeimoje, didinti vaiko pažintinius poreikius. Tai užtikrintų ne tik gerus vaiko mokymosi rezultatus ar aukštesnį išsilavinimą, bet ir didesnius pasiekimus jau suaugusio žmogaus gyvenime. Tai ypač svarbu socialinės rizikos šeimų vaikams.

Apibendrinant galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos yra sudėtinė švietimo sistemos dalis ir priklauso neformaliojo švietimo struktūrai. Šio švietimo tikslas yra formuoti asmenybę, leisti

tapti aktyviu visuomenės nariu, tenkinti pažinimo bei saviraiškos poreikius, padėti šeimai puoselėti vaiko intelektualines, emocines, valios, fizines galias, ugdyti kompetencijas. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos teikia ugdymo paslaugas pagal patvirtintas valstybines bei pedagogų parengtas ikimokyklinio ugdymo programas. Ugdymo paslaugas teikia lopšeliai, lopšeliai - darželiai, darželiai, mokyklos-darželiai ir kitos mokyklos. Ikimokyklinis ugdymas teikiamas vaikui nuo 1 iki 5 (arba 6) metų.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų Lietuvoje augimo rodikliai nežymus, didžiuosiuose Lietuvos miestuose darželių trūksta, o mažesniuose lieka ne visiškai užpildyti, vyrauja vyresnio amžiaus pedagoginis personalas.

1.2 Ikimokyklinių ugdymo įstaigų paslaugų kokybės problemos

Kokybė kelis tūkstančius metų buvo viso pasaulio kultūrų sudedamoji dalis (Walsh, Hughes, Maddox, 2002), tačiau didelio tyrėjų ir verslo organizacijų dėmesio sulaukė tik XX amžiuje, kai smarkiai ėmė didėti gamybos mastai, konkurencija, tarptautinė prekyba (Ruževičius, 2005). Šiuo metu kokybė yra ne tik svarbus verslo organizacijų konkuravimo veiksnys, bet ir lemia valstybės valdymo bei kitų viešojo sektoriaus organizacijų veiklos efektyvumą, didina šalies ekonominį stabilumą, visuomenės narių gyvenimo kokybę. Kokybė yra subjektyvi, nes kiekvienas individas turi savitą kokybės supratimą (Šimkus, Pilelienė, 2010).

Didelę laiko dalį vaikai iki 5 – 6 metų praleidžia ikimokyklinio ugdymo įstaigose, todėl jos yra labai reikšmingos tokio amžiaus vaikams ir ypatingą dėmesį reikia skirti ne tik ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikimui, bet ir jų kokybės, prieinamumo gerinimui bei plėtrai. Šiuo metu ikimokyklinių įstaigų veikla plečiasi turinio ir funkcinėmis prasmėmis: nuolat vyksta globalizacijos procesai visuomenėje, didėja pasiekiamumas, nebelieka valstybių sienų, auga kokybės gerinimo reikalavimai, o tai iššaukia poreikį kurti naujas ugdymo programas ir taikyti tokias ugdymo formas bei metodus, kurie atitiktų ir tenkintų visuomenės bei tėvų lūkesčius.

Aktualus tampa ir ugdytinių tėvų įsiliesimas į ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklą. Tėvai, kaip ikimokyklinės ugdymo įstaigos partneriai, turi būti aktyviai įtraukiami į vaiko ugdymo bendruomenę taip gerindami vaikų ugdymo kokybę. Tačiau tėvai gali būti ne tik ugdymo įstaigos partneriai, padedantys gerinti paslaugų kokybę, bet ir kliūtis, nes yra tokių tėvų, kurie abejingai žiūri į vaikų auklėjimą, kokybišką švietimą, visa tai neleidžia gerinti ugdytinių veiklos rezultatus. Vis dėl to ugdymo įstaiga turėtų pritraukti tėvus į vaikų ugdymo veiklą ir taip pagerinti vaikų auklėjimą ne tik ugdymo įstaigoje, bet ir namuose (Želvyš, 2002).

Lietuva vis dar neturi paruošusi oficialios ikimokyklinio ugdymo programos, yra tik šalies mastu patvirtintas ikimokyklinio ugdymo programų kriterijų sąrašas (2011). Todėl kiekviena ikimokyklinio

ugdymo įstaiga kuria savo ugdymo programą, bet apie tokių programų kokybę, strategijas, kokiam ugdymui teikiamas prioritetas ir kaip viso to yra laikomasi nėra informacijos (Valantinas, 2012).

Nors ir nėra išleistos ikimokyklinio ugdymo programos, ugdymo įstaigos turi parengusios ugdymo principus pagal kuriuos pedagogams yra keliami labai svarbūs uždaviniai – užtikrinti vaikų globą, žaisti kartu, tenkinti prigimtinius poreikius, taip pat objektyviai vertinti visose sąveikos rūšyse, stengtis pažinti vaiko vidinį pasaulį, jo vystymosi socialinės situacijos sudėtingumą, kurti palankią aplinką augančiam individui. „Todėl būtina sudaryti palankias sąlygas vaikystės periodo ne tik bazinėms, universaliosioms charakteristikoms, bet ir specifinėms, individualioms. Tuo savaime bus sudaromos sąlygos vaikų emocinei gerovei, visavertei prigimtinių galių ir natūralios sąveikos su aplinka plėtojimuisi“ (Juodaitytė, 2002: 24).

Lietuvoje grupė mokslininkų (Ruškus, Žvirdauskas, Žvirdauskienė, Eskytė, Motiečienė, Dorelaitienė, Jagelavičiūtė) 2009 m. - 2012 m. atliko tęstinį ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo Lietuvoje būklės ir galimybių tyrimą, kuriuo buvo siekta atskleisti kokie vadybiniai sprendimai užtikrintų sistemos tobulinimo galimybes. Tyrimu nustatyta, kad Lietuvos ikimokyklinis ugdymas turi vienokių ar kitokių prieštaravimų tarp politiškai ir teoriškai suformuluotų siekių ir tai kelia įtampą kasdienėje ugdymo vadybos praktikoje. Tyrime įvardijamos pagrindinės ikimokyklinio ugdymo problemos:

- Daugelis ugdymo dalyvių Lietuvoje lieka patenkinti užtikrinę bent minimalų vaiko ugdymo lygį: svarbu tai, kad vaikas yra užimtas bei saugus, prižiūrimas ugdymo patirtį bei kvalifikaciją turinčių pedagogų.
- Tėvai reikalauja iš ikimokyklinio ugdymo įstaigų, kad jos rengtų vaikus – mokydamas rašyti, skaityti, bei gebėti išlikti visuomenėje. Toks konkurencingumo principų diegimas nuo pat ankstyvojo amžiaus nėra palankus vaiko psichikai, tikėtina, kad vaikas gali labiau išplėtoti nesaugumo, agresyvumo, o ne socialinio jautrumo, bendruomeniškumo jausmus.
- Pastebėta, kad fizinė vaiko sveikata yra svarbesnė ir dažniau tikrinama, be to, laikoma svarbesniu ugdymo praktikos poreikiu, nei bendruomeniškumas ir socialinis jautrumas bei asmeninis vaiko susivokimas.
- Mažai tėvų aktyviai dalyvauja vaiko ugdymo procese ikimokyklinėse įstaigose. Ne dažnai tėvai tampa visaverčiais vaiko ugdymo darželiuose dalyviais, jų dalyvavimas dažniausiai apsiriboja gauta informacija ar ugdymo rezultatų stebėjimu.
- Vaikų balso, dar kitaip sakant, vaikų perspektyvos arba matymo, nebuvimas darželiuose. Pedagogika paremta drausme ir tvarka neleidžia ugdyti vaikų saviraiškos, nuomonės reiškimo, apsisprendimų. Nustatyta, kad tėvai ir pedagogai nelaiko vaiko nuomonės svarbia, priimdami sprendimus dėl ugdymo tikslų.

- Didžiausia dalis institucinių sprendimų atsakomybės tenka įstaigų vadovams, o pedagoginių sprendimų – pedagogams. Tėvams ir vaikams tenka vykdytojų vaidmuo. Nelygiavertiškas galių bei vaidmenų pasiskirstymas vienus apsunkina per daug, o kitus atskiria.

- Ikimokyklinio ugdymo sistemoje tebėra ryškiai išreikštas tradicinis institucinis drausmės, paklusnumo ir konkurencingumo principais grįstas ugdymo modelis, kuris savo ruožtu orientuojasi į užimtumą ir saugumą, bet palieka nuošalyje orumo, saviraiškos ir lygiavertiškumo vertybes.

- Netradicinėms, ugdymo formoms motyvuotiems tėvams nėra palaikančių struktūrų, kurios leistų juos inicijuoti ir plėtoti naujas inovatyvias ugdymo formas.

- Tyrimu nustatytas ir neįgalių bei kitų pažiūrų vaikų integracijos klausimas, o numatant vis didėsią kitokių – kitų tautybių, reemigrantų – vaikų skaičių, tai – potenciali problema.

Dažniausiai apibūdinant ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybę žmonės tai daro iš savo asmeninio patyrimo. Tačiau ugdymo koncepcijose yra pateikiami svarbiausi kokybę apibūdinantys teiginiai. Pirmiausia, kokybė – tai atitinkami reikalavimai, kurių, norėdama pasiekti atitinkamą paslaugų kokybę, privalo griežtai laikytis ikimokyklinio ugdymo įstaiga. Antra, kokybė – tai garantija, kad teikiamos ikimokyklinio ugdymo paslaugos yra tinkamos ir nepakenks auklėtiniams. Tėvų subjektyviai suvokta kokybė yra kokybė tėvų akimis. Vadinasi, kokybiška yra tai, kas tėvams yra priimtina. Tačiau neišsiaiškinus, kas yra paslaugų kokybė, kaip ją priima tėvai, kaip ji gali būti įdiegta bei gerinama, nepavyks ir gerinti jos. Jei ugdymas bus sėkmingas instituciniu lygmeniu, tuomet galima tikėtis ir visuomenės tobulėjimo, o ugdymo nesėkmės bei problemos instituciniu lygiu perauga į visuomenės problemas (Bitinas, 2000: 120).

Tėvai leisdami vaiką į ikimokyklinio ugdymo įstaigą susiformuoja nuomonę apie laukiamą paslaugų kokybę, kuri daro įtaką bendros kokybės suvokimui ir galutiniam paslaugos vertinimui. Ikimokyklinio ugdymo įstaiga, kaip švietimo sistemos dalis, privalo atitikti bendrus reikalavimus: siekti nacionalinių ugdymo įstaigų tikslų, gebėti išlaikyti atitinkantį šalies reikalavimus ugdymo kokybės bei veiklos efektyvumo lygį. Šiam tikslui pasiekti ikimokyklinio ugdymo įstaigos, kaip ir kitos švietimo sistemos privalo atlikti nuolatinį veiklos stebėjimą bei vertinimą, kurių metu nustatoma, ar įstaiga įgyvendina jai keliamus uždavinius, taip pat taip yra diagnozuojamos problemos. Autoriai Ishimeas, Wilsonas, Evansas (2010) teigia, kad ugdymo kokybę lemia ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikimas kiekvieną dieną: kaip personalas bendrauja su vaikais, kaip bendrauja ir bendradarbiauja pedagogai tarpusavyje, kaip sąveikauja vaikai, personalas, vaikų tėvai.

Atlikti tyrimai teigia, kad ikimokyklinis ugdymas turi ilgalaikę, išliekamąją vertę, t. y. darželį lankiusiam vaikui geriau sekasi mokykloje, o tai sukelia komforto jausmą, leidžia didžiuotis savimi, tokie vaikai labiau atsiduoda mokslams (Berns, 2009). Londono universiteto „Birkbeck“ profesorius atliko tyrimą, kuriuo buvo siekiama įrodyti, kad tinkamas ikimokyklinis išsilavinimas yra labai svarbus

ir tolimesniems vaiko rezultatams. Tyrimas patvirtino, kad vaikai, kurie buvo mokomi prieš eidami į mokyklą, vėliau geriau susitvarkė su duotomis užduotimis mokykloje.

Pagal Cryerį (1999) sprendžiant apie ikimokyklinio ugdymo kokybę be galo svarbus kriterijus yra ikimokyklinio ugdymo rezultatai t. y. vaiko pasiekimai. Pagrindinis dalykas turėtų būti ne klausimas, kas yra ikimokyklinio ugdymo kokybė, bet kokie rezultatai yra pasiekiami ikimokykliniu ugdymu, kuris įvardijamas kaip kokybiškas.

Neabejotinu prioritetu, norint geriau suprasti šalies ugdymo sistemos siekius, ekonominio bei politinio gyvenimo aktualijas, valdyti didėjančius informacijos srautus, tampa tobulėjimas ir atvirumas išoriniai aplinkai. Švietimo kokybė yra įvardijama kaip pokyčių visuma, kuri leidžia spręsti, kaip ugdymo įstaiga geba vykdyti užsibrėžtus ugdymo tikslus, atitinka nacionalinius reikalavimus ir normas, pasižymi naujovių ir nuolatinio tobulėjimo siekimu esamomis sąlygomis bei geba tas sąlygas nuolat gerinti.

Norint užtikrinti ugdymo institucijų sistemų kokybišką valdymą yra reikalingi nauji metodai, atitinkantys sudėtingą išorės ir vidaus aplinką, todėl „kaip tik visuotinės kokybės valdymas ir turi būti organizacijos strategijos sudėtinė dalis. Visuotinės kokybės valdymas yra modernus požiūris į visos organizacijos valdymą, kuris akcentuoja išskirtinę kokybės svarbą, tenkinant klientų reikmes“ (Vasiliauskas, 2001: 204).

Autorius Valantinas (2012) teigia, kad Lietuvoje yra sukurta švietimo informacinė stebėsenos sistema, kuri apima ikimokyklinio ugdymo veikimo kiekybinius rodiklius, tačiau dar nėra sukurti tokios stebėsenos atitikmenys savivaldybėse, o tai turėtų būti prioritetinga sritis, nes ikimokyklinio ugdymo sistemos veiklos kokybės užtikrinimas ir palaikymas yra visos šalies savivaldybių atsakomybės sritis. Norint plėtoti ikimokyklinio ugdymo sistemą, kuri būtų pasiekama visiems vaikams, reikia kelti didelius reikalavimus ikimokyklinio ugdymo pedagogams, kurie gebėtų dirbti įvairių specialistų komandoje (pedagogas, specialusis pedagogas, socialinis pedagogas), bendradarbiauti su vaikų tėvais. Todėl profesinės kvalifikacijos tobulinimo sistema ikimokyklinio ugdymo pedagogams turi užtikrinti nuolatinį mokymąsi bei gebėjimą profesionaliai spręsti ikimokyklinio amžiaus vaikų ugdymo problemas.

Ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo vadybos kokybės vertinimo tyrėjų ataskaitoje pateiktos šios rekomendacijos: (Ruškus, Žvirdauskas, Žvirdauskienė, Eskytė, Motiečienė, Dorelaitienė, Jagelavičiūtė, 2012)

1. Didinti švietimo skyrių specialistų, pedagogų, tėvų geresnį vaiko ugdymosi poreikių ir edukacinių galimybių pažinimą:

- plėtoti vaikų ugdymo gerosios patirties pasidalijimą;
- skatinti pažinti vaiko ugdymo tikslus;
- plėtoti įvairesnes tėvų, pedagogų ir vaikų dialogo formas.

2. Didinti tėvų ir vaikų dalyvavimą bei galias priimant įvairius sprendimus dėl vaiko ugdymo tikslų, ugdymo turinio ir įstaigų valdymo:

- į sprendimo priėmimo procesus įtraukti tėvus ir vaikus, suteikti jiems didesnę galias dėl ugdymo tikslų, ugdymo turinio ir ugdymo proceso;
- ugdyti pedagogų gebėjimus įtraukti tėvus ir vaikus į ugdymo procesą;
- ugdyti vadovų vadybinius gebėjimus organizuoti bendruomenę priimti sprendimus, rengti bendruomenės įgalinimo metodikas;
- Plėtoti mokslininkų ir praktikų bendradarbiavimą atliekant tyrimus;
- Sukurti įvairovę skatinančias teises ir administracines procedūras, kurios įgalintų bendruomenės kurti naujas vaikų ugdymo formas.

Kadangi Lietuva dar neturi paruošusi oficialios ikimokyklinio ugdymo programos, todėl neaišku kokiai strategijai, kokiam ugdymui teikti prioritetą, trūksta informacijos apie ugdymo įstaigų sukurtų programų kokybę. Lietuvos mokslininkų atlikti tyrimai parodė, kad vaiko ugdymas paremtas konkuravimo principais, tenkinamasi minimaliu ugdymo lygiu, netolygiai paskirstoma atsakomybė už vaiko ugdymą tarp vadovų, pedagogų, tėvų ir vaikų, trūksta inovatyvių ugdymo formų, problematiška vaikų su negalia integracija. Ikimokyklinio ugdymo sistemos kokybės gerinimui būtini šie vadybiniai sprendimai: visiems ugdymo sistemos dalyviams geriau pažinti vaiko ugdymosi poreikius ir galimybes, suteikti tėvams ir vaikams galias priimant sprendimus dėl ugdymo tikslų, turinio bei įstaigos valdymo, kokybės užtikrinimui ir palaikymui sukurti informacinę stebėsenos sistemą, tobulinti pedagogų profesinę kvalifikaciją.

Todėl kyla probleminis klausimas: kokie veiksniai daro didžiausią įtaką paslaugų teikimo procesui ir kokie vadybiniai sprendimai yra reikalingi, siekiant užtikrinti ikimokyklinio ugdymo įstaigų paslaugų kokybę?

2. IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS UŽTIKRINIMO VADYBINIŲ SPRENDIMŲ TEORINIS PAGRINDIMAS

2.1 Ikimokyklinio ugdymo įstaigų paslaugų kokybės samprata

Kokybė lemia valstybės valdymo viešojo sektoriaus organizacijų veiklos efektyvumą, šalies ekonominį stabilumą, visuomenės narių gyvenimo kokybę, yra svarbus verslo organizacijų konkurencingumo veiksnys.

Ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybę sunku apibūdinti, nes švietimo kokybės sampratos apibrėžimo nėra. Autorės Juodaitytė ir Karžinauskienė (2008: 26) bendrai apibūdino įvairių autorių švietimo kokybės apibrėžimus ir pateikė apibendrintą: „švietimo kokybė gali būti aiškinama kaip bendrasis tikslas, kurio turi siekti švietimo sistema, uždavinys, kuris keliamas kokybiškam švietimo situacijos vertinimui; taip pat kaip vienas konkrečių uždavinių, prilyginamų efektyvumui, veiksmingumui, teisingumui, demokratijai, švietimo sistemos veiklos rezultatų skaidrumui, kuriuos atlieka įvairios interesų grupės, dalyvaujančios priimančios sprendimus“.

Kaziliūnas (2007) teigia, kad reikėtų laikytis tų kokybės apibrėžimų, kurie pateikiami tarptautiniame standarte. Standartas kokybę apibūdina kaip kokybės charakteristikų visumos atitiktis reikalavimų laipsniui. Neatitiktis – tai reikalavimų nepaisymas. Autorių Pociūtės, Janušauskienės, Vitkausko (2005) nuomone, reikia labai gerai suprasti, kas yra reikalavimai ir kokiomis priemonėmis jie yra įgyvendinami. Dažniausiai reikalavimai yra nustatomi, atsižvelgiant į vartotojų poreikius, norus bei lūkesčius.

Autoriai Dodgeas, Colkeris, Heromanas (2007) pateikia rekomendacijas, kaip orientuojantis į standartus galima sukurti kokybišką ikimokyklinio ugdymo turinį bei jo įgyvendinimą. Tokios rekomendacijos padeda pedagogams siekti vaikų ugdymo kokybės. Ugdytinių veiklos standartai padeda pereiti prie vaiko mokymo ir ugdymo rezultatų, t. y. vaiko įgyjamų kompetencijų. Visa tai suteikia sėkmingą ugdymosi mokykloje pradžią (Monkevičienė, 2008).

Kokybės vadybos mokslas ugdymo kokybę traktuoja kaip veiklos kokybės bei rezultato kokybės buvimą. Jovaiša (1993) teikė gana abstrakčią ugdymo kokybės sampratą: „...tai esminis procesų, daiktų ir reiškinių apibrėžtumas, apibūdinantis jų būties skirtumą nuo kitų objektų, žymintis daiktų esmę“. Neifacho (2009) teigimu, ugdymo „kokybė yra sąlyginė sąvoka, kurios prasmė glaudžiai susijusi su tam tikrais visuomenės (pedagogų, vaikų, tėvų, vietos valdžios atstovų, vyriausybės) ar konkretaus žmogaus poreikiais, reikalavimais bei lūkesčiais“. Taip pat Neifachas (2009) ugdymo kokybę siūlo apibrėžti kaip „ugdymo proceso ir rezultato savybių, lemiančių ugdymo orientaciją į socialinių tikslų realizavimą, asmenybės išsimokslinimą, socialinių, psichinių ir fizinių savybių raišką, visumą“.

Ikimokyklinis ugdymas yra švietimo sistemos posistemė, nuo kurios vystymosi pobūdžio bei būsimą rezultato priklauso visos sistemos kokybė. Todėl ikimokyklinio ugdymo kokybės samprata yra glaudžiai susijusi su bendrojo ugdymo kokybe, kuri nusakoma kaip „sutartinių vertės požymių visuma, rodanti, koku laipsniu, būdais bei priemonėmis švietimo įstaiga pasiekia savo paskirčiai būdingų nacionalinės švietimo sistemos ugdymo tikslų, tenkina ugdytinių poreikius, padeda pasiekti vaikams asmenybės brandos, geba valdyti procesus ir sąlygas“ (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika, 2002: 11). Ugdymo specifika ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje:

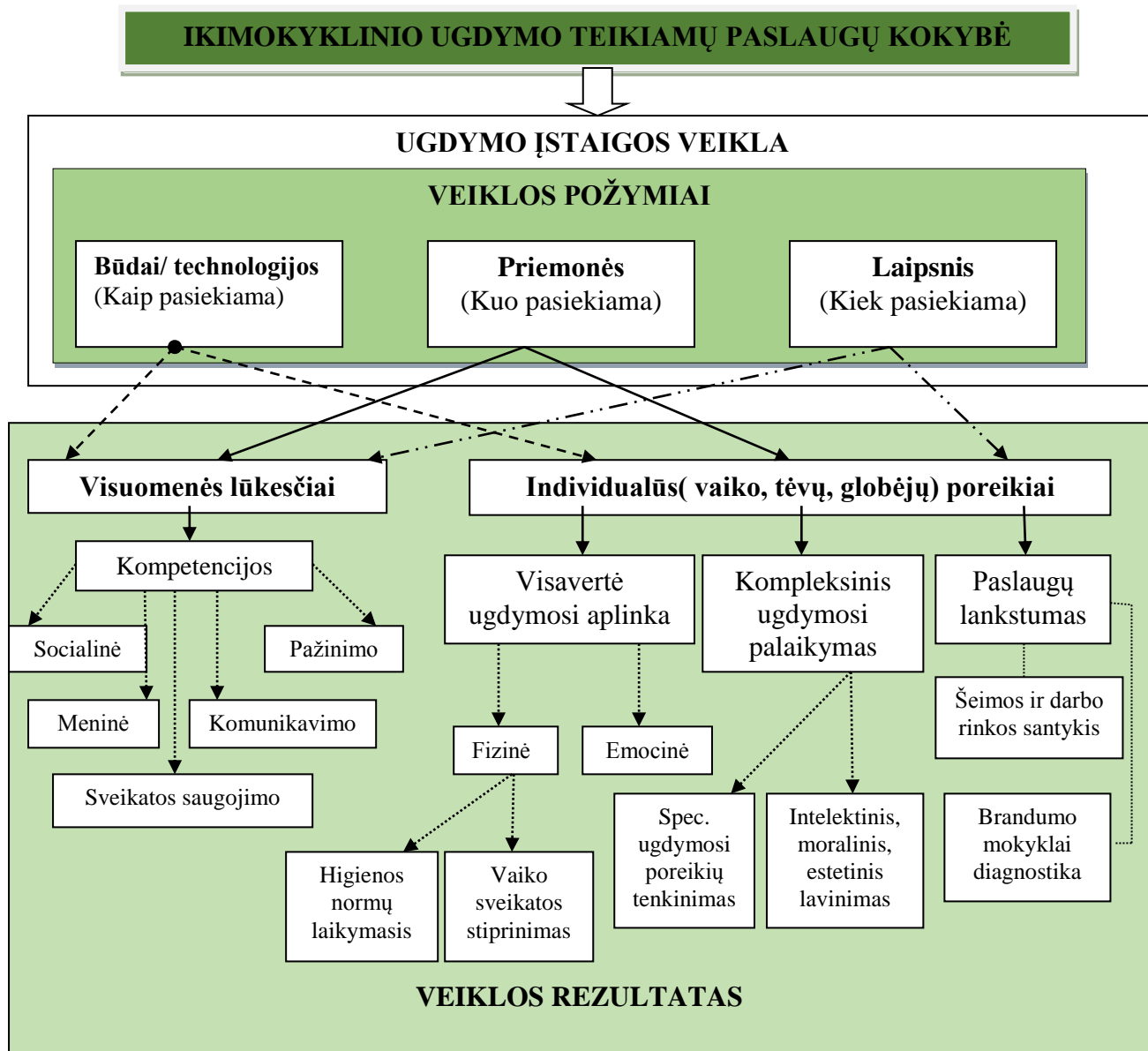
- Ugdymo kokybė pradedama valdyti tik užtikrinant vaikų saugumą, planuojant ir organizuojant vaiko priežiūros, maitinimo, medicininio aptarnavimo funkcijas. Visa tai yra kokybiškas fizinio ir dvasinio vaiko vystymosi pagrindas.
- Vaiko, kaip asmenybės, branda gali būti apibūdinama tik tam tikro lygio išugdytomis vaiko kompetencijomis.
- Švietimo kaita ir nuostatų transformacija leidžia į vaiko vystymąsi žvelgti kaip į savaiminį mokymosi visą gyvenimą pradžios formavimosi procesą, o vystymosi normatyvai persirikiuoja į vystymosi kaip normos supratimą.
- Nenutrūkstama pedagogo ir vaiko sąveika ugdymo(-si) procese skatina vaikų socializaciją bei pagrindines ikimokyklinio amžiaus vaiko kompetencijas.
- Ikimokyklinio ugdymo problemos daugiau yra susijusios su moraliniu, intelektiniu ir estetiniu vaiko lavinimu negu su vaiko sveikata ar priežiūra. (Neifachas, 2007).

Šie specifiniai apibendrinimai leidžia sujungti visas šiuolaikines kokybės idėjas, kurių dėka formuojasi ikimokyklinio ugdymo kokybės vadybos modelis. Taigi modelio šerdis yra vaikas bei jo interesus ir poreikius atitinkantis ikimokyklinio ugdymo turinys. Bendrojoje priešmokyklinio ugdymo ir ugdymosi programoje (2002) pateikti priešmokyklinio ugdymo veiklos sudarymo principai nusako visapusišką ugdymo turinio nukreipimą į vaikų poreikius.

Nagrinėjant paslaugų kokybę išryškėja pabrėžiama patikimumo koncepcija, kuri suvokiama kaip gebėjimas teikti paslaugas, kurios patenkintų vartotojų poreikius ne tik konkrečiu momentu, bet ir užtikrintų pastovų kokybės lygį. Todėl norint užtikrinti paslaugų nuoseklumą ir patikimumą, bei suvokti vartotojų lūkesčius, įstaigai yra būtina išlaikyti puikius santykius su vartotojais (Hopenienė, Ligeikienė, 2002).

Slatkevičienė (2001) teigia, kad tinkamą organizacijos realizavimą galima pasiekti tenkinant visų grupių (klientų, darbuotojų, visuomenės) interesus, pateikiant veiklos kokybės vertinimo kriterijus: dėmesys vartotojams, orientacija į rezultatus; pastovus tikslo siekimas, valdymas orientuojantis į procesus remiantis tyrimais; vaikų ugdymas bei tėvų įtraukimas į veiklą; nepaliaujamas mokymasis ir veiklos tobulinimas.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų paslaugų kokybė - tai visuma veiklos požymių, kurie parodo kokiais būdais ir priemonėmis yra pasiekiami ikimokyklinio ugdymo tikslai, kurie tenkina suinteresuotosios dalies lūkesčius, bei koku laipsniu yra tenkinami individualūs poreikiai (Burškaitienė, Vilkonienė, 2009) (žr. 3 pav.).



3 pav. Ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės samprata (Burškaitienė, Vilkonienė, 2009: 113)

Ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybę sunku apibūdinti, nes švietimo kokybės sampratos apibrėžimo nėra. Kai kurie autoriai, remdamiesi ugdymo koncepcijomis, kokybę įvardija kaip nustatytų reikalavimų laikymąsi, kurių ikimokyklinio ugdymo įstaiga privalo griežtai laikytis, norėdama pasiekti atitinkamą paslaugų kokybę. Kiti autoriai laikosi nuomonės, kad kokybės terminas turi būti išskaidomas į atskiras dalis ir apibrėžiamos nišos, kuriose kokybė gali būti gerinama pagal tam tikrus poreikius. Todėl galima daryti išvadą, kad ikimokyklinio ugdymo kokybės samprata siejasi su bendrojo ugdymo kokybe ir yra nusakoma kaip sutartinių vertės požymių visuma, kuri rodo kokiais

būdais bei priemonėmis ugdymo įstaiga pasiekia tik jai būdingų nacionalinės švietimo sistemos ugdymo tikslų, padeda pasiekti vaikams asmenybės brandos, tenkina ugdytinių poreikius, geba valdyti ugdymo procesus.

2.2 Paslaugų kokybės valdymas ikimokyklinio ugdymo lygmeniu

Švietimo organizacija teikia švietimo paslaugas lygiai taip pat kaip kitos paslaugų srities organizacijos. Taigi švietimo paslaugų teikimo procesas turi būti organizuojamas pagal valdymo principus ir kitus paslaugų veiklai būdingus požymius.

Švietimo kokybės užtikrinimo sistemos koncepcija (2008) teigia, kad švietimo kokybė yra visuma švietimo savybių ir jos lemia:

- švietimo sugebėjimą vykdyti asmens bei visuomenės poreikius ir jų lūkesčius;
- švietimo misijos ir švietimo sistemos funkcijų atitiktį;
- iškeltų tikslų įgyvendinimą.

Želvys (2002) teigia, kad svarbiausiu vartotoju švietimo paslaugų teikėjai laiko valstybę, vėliau bendruomenės ir tėvų asociacijas, arba profesines grupes ir darbdavius, o vėliausiai besimokančiuosius bei tėvus.

Autoriai Želvys, Būdienė, Zabulionis (2003: 73) nurodo, kad kokybė švietime gali būti matuojama labai įvairiai, tačiau dažniausiai yra naudojamos trys paslaugų kokybės matavimo atitiktys:

- kokybės standartų atitiktis (švietimo standartai).
- bendru susitarimu nustatytiems kriterijams (tėvų ir ugdymo įstaigos susitarimas, kokios papildomos paslaugos bus teikiamos).
- individualių kliento poreikių tenkinimas (įvertinamos konkrečios vaikų reikmės).

Didelę reikšmę švietimo sistemai, ugdymo turinio bei proceso organizavimo tobulinimui turi pats turinio aptarimas, suteikiantis tėvams galimybę vertinti, spręsti ir pasirinkti. Tėvai vertindami, sprenddami bei turėdami galimybę rinktis ir išsakyti savo nuomonę leidžia sau tobulėti, įgyti reikiamą kompetenciją ir nusimanymą, todėl gali kartu su pedagogais kurti aplinką, kuri nuosekliai tobulintų vaikų ugdymą. Tėvų įsijungimas į vaikų ugdymą stiprina orientacijas į vaiko individualumą bei tobulėjimą kartu, todėl į vaikų tėvus reikia žiūrėti kaip į žinovus, kurie geriausiai pažįsta savo vaikus ir aktyviai gali juos ugdyti.

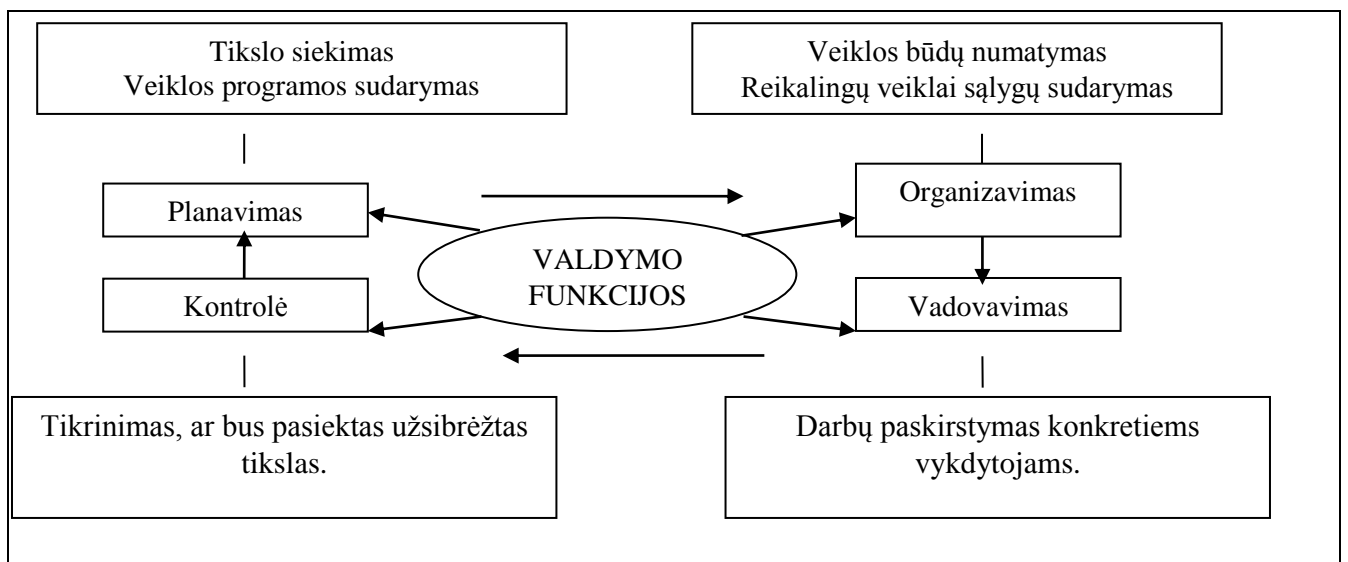
Tėvų bei pedagogų, kaip visumos, veiklos vertinimas turėtų būti kaip efektyvinimo priemonė, nes ugdymo įstaigos vystymas yra kompleksinis veiksmas. Todėl ikimokyklinio ugdymo įstaiga turi suderinti pedagogų ir tėvų interesus, įstaigos veiklos vykdymą matuoti ne vien tik iš valstybės, kaip paslaugų užsakovės, bet ir iš kitų švietimo dalyvių pozicijų. Tačiau ne visi asmenys turi vienodus švietimo poreikius ar vienodai supranta ir vertina veiklos procesus, jų nuomonės ir interesai ne visada

gali sutapti. Todėl norint užtikrinti ugdymo kokybę yra privaloma vertinti daug veiksnių, ypač bendruomenės narių poreikius, įstaigos misiją bei įstaigos veiklos dermes.

Analizuotoje vadybos literatūroje (Sanchez, Heene 2004, Kurtz, Clow 1998, Kindurys 1998, Barczyk 1999) skiriamas didelis dėmesys paslaugų, visiškai atitinkančių klientų poreikius, teikimui. Daugelis mokslininkų bei praktikų vieningai teigia, kad visi paslaugos teikimo dalyviai daro įtaką paslaugos suvokimui ir jos suteikimui. Ar paslauga bus vertinama teigiamai, priklauso nuo to, ar darbuotojai moka bendrauti, kaip tai daro, ką apie tas paslaugas ir jų teikėjus sako esami vartotojai. Paslauga – tai proceso bei rezultato sintezė. Todėl visi darbuotojai turi dirbti pagal organizacijos strategiją, misiją ir tikslus, gerai suprasti organizacijos prioritetus, ateities viziją, labai svarbu yra užtikrinti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos darbuotojai patikimai atliktų savo funkcijas, maloniai bendrautų ir sėkmingai užtikrintų ryšį su galutiniu vartotoju. (Kurtz, Clow, 1998: 69).

Slatkevičienės (2001) teigimu, veiklos vertinimo sistema privalo būti dinamiška laiko ir aplinkos atžvilgiu. Organizacijos veiklos vertinimo sistemoje reikia orientuotis į suinteresuotųjų organizacijos grupių poreikių patenkinimą bei veiksnius, svarbius organizacijos sėkmei.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos valdymo procesas turi sudaryti valdymo ciklą ir būti analizuojamas pagal tai, kaip padeda pasiekti tikslus: valdyti pokyčius, tobulinti vaiko vystymosi ir aplinkos sąlygas, sutelkti dėmesį į kokybišką ugdymo paslaugų teikimą. Vadinasi būtina paslaugų kokybės palaikymo ir tobulinimo sąlyga – įstaigos valdymo proceso visų grandžių funkcionavimas ir kontrolė (žr. 4 pav.).



4 pav. Įstaigos valdymo funkcijos (Gineitienė, 2005)

Planavimas – „pirmoji vadybos funkcija, kuri priklauso nuo organizacijos tikslų, veiksmų bei priemonių šiems tikslams pasiekti“ (Vijeikis, 2007: 109). Planavimą galima apibūdinti ir kaip pirminę valdymo funkciją, kuri sudaro pagrindą kitoms trimis funkcijoms atlikti. Tik parengus planą, galima

parinkti leidėjus, paruošti struktūrą, paskirstyti užduotis ir funkcijas, motyvuoti ir vadovauti vykdytojams, užtikrinti bendradarbiavimą, vertinti jų darbo kokybę. Planavimo procese siūloma atsakyti į klausimus: kokioje situacijoje dabar esama, ko norima pasiekti (kokie turi būti organizacijos tikslai) ir kaip tai padaryti, t. y. priimti reikiamus sprendimus.

Pagrindinė planavimo paskirtis – numatyti galimas ateities įvykių situacijas ir galimas alternatyvas, nustatyti galimas valdymo sprendimų sekas. Tik aiškiai nustačius tikslus ir būdus problemai spręsti, galima parinkti teisingus ir racionalius sprendimus.

Pagal Stonerį ir kt. (2001) organizacijos paprastai yra valdomos pagal šiuos planų tipus:

- 1) strateginiai planai – tai planai, kurie skirti svarbiausiems įstaigos tikslams pasiekti;
- 2) taktiniai ir operatyviniai planai – tai planai, kuriuose yra aiškinamasi, kaip atlikti ar įgyvendinti strateginius planus kasdienėje veikloje.

Planavimo ir sprendimų priėmimo procesai labai glaudžiai susiję, todėl jie nagrinėjami kartu.

Autorius Applebėjus (2003) sprendimų priėmimą apibūdina kaip procesą, kuriam reikalinga priežastis išanalizuoti ir pasirinkti galimus veiksmus.

Valdymo sprendimai – tai visuma apgalvotų veiksmų, kurie įgalina valdymo objektą pasiekti numatytus tikslus. Bet kuriuo atveju sprendimus priima sprendėjas, kurio intuicija yra viena iš pagrindinių savybių, skatinanti tokias funkcijas: priimtų sprendimų peržiūrą, idėjų išsaugojimą ir patirties kaupimą. Valdymo sprendimų pasirinkimas užtikrina tinkamą visų įmonės galimybių išnaudojimą. Konkretus įstaigos valdymo sprendimų parinkimas yra sąlygojamas veiklos pobūdžio, išteklių, valdymo nuostatų, prognozuojamų išorinių ir vidinių pokyčių.

Organizavimas – antrasis valdymo elementas susijęs su veiklos grupavimu, kuris turi būti nukreiptas įstaigos uždaviniams pasiekti, su šios veiklos paskirstymu skyriams, bei valdžios suteikimu, delegavimu ir koordinavimu. Organizavimo esmė yra parinkti žmones, sudaryti komandas, kurios vieningai siektų organizacijai iškeltų tikslų ir uždavinių įgyvendinimo. Organizacinė valdymo sprendimų priėmimo struktūra pasirenkama atsižvelgiant į aplinkos pokyčius, įmonės vidinę kultūrą, vadovybės patirtį ir įsipareigojimus, personalo patirtį ir kvalifikaciją, reikalavimų, keliamų personalui, atitikimą numatytooms funkcijoms ir kt.

Organizaciniai sprendimai – tai pasirinkimai, kuriuos turi atlikti vadovai, kad įvykdytų įsipareigojimus. Pagal Burtonshawą – Gunną (2009) organizacinių sprendimų vystymosi procesą sudaro trys etapai: nustatomas organizacinių sprendimų pobūdis, įvertinami sprendimų rezultatų variantai, sudaromas sprendimų priėmimo planas. Įstaigos organizavimo veikla apima konkretaus plano ir sprendimų priėmimo proceso bei atskirų darbų paskirstymą įmonės personalui, jų tarpusavio santykių organizaciniame lygmenyje nustatymą bei laiko, skirto numatytiems tikslams pasiekti, numatymą.

Vadovavimas – tai darbuotojų motyvavimas ir nukreipimas siekti įstaigos tikslų taikant įvairius valdymo metodus ir būdus, laikantis atitinkamo vadovavimo stiliaus, naudojantis turimomis formaliomis organizacijos suteiktomis galiomis (Šilingienė, 2012). Vadovai, siekiantys veiksmingai vadovauti, turi būti pakankamai iniciatyvūs ir gerai informuoti, kad, reikalui esant, galėtų ginti savo nuomonę, išspręsti konfliktą ir priimti reikiamą sprendimą. Vadovavimas tampa efektyvus tik tada, kai jis remiasi lyderyste, t. y. vadovas sugeba žmones sutelkti sėkmingam tikslų realizavimui.

Lyderystės ir vadovavimo skirtumai matomi nagrinėjant svarbiausias jų funkcijas, kurios pateiktos 2 lentelėje.

2 lentelė. Vadovavimo ir lyderystės funkcijos (Northouse, 2009)

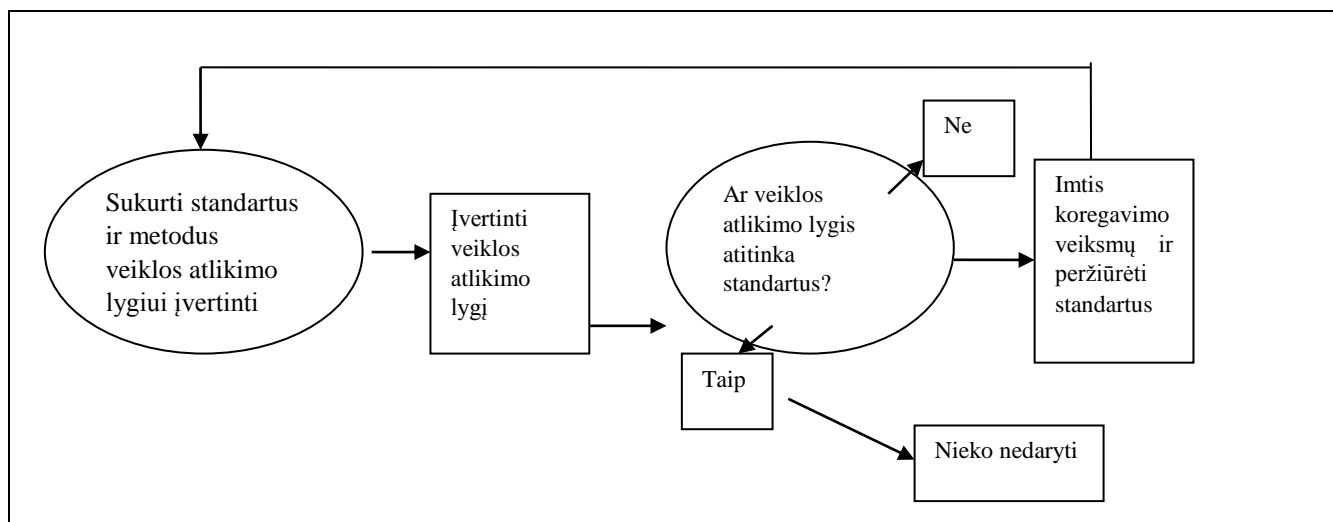
Vadovavimas užtikrinama tvarka ir nuoseklumas	Lyderystė užtikrinami pokyčiai ir judėjimas
<i>Planavimas</i> Sudaryti darbotvarkes Nustatyti grafikus Paskirstyti išteklius	<i>Krypties nustatymas</i> Sukurti viziją Platesnio vaizdo nusakymas Nustatyti strategiją
<i>Organizavimas</i> Pateikti struktūrą Paskirstyti darbą Įdiegti taisykles	<i>Žmonių suvienijimas</i> Nusakyti tikslą Siekti atsidavimo Suburti komandas ir koalicijas
<i>Kontrolė</i> Skatinimo būdų sukūrimas Kūrybiškų sprendimų pateikimas Imtis koreguojamų veiksmų	<i>Motyvavimas</i> Įkvėpti žmones Galios suteikimas Poreikių patenkinimas

Bensonas (2008) įvardija aiškius skirtumus tarp lyderystės ir vadovavimo: lyderystė – tai pokyčiai organizacijose, vadovavimas – sudėtingi sprendimai ir sunkūs veiksmai. Vadovas – lyderis siekia suvokti užduotis, geba perteikti jų prasmę, kuria papildomas vertes savo komandai, motyvuoja bei suteikia visą reikiamą pagalbą.

Administraciniai valdymo sprendimai – tai administraciniai aktai ar nustatyta tvarka priimti kiti nustatytos formos dokumentai, kuriuose išreiškiama administravimo subjekto valia. Administravimas – tai veikla, kuria užtikrinamas administruojamas subjekto savarankiškas funkcionavimas (struktūros tvarkymas, dokumentų, personalo, turimų materialinių ir finansinių išteklių valdymas), kad jis galėtų atlikti administravimą.

Kontrolė yra ketvirtoji iš organizacijos valdymo funkcijų, kuri padeda įgyvendinti planavimo, organizavimo bei vadovavimo efektyvumą ir esant reikalui, imtis koregavimo veiksmų. Martinkus ir Žičkienė (2006) teigia, kad kontrolė – tai vadovo veikla, skirta strategijos diegimo sėkmingam įvertinimui, leidžia laiku nustatyti nukrypimus ir suteikti reikiamą pagalbą. Pagrindinis kontrolės tikslas yra siekis, kad organizacija veiktų pagal numatytą planą. Tačiau norint, kad kontrolė, kaip

valdymo funkcija, veiktų efektyviai ir sklandžiai, ji turi įgyvendinti keturis pagrindinius etapus (žr. 5 pav.).



5 pav. Pagrindiniai kontrolės proceso etapai (Žukauskas ir kt., 2008).

Konkretūs vertinimo standartai yra tarsi rėmai, todėl tik tinkamai atlikus pirmąjį kontrolės proceso žingsnį, galima vertinti tolimesnę veiklą. Nukrypimus nuo standartų būtina pastebėti kuo anksčiau, tik tuomet bus galima užtikrinti veiklos sėkmingumą. Kontrolė įgyja veiksmingumą tik tada, jei ji leidžia pašalinti rimtus pažeidimus, prieš jiems peraugant į dideles veiklos problemas. Dažnai organizacijose yra parengiami spec. dokumentai, kuriuose numatoma, kas yra atsakingas ir ką reikia daryti, jei įvyksta nukrypimai nuo numatytos darbo eigos. Svarbiausias kontrolės ypatumas yra tai, kad ji turi būti visa apimanti.

Norint vykdyti efektyvią kontrolę būtina naudotis biudžetinės ir nebiudžetinės kontrolės principais. Vienas iš nebiudžetinės kontrolės būdų yra auditas – tai tikrinimas, nuomonės apie objektą išreiškimas nepriklausomu požiūriu. Audito kontrolė skirstoma į išorės, vidaus ir valdymo auditą.

Išorės auditas – vertina bendrovių buhalterinę apskaitą ir finansinę atskaitomybę ir teikia nepriklausomą išvadą valstybinėms institucijoms. Jį atlieka nepriklausomi ekspertai, remdamiesi audituojamos įmonės apskaitos sistema ir finansine atskaitomybe.

Vidaus auditas – tikrina ir vertina organizacijos veiklą, valdymą, kompanijos vidaus kontrolės sistemą, jos efektyvumą, siekiant įvertinti klaidas. Šis auditas – tai kontrolė, kurią vykdo įmonės specialūs skyriai ir padaliniai, atskaitingi tik įmonės vadovybei.

Valdymo auditas – remiantis įstatymais, kodeksu ir nuostatomis tikrina personalo veiksmus bei pateikia ataskaitą apie valdymo būklę, tai ir visos vadovavimo veiklos tikrinimas bei vertinimas.

Tiek organizaciniai, tiek administraciniai valdymo sprendimai reikalingi ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikimo kokybės užtikrinimui. Valdymo sprendimų pasirinkimas yra sąlygojamas įstaigos

veiklos pobūdžio, valdymo nuostatų, turimų išteklių ir prognozuojamų organizacijos išorinių bei vidinių pokyčių.

Kaip gerinti paslaugas, kaip tobulinti visus organizavimo procesus bei tinkamai tenkinti vartotojų poreikius numato visuotinė kokybės vadyba. „Vartotojo pasitenkinimas – tikroji kokybės apibrėžtis“ (Barczyk, 1999: 93), todėl labai svarbus yra visų darbuotojų bei vartotojų įsijungimas į vieną visumą. Visuotinė kokybės vadyba teigia, kad reikia kurti nuolatinę vertinimo sistemą bei siūlo šiuos metodus: auditą, vartotojų apklausą, modelių žvalgybą, taip pat ir darbuotojų nusistatymą dėl kokybės bei kokybiškų paslaugų. Auditas organizacijoje nebūtinai turi būti atliktas iš šalies, nes pati organizacija gali peržiūrėti savo rezultatus, kad patikrintų ir įsitikintų, jog visi nesklaidumai yra ištaisyti. Atliekant vartotojų apklausą yra siekiama surasti patenkintus, nepatenkintus bei abejingus klientus, gauti iš jų informaciją apie poreikius bei reikmes, nes „vartotojo tenkinimas yra galutinis kokybės organizacijos rezultatas“ (Barczyk, 1999: 240). Organizacijoje atliktas auditas bei savęs įsivertinimas leidžia organizacijai palyginti save su kita organizacija, kuri yra pripažinta tos srities geriausia ir taip būtų galima daryti sprendimus, kaip pasiekti jos veikimo lygį bei pagerinti procesus savojoje organizacijoje.

Kokybės užtikrinimas – tai planuota ir sisteminga veikla, kuri yra atliekama, siekiant užtikrinti atitinkamos paslaugos kokybę. Pasak Vilkonienės (2007) įvairios Europos šalys kuriasi tokias sistemas, kurios geriausiai atspindi šalies poreikius, todėl yra naudojamos skirtingos kokybės užtikrinimo sistemos. Dažniausiai švietimo sistemoje yra diegiamos šios kokybės užtikrinimo sistemos:

- Visuotinės kokybės vadybos modelis;
- ISO standartų sistema;
- Europos kokybės vadybos fondo modelis ir kt.

Stancikas, Bagdonienė (2004), Vanagas (2004) išskiria tris esminius visuotinės kokybės vadybos principus:

- Orientacija į vartotojus. Tai svarbiausias visuotinės kokybės vadybos principas, nes vartotojų poreikių tenkinimas yra pagrindinis organizacijos ilgalaikės sėkmės pagrindas. Visiškai patenkinti vartotoją reiškia ne tik tenkinti jo poreikius, bet ir viršyti lūkesčius.

- Pastovus veiklos tobulinimas. Tai reguliarus veiklos efektyvinimas, kuris yra svarbus norint užtikrinti aukštą paslaugų kokybę.

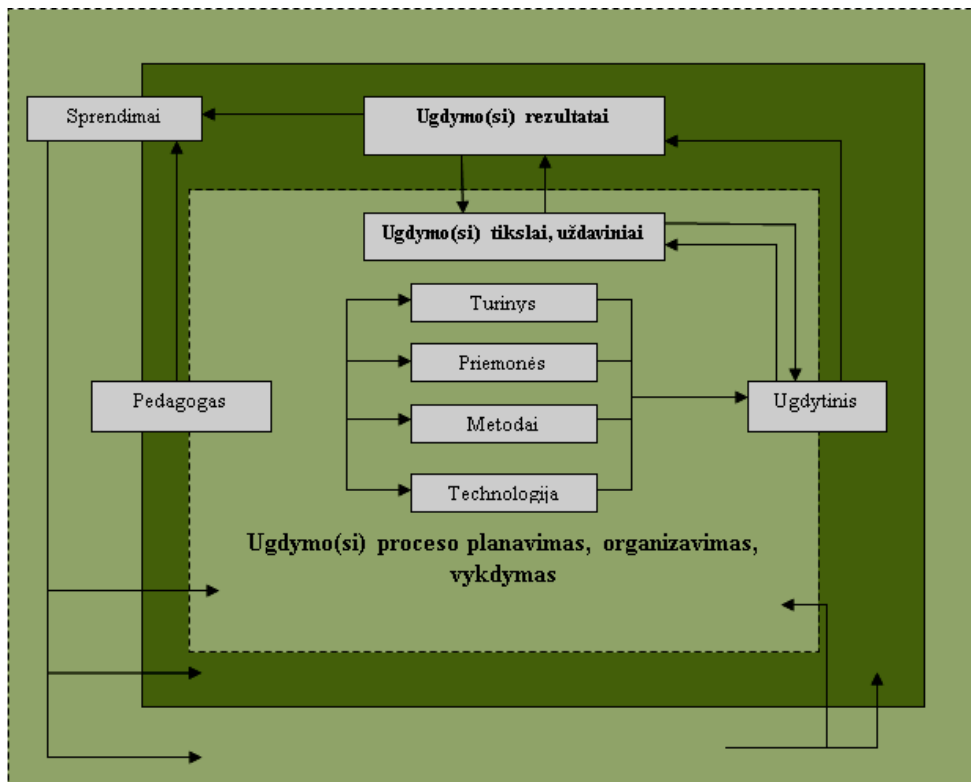
- Visuotinis dalyvavimas. Į ugdymo įstaigos nuolatinio tobulinimo veiklą privaloma įtraukti visus organizacijos narius. Visuotinis dalyvavimas yra grindžiamas komandiniu darbu, darbuotojų mokymu ir vystymosi vizijos kūrimu.

Kokybės vadybos etapas kontrolė gali sužadinti neigiamas pedagogų nuostatas bei nuolatinę įtampą, todėl kokybės valdymo kontrolės akcentą reikia pakeisti į nuolatinį vertinimą, be kurio yra neįmanomas ikimokyklinio ugdymo kokybės vertinimas. Visuotinės kokybės vadybos standartuose pabrėžiama, kad kokybės vadybos procesas yra nepertraukiamas (cikliškas), o tai įpareigoja nuolatinį įstaigos veiklos tobulinimą. Ikimokyklinio ugdymo kokybės vadyba, yra vienas iš pagrindinių ikimokyklinio ugdymo įstaigos darbuotojų veiklos principų. Kaip kiekvienas ugdymo kokybės vadybos etapas pasireiškia praktinėje ikimokyklinio ugdymo pedagogo veikloje pavaizduota 3 lentelėje.

3 lentelė. Kokybės vadybos etapų raiška praktinėje ikimokyklinio ugdymo pedagogo veikloje (Mikoliūniene, 2002)

Planavimas	Organizavimas	Vadovavimas	Vertinimas	Veiklos tobulinimas
Išsiaiškinami ugdymosi poreikiai	Kuriamos grupės	Inicijuojama veikla	Nustatomi vertinimo kriterijai	Pokyčių inicijavimas
Apibrėžiami tikslai ir uždaviniai	Paskirstomos užduotys	Derinamos grupės ir numatytos užduotys	Koordinuojamas grįžtamasis ryšys	
Parenkami metodai ir formos	Paskirstomi įgaliojimai	Motyvavimas	Informacijos, apie esamus ir galimus pakeitimus, teikimas	Veiklos pristatymas ir propagavimas
Sudaromi veiklos planai	Nustatomi tarpusavio ryšiai / sąveikos	Veiklos koordinavimas	Matuojami pasiekti rezultatai	
Nustatomi rezultatai	Nustatoma atsakomybė	Teikiama papildoma informacija		Koreguotų veiksmų atlikimas
	Veiklos įgyvendinimas	Ugdomas kūrybiškumas		

Nurodyti kokybės vadybos etapai patvirtina mokslininkų įžvalgas, kad efektyvesnis švietimo tikslų įgyvendinimas bei sistemingos pastangos keisti mokymosi sąlygas daugelyje švietimo įstaigų yra neatsiejamos nuo pedagogų išsilavinimo. Todėl šiuo metu ypač auga poreikis pedagogų su aukšto lygio vadybinėmis kompetencijomis. Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo kokybės problemos greičiausiai ir efektyviausiai gali būti sprendžiamos pedagogams kartu su ugdytiniais kasdieninėje veikloje. Norint išspręsti ugdymo kokybės klausimą šių dienų ikimokyklinio ugdymo įstaigos kasdieninėje veikloje, į ugdymo(-si) tikslų, uždavinių, ugdymo(-si) proceso organizavimo, ugdymo(-si) proceso vertinimo ir koregavimo visumą reikia žiūrėti kaip į nuolat kintančią ir atsinaujinančią sistemą (žr. 6 pav.). Šie ugdymo kokybės užtikrinimo elementai yra glaudžiai susiję ir veikia vieni kitus (Vilkonienė, 2007).



6 pav. Ugdymo kokybės vadybos momentai ikimokyklinio ugdymo procese (Vilkonienė, 2007)

Analizuojant 6 pav. matyti, kad pedagogas siekiantis kokybės, privalo planuoti visą ugdymosi procesą, išsikelti ugdymo tikslus, formuluoti į ugdymo rezultatą orientuotus ugdymo uždavinius, parinkti ugdymo turinį, numatyti reikiamas ugdymo priemones, metodus bei technologijas.

Ikimokyklinių ugdymo įstaigų paslaugų tobulinimas glaudžiai siejasi su patikimos ugdymo kokybės nuolatinio vertinimo ir įsivertinimo sistemos diegimu, šiuolaikiško kokybės valdymo užtikrinimu. Dažniausiai Lietuvoje yra akcentuojama atitiktis nustatytiems standartams. Švietimo ir mokslo ministerija tvirtina švietimo standartus, o ikimokyklinio ugdymo įstaiga - juos įgyvendina. Analizuojant ir lyginant ugdymo standartus bei ugdymo įstaigos ataskaitas, galima nustatyti, ar ugdymo procesas užtikrina rekomenduojamą paslaugų kokybės lygį. Pasak Bitino (2000) standartai leidžia gauti patikimą informaciją apie ugdymo rezultatus, o remiantis jais priimti optimalius sprendimus dėl švietimo raidos. Slatkevičienė (2001) teigia, kad organizacijos veiklos vertinimo sistema turi būti vieninga ir orientuota į vartotojų grupių poreikių patenkinimą, bei pagrindinius veiksnius organizacijos sėkmei. Todėl tėvų ir pedagogų vertinimas yra ugdymo įstaigos tikslų bei jos narių poreikių jungtis, efektyvinimo galimybė, nes ikimokyklinio ugdymo įstaigos, kaip ir visų organizacijų vystymasis ir vystymas, yra kompleksinis ir vieningas veiksmas.

Želvys (2001) išskiria šias, kaip aktualiausias dabarties problemas, kaip valdyti paslaugų kokybę švietimo institucijoje:

- švietimo įstaigų vadovų vadybinis profesionalumas;
- vadybos ir administravimo sampratų skirtumai;

- galimybės praktiškai pritaikyti vadybą švietimo institucijose.

Apibendrinant galima teigti, kad paslaugų kokybės valdymui užtikrinti ikimokyklinio ugdymo lygmeniu būtina įvertinti daugelį veiksnių, ypač įstaigos misijos, bendruomenės narių poreikių ir įstaigos veiklos dermės. Paslaugų kokybės valdymui būtina sukurti veiklos vertinimo sistemą, numatyti vertinimo kriterijus, kurie atitiktų švietimo kokybės standartus, nustatytus kokybės reikalavimus ir individualius vartotojų poreikius. Kadangi paslaugų kokybės valdymas didele dalimi priklauso nuo įstaigos sėkmingos veiklos ir gebėjimo pasiekti tikslus, valdyti pokyčius, tobulinti vaiko vystymosi ir aplinkos sąlygas, kokybišką ugdymo paslaugų teikimą, todėl būtina paslaugų kokybės palaikymo ir tobulinimo sąlyga – įstaigos valdymo proceso visų grandžių funkcionavimas ir kontrolė. Norint vykdyti efektyvią kontrolę, būtina taikyti išorės, vidaus ir valdymo audito procedūras, siekti visuotinės kokybės vadybos sistemų diegimo, sėkmingai įstaigos veiklai organizuoti numatyti tinkamus vadybinius sprendimus ir vykdyti įstaigos veiklos kontrolę.

2.3 Normatyvinis ikimokyklinio ugdymo įstaigų paslaugų kokybės vadybos reguliavimas

Šiandien ikimokyklinė ugdymo įstaiga iš priežiūros institucijos tapo vaikų ugdymo, socializacijos, pasirengimo mokyklai bei gyvenimui institucija, kurioje labai svarbi tampa tėvų ir visos visuomenės pedagoginio švietimo ir kultūrinio bendradarbiavimo įtaka. Todėl norint atskleisti ikimokyklinių ugdymo įstaigų paskirtį bei joms tenkančius reikalavimus yra tikslinga apžvelgti Lietuvos švietimo dokumentus. Lietuvoje yra sukurta ikimokyklinio ugdymo sistemos funkcionavimą užtikrinanti teisinė bazė, vykdomi pavieniai projektai, tačiau ugdymo kokybės užtikrinimo ir palaikymo sistemos dar nėra (Varanauskaitė, Adomaitienė, 2015).

Lietuvoje švietimo kokybei yra skiriama nemažai dėmesio. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymu (2011) valstybė įsipareigojo gerinti bei išlaikyti aukšto lygio švietimo paslaugų kokybę, o švietimo sistema – siekti geros kokybės rezultatų. Vyriausybės 2012 – 2016 metų programoje švietimo kokybės gerinimas nurodomas kaip vienas iš neatidėliotinų Vyriausybės veiklos prioritetų. Ikimokyklinės ugdymo įstaigos nuostatai nurodo, kad ikimokyklinė ugdymo įstaiga vykdo vaikų globos ir ugdymo funkcijas, padėdama šeimai bei laiduodama sistemos lankstumą. Svarbiausias ikimokyklinės ugdymo įstaigos tikslas – bendradarbiauti su šeima, puoselėti visas vaiko galias, kurios lemia vaiko asmenybės vystymosi ir jo integracijos į visuomenę sėkmę. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų veikla yra grindžiama Lietuvos Respublikos Konstitucija (1992), 40 str. nurodo, jog valstybė reguliuoja mokymo ir ugdymo įstaigų veiklą. Pagrindinis ikimokyklinės ugdymo įstaigos tikslas yra žmogaus tobulinimas, todėl pagrindines vaiko, kaip žmogaus, teises į gyvybę, laisvę, sveikatą, teisę į normalų fizinį, protinį, dvasinį, socialinį vystymąsi, asmens neliečiamybę ir kt. saugo Lietuvos

Respublikos Konstitucijos straipsniai. Pagrindinius tikslus, veiklos principus, uždavinius ir vertybinius orientyrus nusako ikimokyklinės ugdymo įstaigos nuostatai:

- puoselėti intelektualines, valios, emocijų, fizines galias, kurios nulemia asmenybės brandumą ir socializacijos sėkmę.
- tirti ugdytinių poreikius, polinkius, informuoti tėvus apie vaiko ugdymąsi.
- užtikrinti ikimokyklinio, priešmokyklinio ir pradinio ugdymo tąsą.
- sudaryti higienines, pedagogines, materialines, psichologines sąlygas, kurios užtikrintų visapusišką vaiko saugumą.
- sudaryti vaikui sąlygas išmokti tautos kultūros pagrindus.
- organizuoti specialiųjų poreikių vaikų ugdymą, teikti spec. pedagoginę pagalbą.

Nuostatai nurodo, kad yra privaloma gebėti analizuoti pedagoginę veiklą, tobulinti dalykines, pedagogines, psichologines žinias, tobulinti kvalifikaciją, plėsti kultūrinį akiratį. Ikimokyklinės ugdymo įstaigos nuostatai apibrėžia ir tėvų teises bei pareigas. Tėvų pareiga yra bendradarbiauti su ikimokyklinės ugdymo įstaigos personalu, sprendžiant vaikų ugdymo klausimus. Tėvai turi teisę žinoti visą informaciją apie vaiko ugdymo sąlygas, jo pasiekimų rezultatus, dalyvauti ugdymo įstaigos savivaldos veikloje, taip pat gali prašyti sudaryti sąlygas vaikų papildomajam ugdymui. Lietuvos švietimo koncepcijoje (1992) skelbiama, kad ikimokyklinis ugdymas nurodo pagrindinius vaiko poreikius – saugumo, saviraiškos, aktyvumo. Pagrindinis uždavinys – skatinti vaiko savarankiškumą, iniciatyvą, kūrybiškumą bei saugoti ir stiprinti vaiko sveikatą. Ikimokyklinio ugdymo programų kriterijų aprašas (2011) – nurodo kriterijus ikimokyklinio ugdymo programai. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų teikiamų priežiūros paslaugų vaikams kokybė valstybiniu lygmeniu yra kontroliuojama pagal Lietuvos higienos normą HN 75:2010 (2010). Higienos norma nustato pagrindinius sveikatos priežiūros reikalavimus įstaigoms, kurios vykdo ikimokyklinio ir (ar) priešmokyklinio ugdymo programas. Šios normos nustatyti reikalavimai yra privalomi visoms ikimokyklinio ugdymo įstaigoms, sveikatos priežiūros darbuotojams, kurie vykdo įstaigų higienos priežiūrą. Valstybinė visuomenės sveikatos priežiūros tarnyba prie Sveikatos apsaugos ministerijos kontroliuoja ir užtikrina šių reikalavimų laikymąsi, ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Nuo 2016 m. sausio 1 d. įsigalios higienos normos HN 75:2010 pakeitimas, nurodantis, kad „priimant vaiką į ikimokyklinio ugdymo įstaigą ir vėliau kiekvienais metais turi būti pateiktas Vaiko sveikatos pažymėjimas (forma Nr. 027-1/a). Jeigu pažymėjime nurodyta, kad vaikas nepaskiepytas pagal Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro patvirtintą Lietuvos Respublikos vaikų profilaktinių skiepimų kalendorių nuo tymų, raudonukės ir poliomiélito, nesant skiepų kontraindikacijų, į įstaigą toks vaikas bus nepriimamas“. Šis pakeitimas leis užtikrinti vaikų sveikatą bei priežiūrą, mažės atsakomybės dėl užkrečiamųjų ligų antplūdžio, o tuo pačiu gerės ir įstaigos

teikiamų paslaugų kokybę.

Ikimokyklinio amžiaus vaikų ugdymas ir higienos normų užtikrinimas ugdymo įstaigose yra du neatsiejami dalykai. Kasdienė veikla ugdymo įstaigos aplinkoje daro didžiulę įtaką jų lankančių vaikų sveikatai. Tokio amžiaus vaikai žaisdami aplinkoje, kuri neatitinka higienos normos reikalavimų, gali patirti traumų ar psichologinių veiksnių. Sveikata yra, ne tik ligų, traumų nebuvimas, tai ir emocinė būklė. Neifacho (2009) teigimu, ugdymo kokybės valdymo idėjas galima sėkmingai įgyvendinti remiantis koncepcijomis, sukurtomis pagal kokybės standartų reikalavimus. Be to, reikia atsižvelgti į ugdymo paslaugų kokybės valdymo kompleksinių sistemų kūrimo patirtį, į pagrindinius ikimokyklinės pedagogikos teiginius: pedagoginio vadovavimo, darželio valdymo, ugdymo turinio teorijos žinių, kokybės laimėjimus.

Vaiko gerovės valstybės politikos koncepcija (2003) – numato pagrindinius siekius vaiko aprūpinimo, vaiko dalyvavimo ir vaiko apsaugos srityse, nurodo vaiko gerovės įgyvendinimo strategines gaires. Valstybinės švietimo strategijos 2013 – 2022 metų nuostatos (2013) – įteisinta nuostata paversti Lietuvos švietimą tvirtu pagrindu originaliam, laisvam ir savarankiškam žmogui, atsakingai kuriančiam savo, valstybės ir pasaulio ateitį, pasiekti aukštesnį švietimo kokybės lygį, sumažinti neintegruotų specialiųjų poreikių vaikų dalį. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakyme yra pateikiamos rekomenduojamos taisyklės vaikų priėmimui į ikimokyklines grupes, duomenų bazės kūrimas ir tvarkymas pagal numatytus teisės aktus. Lietuvos Respublikos Seimo nutarime nurodomos vaiko gerovės įgyvendinimo strateginės gairės, numatyti pagrindiniai siekiai vaiko aprūpinimo, dalyvavimo ir apsaugos srityse. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas (2005) – pateikiamas rekomenduojamas instrumentas ikimokyklinės įstaigos veiklos kokybės įsivertinimui ir tobulinimui. „Bendroji vaikų priešmokyklinio ugdymo ir ugdymosi programa“ (2002) reglamentuoja ugdymo kryptį ir turinį. Programa yra grindžiama įsitikinimu, kad vaikai vystosi geriausiai tada, kai patys renkasi patirties įgijimo ir kaupimo būdus. Nors ikimokyklinėse įstaigose taikomos skirtingos ugdymosi sistemos (Montessori, Štainerio, „Vėrinėlio“, „Geros pradžios“, „Egmonta“ ir kt.), jas suvienija tie patys principai bei tas pats tikslas – ugdyti savimi pasitikinčias asmenybes, pažinti vaikus, užtikrinti deramą vaiko socializacijos lygį.

Ikimokyklinės ugdymo įstaigos veiklą reglamentuoja savivaldybės: įsakymai dėl ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikimo, mokesčio už ikimokyklinio ir priešmokyklinio amžiaus vaikų išlaikymą darželyje tvarka, ikimokyklinės ugdymo įstaigos veiklos nuostatai, veiklos planai, įstaigos vadovo veiklos ataskaita.

Akivaizdu, kad norint užtikrinti ir palaikyti tinkamą ikimokyklinio ugdymo įstaigos paslaugų kokybę, būtina sąlyga yra mokėti įsivertinti įstaigos veiklą, efektyviai valdyti kokybės reikalavimus, vadovautis Lietuvos Respublikos švietimo įstatymu (2011), ikimokyklinio ugdymo programų kriterijų aprašu (2005), Lietuvos higienos norma HN 75:2010 ir kt. Lietuvos švietimo dokumentais.

Ikimokyklinės ugdymo įstaigos veiklą reglamentuoja savivaldybės įsakymai dėl ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikimo, mokesčio už ikimokyklinio ir priešmokyklinio amžiaus vaikų išlaikymą darželyje tvarka, ikimokyklinės ugdymo įstaigos veiklos nuostatai, veiklos planai, įstaigos vadovo veiklos ataskaita.

2.4 Paslaugų kokybės vertinimo kriterijai ir modeliai

Paslaugų kokybę tirti, tobulinti bei atskleisti padeda modeliai, kurie apjungia ugdymo kokybės teoriją bei praktiką. Paslaugų kokybės modelyje yra parodomi tik tie elementai, kurie daro didžiausią poveikį kokybei. Kokį kokybės modelį pasirinkti lemia paslaugos prigimtis ir tyrimo tikslai.

Mokslinėje literatūroje aprašoma paslaugų kokybės vertinimo modelių gausa parodo paslaugų kokybės vertinimo sudėtingumą bei vieno visuotinai taikytino kokybės vertinimo modelio nebuvimą. Todėl buvo sukurta daug kokybės vertinimo modelių: Gummesson- Ch. Gronroos (1987), Donabedian (1980), U. Lehtinen – J. Lehtinen (1982), Edvardsson – Gustavsson (1991) ir kiti modeliai (Hopenienė, Bagdonienė, 2009). Visuotinai pripažintas geriausiu modeliu, tiriant paslaugų kokybę, yra Parasuraman, Zeithaml, Berry (1988) Servqual modelis. Modelis leidžia nustatyti vartotojo lūkesčių bei suteiktos paslaugos kokybės neatitikimus. 4 lentelėje pateikiami paslaugos kokybės modelių apibūdinimai.

4 lentelė. Paslaugų kokybės vertinimo modeliai (Hopenienė, Bagdonienė, 2009)

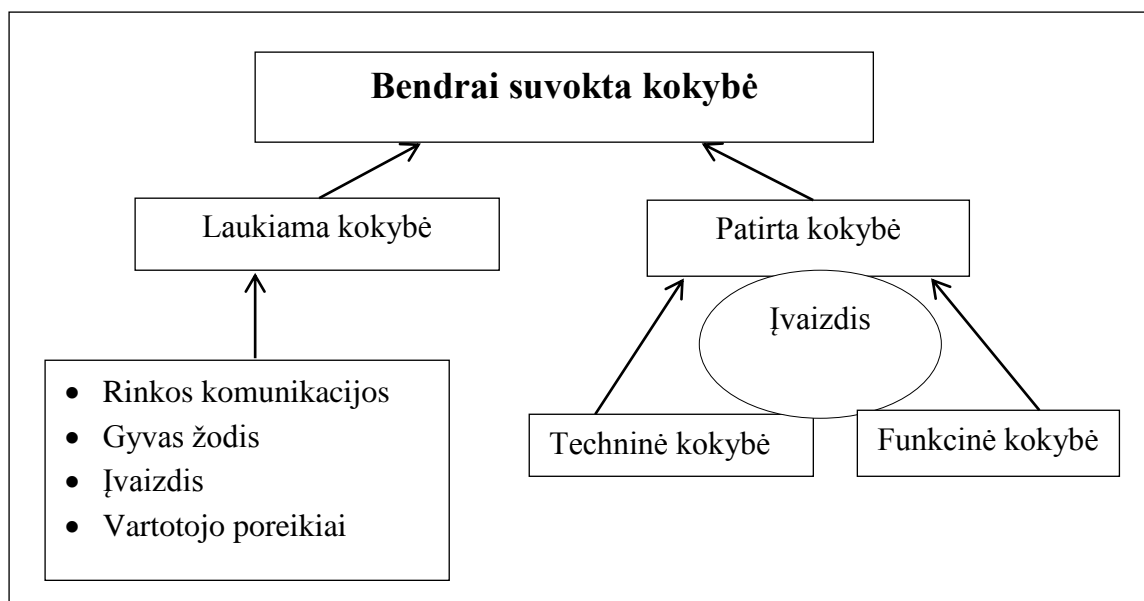
Paslaugų kokybės modeliai	Apibūdinimas
Ch. Grönroos, 1984	Bendrai suvoktos kokybės modelis. Bendra vartotojo suvokiama kokybė yra išskaidoma į lauktą ir patirtą kokybę. Patirta kokybė vertinama dviem būdais, kaip techninė ir funkcinė.
E. Gummesson 4Q	Vartotojo suvokiama kokybė, veikiamą vartotojų lūkesčių, patirties ir paslaugų teikėjo įvaizdžio. 4Q modelis orientuotas ir į vartotoją, ir į procesą
Integruotas Ch. Grönroos ir E. Gummesson, 1987	Modelis sujungia du požiūrius kaip kuriama kokybė. Akcentuojamas ne tik vartotojo, bet ir darbuotojo indėlis į kokybę. Pagrindinis veiksnys, kuris lemia paslaugos kokybę yra vartotojo suvokimas. Suvokiamą kokybę veikia 4Q ir funkcinė bei techninė kokybė.
A. Parasuraman, V. A. Zeithaml, L. L. Berry, kokybės spragų, 1985	Atskleidžiama, kurie pagrindiniai veiksniai, susiję su paslaugos kokybe, priklauso teikėjui, o kurie – vartotojui. Nurodomi galimi trūkumai ir klaidos tam tikruose paslaugos teikimo etapuose bei būdai tiems trūkumams pašalinti.
SERVQUAL, 1988	Leidžia įvertinti suvoktą gautos paslaugos kokybę, nepaisant bendro ją suformavusio proceso. Akcentuojamos penkios dimensijos, turinčios įtakos kliento paslaugos kokybės suvokimui.
B. Edvardsson ir B.O. Gustavsson, 1988,1990	Leidžia išsamiai išnagrinėti kokybės problemas. Atskleidžia sritis, struktūras, veiksnius ir procesus, kuriuos reikia nagrinėti dar giliau.
A. Brogowicz, L. Delene, D. Lynth, 1990	Tai paslaugų kokybės modelis sukurtas iš esamų kokybės modelių. Modelio centras – techninės ir funkcinės kokybės koncepcija, kuri yra papildyta kokybės spragomis, veiksniais ir dimensijomis sąlygojančiais jos suvokimą.

Grönroos bendrai suvoktos kokybės modelis (1984). Šis modelis yra vienas iš lengviausių ir paprasčiausiai suvokiamų modelių. Pasak Grönrooso (2000), bendroji kokybė turi dvi dimensijas:

- Techninė kokybė – atspindi tai, ką vartotojas gauna paslaugos metu. Ji susijusi su nustatytais standartais atitinkančiomis materialinėmis paslaugos teikimo priemonėmis, bei technologijomis. Prieš paslaugos teikimą, galima pademonstruoti apčiuopiamas priemones vartotojui. Šių priemonių kokybė veikia būsimos paslaugos lūkesčius. Tačiau techninės kokybės parametrai negarantuoja, kad vartotojui bus suteikta geros kokybės paslauga, net jei ji atitiktų teikėjo įsipareigojimus bei pažadus.

- Funkcinė kokybė – tai kokybės suteikimo būdas, žiūrima kaip yra teikiama paslauga, kaip vartotojas patiria paslaugos teikimo ir vartojimo procesą. Autorių Bagdonienės, Hopenienės (2009) teigimu, tiesos momentas – tai kliento bei įstaigos išteklių (personalo ar fizinių išteklių) buvimas paslaugos teikimo metu.

Bendrai suvoktos paslaugos kokybės modelis leidžia teigti, kad paslaugos kokybei įtaką daro tai, ką vartotojas tikėjosi gauti, ir tai, ką jis gavo naudodamasis paslauga (žr. 7 pav.).



7 pav. Bendrai suvokta paslaugos kokybė (Bagdonienė, Hopenienė, 2009)

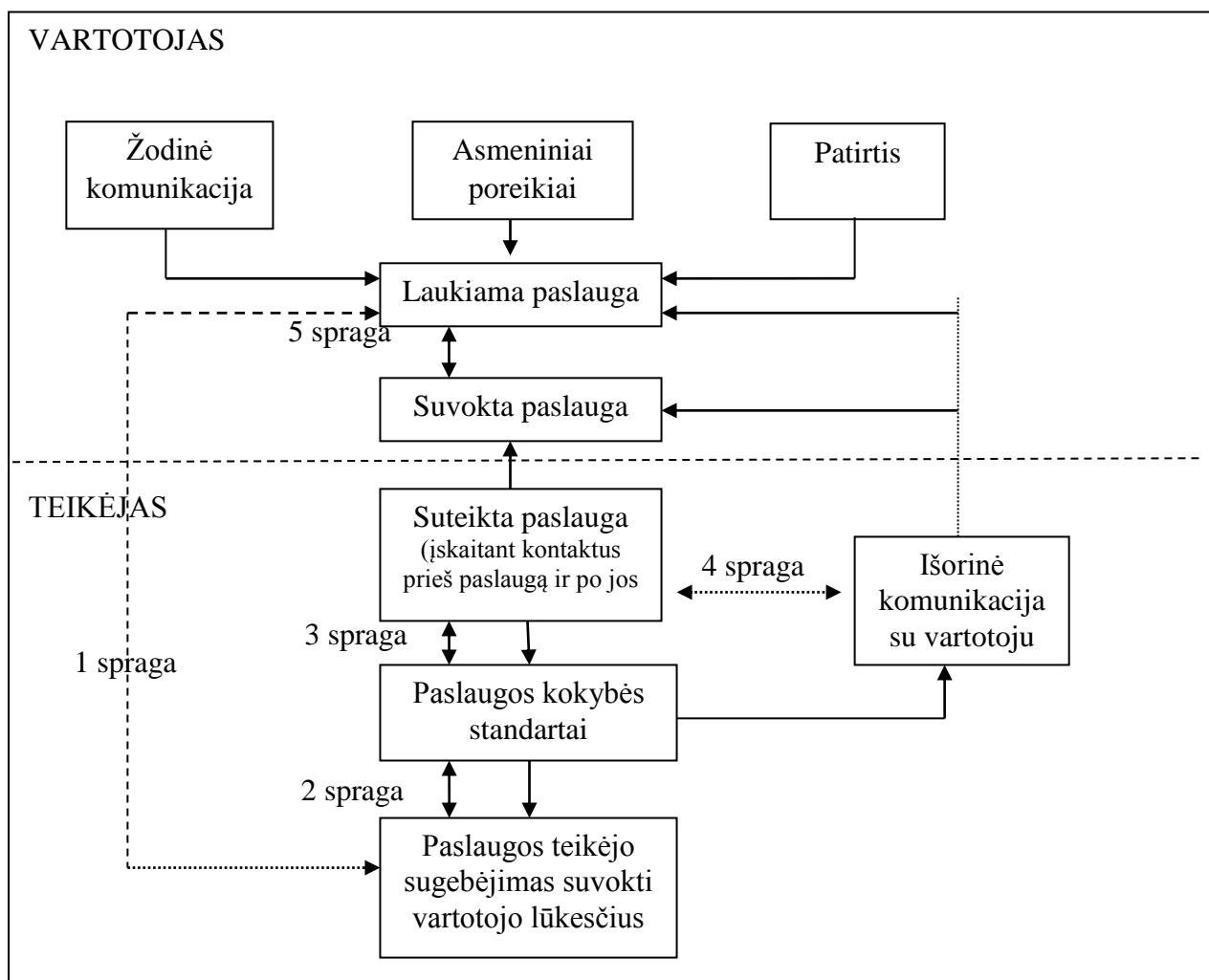
Laukiamą paslaugos kokybę veikia įvairūs veiksniai, kuriuos paslaugų įstaigos gali valdyti: rinkodara, pardavimai, žodis, vartotojo poreikiai bei vertybės, viešieji ryšiai. Nagrinėjant vartotojo patirtą kokybę, reikia vertinti ir įstaigos įvaizdį, kaip kokybės komponentą. Įvaizdis parodo, kaip vartotojas vertina paslaugos patirtą kokybę, o tai gal būti vartotojo išankstinis nusistatymas, kurį jis jau turi nusistatęs prieš ateidamas į paslaugų įstaigą. Todėl šitokiu būdu patirtą kokybę galima suprasti ir kaip palyginimą kokybės, kurios vartotojas tikėjosi ir kokybės, kurią gavo (Bagdonienė, Hopenienė, 2009).

Nepasitenkinimas teikiamų paslaugų kokybe atsiranda tada, kai gauta paslaugų kokybė neatitinka lūkesčių. Neatitikimai gali atsirasti dėl šių priežasčių (Kinduryš, 1998: 244):

- *Skirtumai tarp tėvų lūkesčių ir ugdymo įstaigos teikiamų paslaugų atitikimo tėvų poreikiams.* Pagrindinės skirtumų priežastys yra informacijos iškraipymas, atsirandantis informacijai judant nuo paslaugų įstaigos vadovybės iki personalo, tiesiogiai kontaktuojančio su tėvais ir per didelis valdymo lygių skaičius.
- *Skirtingai suvokiamos paslaugos teikėjų paslaugos kokybės normos.* Vadovai teikiamoms paslaugoms nustato kitus standartus, nes baiminasi prisiimti didelius išpareigojimus, nepakankamai įvertina savo galimybes, todėl iškelia neteisingus tikslus ir sumažina standartų reikalavimus.
- *Skirtumai tarp kokybės normų ir realaus paslaugos teikimo.* Šie skirtumai atsiranda, kai personalas nesugeba arba nenori suteikti tinkamai paslaugą. Tai iššaukia vaidmenų dviprasmiškumą, konfliktus, nestabilumo pojūtį, netinkamai nustatoma darbo vertinimo sistema ir atliekamo darbo kontrolė.
- *Skirtumai tarp paslaugos teikimo ir aplinkos sąlygų.* Nepakankamas dėmesys fizinei ikimokyklinio ugdymo paslaugų įstaigos aplinkai ir kitiems jos aspektams iššaukia neigiamą paslaugos įvertinimą.
- *Skirtumai tarp suteiktos paslaugos ir paslaugos teikėjo pažadų.* Šie skirtumai atsiranda dėl dviejų priežasčių: neteisingai nustatytų tarpusavio sąveikų tarp paslaugos teikimo proceso ir personalo bei polinkio per daug žadėti.
- *Skirtumai tarp tėvams suteiktos paslaugos ir lūkesčių.* Šie skirtumai patys svarbiausi, nes tėvai gavę mažiau nei tikėjosi – nusivils, o jei paslauga viršys jų lūkesčius, tai sukels pasitenkinimo jausmą paslaugų kokybe.

Parasuraman, Zeithaml ir Berry (1985) kokybės spragų modelis. Modelis parodo, kad paslaugų kokybė yra formuojama dviejų subjektų – vartotojo bei paslaugų teikėjo ir kaip atsiradusios spragos gali veikti vartotojo kokybės suvokimą paslaugų teikimo procese.

Paslaugų kokybės spragų modelio schema pateikta 8 paveiksle. Paveiksle nubrėžta horizontali brūkšninė linija skiria ikimokyklinio ugdymo įstaigoje diegiamą kokybę nuo vartotojo įsivaizduojamos kokybės.



8 pav. Paslaugų kokybės spragų modelis (Bagdonienė, Hopenienė, 2009)

Nurodytos penkios spragos parodo priežastis, dėl kurių dažniausiai nukenčia įmonės diegiama paslaugų kokybė bei vartotojo suvokiama paslaugų kokybė (Mikalauskiene, Tijūnaitienė, Vekterytė, 2001).

Pirmoji kokybės spraga parodo vartotojų lūkesčių bei teikėjo gebėjimų juos įgyvendinti neatitikimus. Šis skirtumas atsiranda, dėl to, kad paslaugų teikėjas nežino, o gal ir nesuvokia vartotojų lūkesčių, dėl to priima netinkamus sprendimus (Bagdonienė, Hopenienė, 2009). To priežastys gali būti: dirbantis personalas netiksliai perduoda ar išsiaiškina informaciją apie paslaugą, marketingo tyrimų trūkumas, įstaigos vadovybė netiria vartotojo problemų (Mikalauskiene, Tijūnaitienė, Vekterytė, 2001).

Antroji spraga – tai „paslaugos teikėjo suvokiamų vartotojų lūkesčių ir jų modifikavimo į paslaugos kokybės standartus neatitiktis“ (Bagdonienė, Hopenienė, 2009). Autorės Mikalauskiene, Tijūnaitienės, Vekterytės (2001) teigia, kad ši spraga gali atsirasti dėl tikslios informacijos trūkumo apie vartotojų poreikius ir lūkesčius, todėl kokybės vertinimo kriterijai nustatomi netinkami. Siekiant minimizuoti antrąją spragą, svarbu numatyti aiškius įmonės tikslus ir nustatyti kuo tikslesnius kokybės vertinimo kriterijus.

Trečioji paslaugų kokybės spraga atsiranda tada, kai paslaugos teikimas nukrypsta nuo standartų. Didžiausią įtaką paslaugų kokybės suvokimui turi personalas su kuriuo bendrauja vartotojas, todėl nekokybiškos paslaugos priežastis gali būti nepakankama darbuotojų kompetencija. Tačiau dažniausiai ši spraga gali atsirasti dėl personalo ambicijų, konfliktų, įsitikinimų bei kokybės reikalavimų nepaisymo.

Ketvirtoji spraga – marketingo komunikacijų ir paslaugos teikimo neatitiktis. Lūkesčiai lemia vartotojo kokybės suvokimą, todėl įstaiga negali žadėti daugiau nei gali ištesėti.

Penktoji spraga – tai patirtos bei tikėtinos paslaugos skirtumas. Arba tai „yra likusių keturių spragų skirtumų rezultatas. Jeigu skirtumas teigiamas, vartotojas yra patenkintas arba yra patenkintas jo lūkestis, jeigu skirtumas yra neigiamas – vartotojas yra nepatenkintas arba nusivylęs“ (Mikalauskiene, Tijūnaitienė, Vekterytė, 2001). Bagdonienės, Hopenienės (2009) manymu Parasuraman, Zeithaml ir Berry kokybės spragų modelis leidžia išsiaiškinti ne tik vartotojų lūkesčius, bet ir padeda tirti organizacijos struktūrą, išsiaiškinti kliūtis kurios trukdo suteikti vartotojams pageidaujamos kokybės paslaugą.

Paslaugų kokybės vertinimo modelis Servqual. Paslaugų kokybės matavimo būdas naudojant Servqual metodika yra labai efektyvus, kuris atskleidžia stipriąsias ir silpnąsias kokybės savybes pagal dešimt kokybės kriterijų (žr. 5 lent.). Naudojant šį metodą galima nustatyti vartotojų lūkesčių bei patirtos paslaugų kokybės vertinimą.

5 lentelė. Pirminiai SERVQUAL kokybės kriterijai (Bagdonienė, Hopenienė, 2009)

Kokybės vertinimo kriterijus	Kriterijaus esmė	Pavyzdžiai
Patikimumas	Paslaugos pateikiamos be jokių ginčų; sutartu laiku; pažadų laikymasis	Teisingų sąskaitų išrašymas; tikslūs dokumentai
Reagavimas	Personalo pasirengimas ir noras aptarnauti klientą; paslauga suteikiama laiku	Greitas dokumentų išsiuntimas; greitas atsiliepimas telefonu
Kompetentingumas	Personalo įgūdžiai ir žinios	Kontaktinio personalo įgūdžiai darbe; auklėtojų žinios ir įgūdžiai;
Prieinamumas	Panaikinamos kliūtys, kurios trukdo kontaktų užmezgimą	lengva prisiskambinti, atsiliepęs asmuo neprašo palaukti; patogi paslaugos teikimo erdvė
Paslaugumas	Kontaktinio personalo elgesys yra pagarbus ir mandagus	Pagarba vartotojo asmeniniams daiktams; tvarkinga personalo išvaizda
Komunikabilumas	Gebėjimas bendrauti tokia kalba, kurią vartotojas moka, jo norų supratimas	Teikiamų paslaugų esmės išaiškinimas, supažindinimas su kainomis; vartotojo įtikinimas, kad organizacija gali išspręsti kilusias problemas
Pasitikėjimas	Organizacijos atvirumas, pasirengimas tenkinti vartotojo poreikius	Organizacijos vardas ir reputacija, rekomendacijos
Saugumas	Grėsmės vartotojui nebuvimas, rizikos ir abejonių sumažinimas	Asmeninis, finansinis saugumas; informacijos konfidencialumas
Vartotojo pažinimas (supratimas)	Suvokiami vartotojo poreikiai	Konkrečių vartotojo poreikių žinojimas; individualus požiūris į vartotoją; nuolatinių vartotojų pažinimas
Apčiuopiamumas	Visi elementai patvirtinantys paslaugos realumą	Materialinės galimybės; įrengimai ir įranga; materialus paslaugos simbolis, kitų vartotojų buvimas

Servqual modelio esmė – neatitikimų nustatymas tarp vartotojo suvoktos kokybės ir vartotojo lūkesčių. Nepaisant visų pastebėjimų, šis metodas yra pripažintas kaip tinkama paslaugų kokybės vertinimo priemonė, nes skirtumo tarp vartotojų lūkesčių ir suvoktos kokybės nustatymas leidžia nustatyti trūkumus ir gerinti paslaugų kokybę įvairiose paslaugų srityse.

Šis modelis leidžia išsiaiškinti bei įvertinti klientų lūkesčius apie tam tikros paslaugos teikimą ir paslaugos kokybę, po paslaugos gavimo. Taikant Servqual metodiką, ugdymo įstaigos teikiamų paslaugų vartotojai gali išsakyti savo nuomonę apie tai, kaip jų nuomone turėtų būti atliekamos paslaugos (klientų lūkesčiai) ir ką jie patyrė, gaudami paslaugą realioje situacijoje (kliento patirta kokybė). Remiantis šiuo modeliu, galima įvertinti kokybės spragas paslaugos teikimo procese, kurios leis nustatyti skirtumus tarp vartotojo lūkesčių ir realiai gautos paslaugos (Bagdonienė, Hopenienės, 2009).

Ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybė prasideda dar prieš susidūrimą su paslauga, yra vertinama nuo pradžios bei apima specifinius kontaktus, proceso elementus bei rezultatus. Autoriai išskiria skirtingus paslaugos kokybės vertinimo kriterijus. Apibendrinus įvairių autorių nuomones, galima išskirti šiuos kriterijus, kurių pagalba tėvai vertina paslaugų kokybę (Grönroos, 2000):

- *Profesionalumas ir įgūdžiai.* Vaiko tėvai įvertina ar ikimokyklinio ugdymo paslaugos teikėjas bei personalas turi žinių, įgūdžių, fizinių resursų bei praktikos, kurie reikalingi profesionaliam problemų sprendimui.
- *Saugumas.* Kriterijus, kuriuo tėvai remiasi ar personalas turi pakankamai kompetencijos, žinių, yra mandagus, ar turi sugebėjimą įteigti pasitikėjimo ir saugumo jausmą.
- *Nusistatymas ir elgsena.* Tai kriterijus, nusakantis kaip darbuotojai rūpinasi ugdytiniais ir ar yra suinteresuoti, kad jų problemos būtų sprendžiamos kuo palankiau ir greičiau.
- *Prieinamumas ir lankstumas.* Kriterijus leidžia įvertinti ar paslaugos teikėjas, įstaigos buveinės vieta, darbuotojai, darbo valandos ir sistemos veikia taip, kad būtų galima lengvai rasti paslaugos teikėją, aptarnaujantį personalą, taip pat ar visas personalas geba prisitaikyti prie kliento pageidavimų ir reikalavimų.
- *Tvirtumas ir pasitikėjimas.* Paslaugos vartotojas jaučiasi gavęs žadėtą paslaugą laiku ir tokią, kokios jis tikėjosi. Tai reiškia, kad paslaugų įmonė laikosi savo pažadų ir suteikia teisingą paslaugą.
- *Klaidų atitaisymas.* Kriterijus, kurio pagalba nustatoma ar įvykus nelaimei, iškilus nenumatytoms problemoms, paslaugos teikėjas nedelsiant imsis priemonių, kad kontroliuotų susiklosčiusią situaciją ir rastų priimtina sprendimą abejoms pusėms.
- *Paslaugos aplinka.* Kriterijus nusako, ar fizinė paslaugos aplinka, ar kiti aspektai leidžia teigiamai suprasti paslaugą.

- *Reputacija ir patikimumas.* Kriterijus parodo, ar galima pasitikėti paslaugos teikėju ir leidžia atitinkamai vertinti jo pastangas. Už gerą bei prestižinį įvaizdį yra mokama daugiau.
- *Akivaizdumas.* Įvertinama personalo išvaizda, kiti klientai, aptarnavimo priemonės, instrumentai, turima įranga, fizinė paslaugos išraiška.

Apibendrinant galima teigti, kad mokslinėje literatūroje yra pateikiama labai daug paslaugų kokybės vertinimo modelių, kas rodo kokybės vertinimo sudėtingumą ir vieno visuotinai taikytino modelio nebuvimą. Vienas iš lengviausiai suvokiamų modelių yra Grönrooso pasiūlytas kokybės vertinimas pagal dvi dimensijas: techninę ir funkcinę kokybę, kuris suformuoja bendrąjį patirtos paslaugos kokybės suvokimą. Kokybės spragų modelis parodo kaip tarp vartotojo ir paslaugų teikėjo atsiradusios spragos gali paveikti vartotojo kokybės suvokimą paslaugų teikimo procese. Naudojant Servqual metodiką galima atskleisti kokybės savybes pagal dešimt kokybės kriterijų ir nustatyti vartotojų lūkesčius bei įvertinti paslaugų kokybę. Šis metodas pripažintas tinkama paslaugų kokybės vertinimo priemone, nes sudaro prielaidas gerinti paslaugų kokybę įvairiose paslaugų srityse.

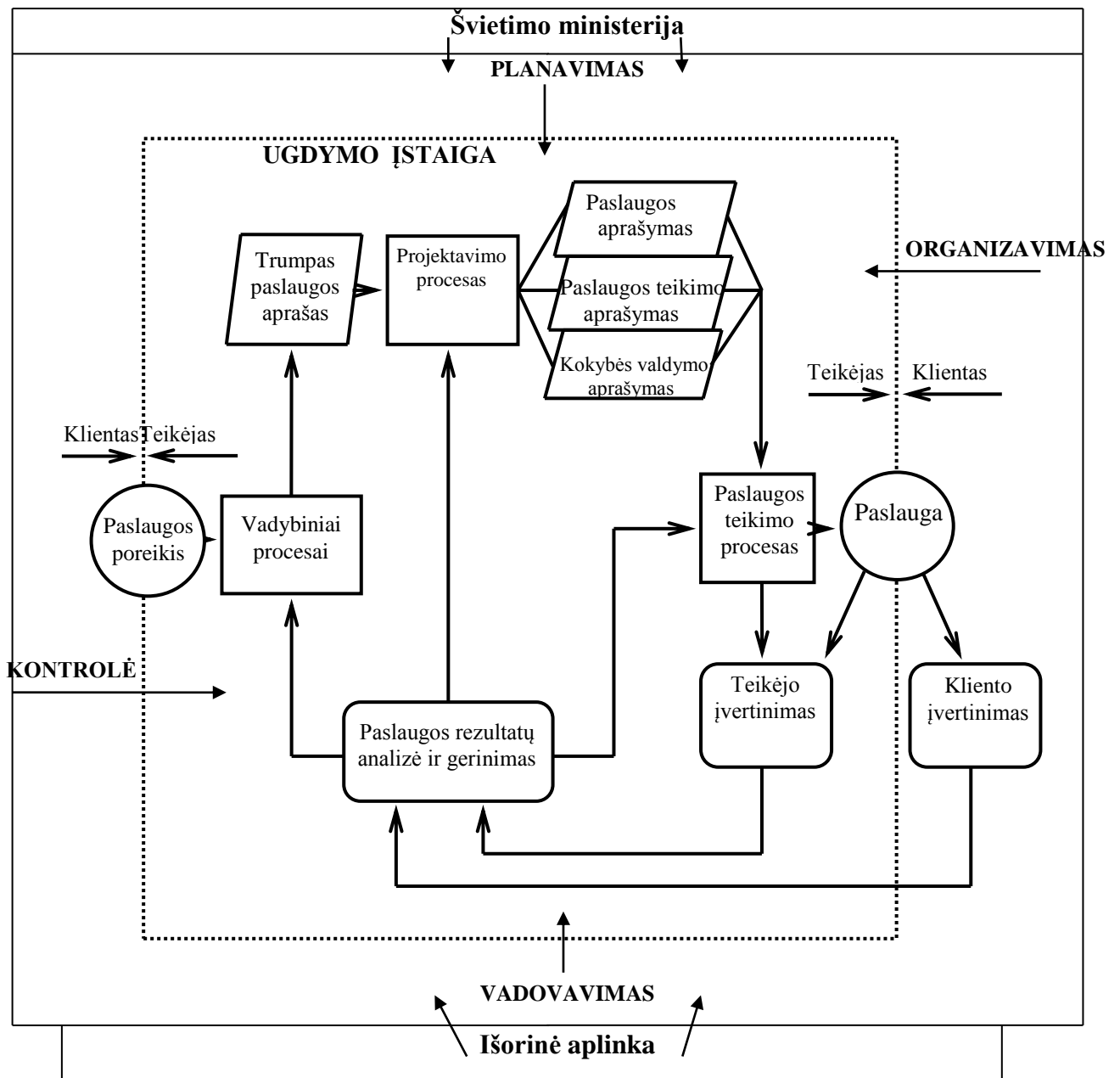
2.5 Ikimokyklinio ugdymo įstaigų paslaugų kokybės užtikrinimo teorinis modelis

Paslaugų kokybės gerinimas yra susijęs su visų organizacijoje vykstančių procesų tobulinimu, siekiant tinkamai tenkinti vartotojų poreikius. „Vartotojo pasitenkinimas – tikroji kokybės apibrėžtis“ (Barczyk, 1999: 93), o tai numato visuotinę kokybės vadyba, todėl labai svarbus yra visų darbuotojų bei vartotojų įsijungimas. Visuotinės kokybės vadybos pagrindiniai principai reikalauja, kad būtų sukurta nuolatinė vertinimo sistema ir siūlo šiuos metodus: auditą, vartotojų apklausą, modelių žvalgybą ir darbuotojų suinteresuotumą teikti kokybiškas paslaugas. Auditas organizacijoje gali būti atliktas iš šalies arba pati organizacija gali peržiūrėti savo rezultatus, kad patikrintų ir įsitikintų, jog visi nesklandumai yra išaiškinami ir taisomi. Atliekant vartotojų apklausą yra siekiama nustatyti jų poreikius ir reikmes. Organizacijoje atliktas auditas bei savęs įsivertinimas leidžia organizacijai valdyti kokybę, gerinti jos veiklos efektyvumą. Tuo pačiu leidžia daryti vadybinius sprendimus, kurie užtikrina pokyčių įgyvendinimą paslaugų teikimo procese. Daugelis autorių nurodo, kad paslaugų kokybės valdymas didina vartotojų skaičių ir stiprina įstaigos konkurencingumą. Visuomenės demokratėjimo procese, švietimo įstaigos vadovo vaidmuo išauga į kokybišką naują lygmenį, vadovas tampa – valdytojas, vadybininkas, administratorius, lyderis. Vadovas privalo kurti ikimokyklinės įstaigos strategiją – detalų, visapusišką, kompleksinį planą, kuris užtikrintų įstaigos vizijos, misijos įgyvendinimą bei tikslų siekimą.

Siekiant užtikrinti paslaugų kokybę, įstaigos ir organizacijos vadovai turi periodiškai peržiūrėti ir nuolat kontroliuoti nustatytų veiklos normų ir teisinio reglamentavimo dokumentų įgyvendinimą savo

įstaigoje. Paslaugų kokybės vertinimui gali būti naudojami įvairios metodikos ir pasirenkamieji rodikliai.

Visuotinės kokybės vadybos sistemoje kokybės valdymui ir kokybės užtikrinimui yra naudojami ISO tarptautiniai standartai, kurie nustato reikalavimus ir gali būti naudojami organizacijose, siekiančiose užtikrinti kliento patenkinimą, vykdant kitus reglamentuojančius reikalavimus. Sistema priklauso nuo kintančių vartotojų poreikių, tikslų, veiklos procesų, organizacijos dydžio ir struktūros. Apibendrinus analizuotą medžiagą sudarytas paslaugų kokybės valdymo modelis (9 pav.).



9 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos paslaugų kokybės valdymo tobulinimo modelis

Šiame 9 paveiksle yra pateiktas ikimokyklinio ugdymo įstaigos paslaugų kokybės valdymo tobulinimo modelis, kuris susieja visus paslaugos teikimo proceso etapus su įstaigos valdymo procesu.

Ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikimas prasideda nuo trumpo paslaugos aprašo, kuriame yra numatytos veiklos sritys, rūšys pagal įstaigos tikslus ir veiklos procesus. Projektavimo procesas yra suprantamas kaip vienas iš paslaugų kokybės tobulinimo etapų ir įgyvendinamas tik gavus kontrolinę informaciją apie esamą paslaugų kokybės situaciją įstaigoje. Paslaugos teikimo aprašyme privalo atsispindėti visi veiklos procesai, atsakomybės paskirstymas, teisės ir pareigos ir t. t. Kokybės valdymo aprašyme privalo būti nurodyti dokumentai, kuriais remiantis yra vertinama paslaugų kokybė: kokie veiksmai, metodai, būdai yra naudojami ir užtikrina pastovų kokybės lygį. Sveikatos normų HN 75: 2010 reikalavimų atitiktis kokybei, audito ataskaitų, veiklos planų, nuostatų dokumentų nuolatinė kontrolė užtikrina paslaugų kokybę. Nustatytų pažeidimų ir trūkumų pašalinimas fiksuojamas dokumentais, numatomos priemonės paslaugų kokybės tobulinimui. Ugdymo įstaiga privalo sudaryti kokybės gerinimo planus ir naujas patobulintas paslaugų valdymo procesas vyksta aukštesniu kokybės lygiu, nes paslaugų veikloje yra naudojami vadybiniai sprendimai pagal kiekvieną valdymo elementą: planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę. Modelio veikimo kryptį nustato švietimo ministerijos įstatymai ir kiti normatyviniai dokumentai, o ugdymo įstaigai didelę įtaką daro klientų poreikių pokyčiai, t. y. išorinė aplinka.

Apibendrinant galima teigti, kad paslaugos teikimo būdas ir teikimo technika dažnai yra sunkiai perteikiami, nes remiasi teikėjo talentu ir asmenine patirtimi sąveikaujant su klientu, dažniausiai būna specifiniai. Paslaugos teikimo būdas turi esminę reikšmę paslaugos vartotojui dalyvaujančiam procese, nes priklauso nuo proceso inovacijų, kurios remiasi žiniomis, mokėjimu pažinti klientą, iniciatyva. Tai tik iš dalies atskleidžia viso paslaugų teikimo proceso sudėtingumą, todėl kokybės kriterijų pasirinkimas yra svarbus veiksnys, nes šie dažnai suvokiami kaip paslaugos savybė jas vartojant. Paslaugų kokybė turėtų būti gerinama periodiškai peržiūrint ir gerinant procesus, įtraukiant į šią veiklą vartotojus, paslaugos teikėją ir kitas suinteresuotąsias šalis. Grįžtamajam ryšiui užtikrinti, reikia pačiam paslaugos teikėjui atlikti paslaugos vertinimą, organizuoti kliento įvertinimų gavimą, atlikti įstaigos išorės ir vidaus auditą. Paslaugų kokybės užtikrinimui ir palaikymui būtina sukurti kokybės vadybos sistemą, visi darbuotojai turi dalyvauti kūrimo procese, nes būtina sukurti dokumentaciją, kurioje aprašomi visi įstaigos valdymo procesai ir veiklos procedūros. Kuriant rezultatyvią kokybės vadybos sistemą ypač svarbus darbuotojų mokymas. Ikimokyklinio ugdymo sistemos veiklos kokybės užtikrinimas ir palaikymas yra visos šalies savivaldybių atsakomybės sritis.

3. TYRIMO METODOLOGIJA

Lietuvos ir užsienio mokslininkai ne kartą įvairiais aspektais tyrė ikimokyklinio ugdymo kokybę bei su ja susijusias sritis. Ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymas yra nagrinėtas įvairiais aspektais, analizuotos jo formos ir metodai. Didelėje dalyje atliekamų tyrimų kokybės klausimai yra nagrinėjami iš vartotojo pozicijų. Tačiau yra tikslinga atlikti tyrimus, iš paslaugų teikėjo pozicijų, kurie atskleistų kokie veiksniai ir valdymo sprendimai gali užtikrinti ikimokyklinio ugdymo įstaigos teikiamų paslaugų kokybę.

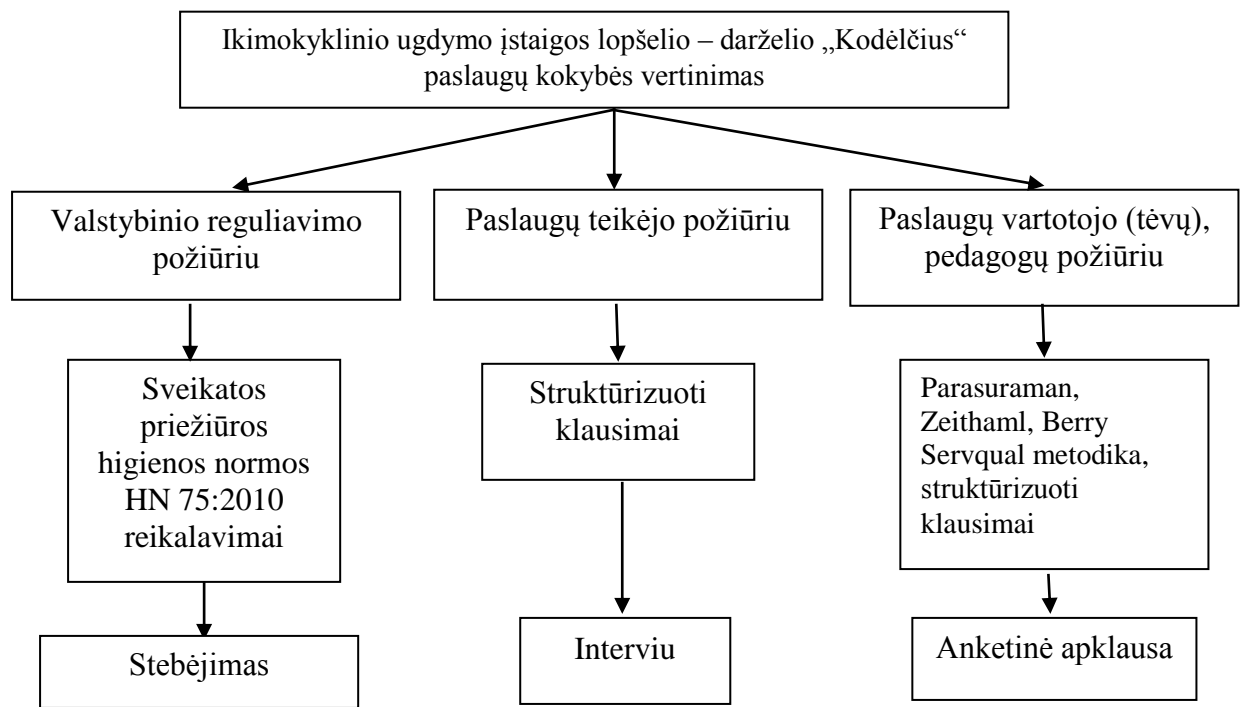
Grupė Lietuvos mokslininkų (Ruškus, Žvirdauskas, Žvirdauskienė, Eskytė, Motiečienė, Dorelaitienė, Jagelavičiūtė, 2012) vykdo tęstinius ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo būklės ir galimybių tyrimus ir pateikia rekomendacijas ugdymo kokybės gerinimui: akcentuojamas vaiko ugdymosi poreikių ir galimybių pažinimas bei įstaigų veiklos valdymo tobulinimas kaip vadovų ir pedagogų vadybinių gebėjimų ugdymas, tėvų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą, plėtojant mokslininkų ir praktikų tyrimus. Todėl šiuo tyrimu bus siekiama iširti ikimokyklinės ugdymo įstaigos lopšelis – darželis „Kodėlčius“ teikiamų paslaugų kokybę ir nustatyti galimus jos gerinimo būdus.

Tyrimo tikslas: iširti Tauragės miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigoje „Kodėlčius“ esamą teikiamų paslaugų kokybės valdymo situaciją, naudojant pasirinktą metodiką bei remiantis tyrimo rezultatais, pateikti vadybinius sprendimus, kuriais būtų galima gerinti paslaugų kokybę.

Tyrimo uždaviniai:

1. Apibūdinti Tauragės miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklą.
2. Įvertinti Tauragės miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigos lopšelio – darželio „Kodėlčius“ paslaugų kokybę valstybinio reguliavimo ir paslaugų teikėjo lygmeniu.
3. Identifikuoti Tauragės miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigos lopšelio – darželio „Kodėlčius“ paslaugų kokybės problemas vartotojo (tėvų) ir darbuotojų lygmeniu.
4. Pateikti pasiūlymus paslaugų kokybės gerinimui Tauragės miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigai lopšeliui – darželiui „Kodėlčius“.

Tyrimo metodai. Siekiant išanalizuoti bei įvertinti Tauragės rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigos lopšelio – darželio „Kodėlčius“ paslaugų kokybę buvo pasirinkti kokybiniai ir kiekybiniai tyrimai, naudojant šiuos metodus: stebėjimas, interviu ir anketinė apklausa (žr. 10 pav.)



10 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos lopšelio – darželio „Kodėlčius“ paslaugų kokybės tyrimo loginė seka (sudaryta autorės, pagal Bagdonienė, Hopenienė, 2009)

Tyrimo metodas — stebėjimas. Šiuo tyrimu buvo siekiama nustatyti, ar ikimokyklinio ugdymo įstaiga laikosi higienos normos HN 75:2010 nustatytų reikalavimų. Buvo vykdomas įstaigos stebėjimas, kurio metu registruojami higienos normų laikymosi faktai, šiuo atveju pildytas kokybės patikros lapas (1 priedas). Tyrimas vyko slapta, tiriamiesiems nieko apie tai nežinant, tačiau prieš tyrimą, gautas direktorės žodinis sutikimas atlikti stebėjimą. Pagal Lietuvos higienos normos HN 75:2010 reikalavimus yra įvertinami įstaigos bendri duomenys, teritorija, patalpos ir jų įrengimas, šildymas ir vėdinimas, vandens tiekimas ir nuotekos, apšvietimas, sklypo/teritorijos, patalpų, įrengimų, inventoriaus, žaislų priežiūra, maisto tvarkymo patalpų įrengimas, maisto ruošimas, vaikų priėmimas, dienos režimas. Tyrimas vyko 2015 m. lapkričio mėn.

Tyrimo metodas – interviu. Šiuo tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti kaip yra vykdomas paslaugų teikimo procesas ugdymo įstaigoje ir kokie valdymo sprendimai užtikrintų paslaugų kokybės gerinimą ateityje. Tyrimui buvo naudotas struktūrizuotas interviu (2 priedas), t. y. iš anksto numatomi būtini klausimai, kurie leidžia įvertinti ikimokyklinio ugdymo įstaigų teikiamų paslaugų kokybę, jų specifiškumą bei tobulinimo galimybes. Tyrimas vykdytas be jokio spaudimo, laisva valia. Susitikimo laikas suderintas iš anksto. Tyrimo metu buvo apklausta Tauragės ikimokyklinio ugdymo įstaigos lopšelio – darželio „Kodėlčius“ direktorė Kymantienė L., kuri geriausiai pagal turimą kompetenciją žino ikimokyklinio ugdymo įstaigų teikiamų paslaugų kokybės esamą situaciją, iškylančias problemas bei jų sprendimo būdus, yra tiesiogiai atsakinga už paslaugų kokybės tobulinimą. Klausimyną sudarė: bendri demografiniai klausimai, teisinės bazės reikalavimų palaikymas įstaigos veikloje, paslaugų

kokybės užtikrinimo klausimai. Interviu buvo atliekamas Tauragės ikimokyklinio ugdymo įstaigoje lopšelis – darželis „Kodėlčius“. Direktorė žodžiu sutiko, kad pateikta informacija gali būti viešinama mokslo tikslais. Pokalbis vyko apie 1 val. Visa gauta informacija pokalbio metu buvo užrašoma raštu. Interviu vyko 2015 m. lapkričio 16 d.

Tyrimo metodas — anketinė apklausa. Šiuo tyrimu buvo siekiama nustatyti ikimokyklinio ugdymo įstaigos vartotojų (tėvų) ir darbuotojų nuomonę apie teikiamų paslaugų kokybę ir kokiomis priemonėmis, jų nuomone, galima ją gerinti. Atliekant kiekybinį tyrimą buvo skaičiuojama vartotojų (tėvų) tyrimo imtis pagal Paniotto formulę (Kardelis, 2005):

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

n – imties dydis;

Δ– leidžiamos imties paklaidos dydis (Δ = 0,09);

N - tiriamos visumos skaičius.

Pagal Tauragės rajono savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigos metinės ataskaitos duomenis 2014 m. ikimokyklinio ugdymo įstaigą „Kodėlčius“ lankė 281 vaikas.

$$n = 1 / (0,09^2 + 1/281) = 85$$

Nustatytas tyrimui reikiamų respondentų skaičius – 85. Tyrimo metu buvo išdalintos 85 anketos, sugrįžo 83, dvi iš jų sugadintos. Tyrimas buvo vykdomas 2015 lapkričio 2 – 6 d. d.

Vartotojams skirtą anketą sudarė šios dalys: instrukcija kaip pildyti anketą; demografinių klausimų dalis, klausimai su pasirenkamaisiais atsakymų variantais, kokybiniai klausimai vertinami 1 – 5 balų sistemoje. Taip pat anketoje pateikti 6 paslaugos vertinimo kriterijai pagal Servqual metodiką (3 priedas).

Taip pat anketos pagalba buvo apklausti ir ikimokyklinio ugdymo įstaigos lopšelis – darželis „Kodėlčius“ darbuotojai. Ugdymo įstaigoje dirba 41 darbuotojas. Buvo išdalinta 41 anketa, visos grįžo atgal nesugadintos. Tyrimas buvo vykdomas 2015 lapkričio 3 – 4 d. d.

Darbuotojams skirtą anketą sudarė šios dalys: demografiniai klausimai, klausimai su pasirenkamais atsakymais ir kokybiniai klausimai vertinami 1 – 5 balų sistemoje (4 priedas). Anketinė apklausa buvo vykdoma tiesiogiai, išdalinant anketas vartotojams (tėvams) ir darbuotojams Tauragės rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Kodėlčius“ patalpose.

Duomenų apdorojimas. Gauti rezultatai apdoroti Microsoft Excel, Microsoft Word kompiuterinėmis programomis.

4. TAURAGĖS IKIMOKYKLINĖS UGDYMO ĮSTAIGOS LOPŠELIO – DARŽELIO „KODĖLČIUS“ TEIKIAMŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

4.1 Tauragės miesto ikimokyklinių ugdymo įstaigų apibūdinimas

Lopšelis – darželis tai savivaldybės biudžetinė įstaiga, įgyvendinanti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo programas. Ikimokyklinės ugdymo įstaigos misija – tenkinti ikimokyklinio ir priešmokyklinio amžiaus vaikų prigimtinius, socialinius, pažintinius, saviraiškos poreikius; įgyvendinti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo programas, sudaryti sąlygas, užtikrinančias vaikų saugumą ir raidą.

Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės duomenimis 2014 m. Tauragės rajono savivaldybėje ikimokyklinio ugdymo paslaugos buvo teikiamos devyniose ugdymo įstaigose: trys lopšeliai – darželiai veikia Tauragės mieste, 4 įsikūrę Tauragės rajono pagrindinėse mokyklose ir du rajono gimnazijose. Ikimokyklinio ugdymo įstaigas Tauragėje lankančių vaikų ir laisvų vietų skaičius pateikiamas 6 lentelėje.

6 lentelė. Tauragės ikimokyklinio ugdymo įstaigų duomenys (sudaryta autorės, pagal Tauragės rajono savivaldybės administracijos duomenis)

	2012 m.	2013 m.	2014 m.
Ikimokyklinio ugdymo įstaigų skaičius	3	3	3
Ikimokyklinio ugdymo įstaigas lankantys vaikai	802	820	827
100 - ui vaikų, tenka vietų	95	94	96

Tauragės rajono savivaldybės administracijos duomenimis 2014 metais ikimokyklinio ugdymo įstaigas Tauragės rajone lankė 50 proc. ikimokyklinio amžiaus vaikų. Tuo tarpu Lietuvos respublikos vaikų lankymo vidurkis yra 54,3 proc.

Vaikų skaičius 2014 m., Tauragės miesto lopšeliuose – darželiuose pateiktas 7 lentelėje.

7 lentelė. Vaikų skaičius Tauragės miesto lopšeliuose – darželiuose (sudaryta pagal ugdymo įstaigų „Žvaigždutė“, „Ažuoliukas“, „Kodėlčius“ direktorių 2014 m. m. veiklos ataskaitas)

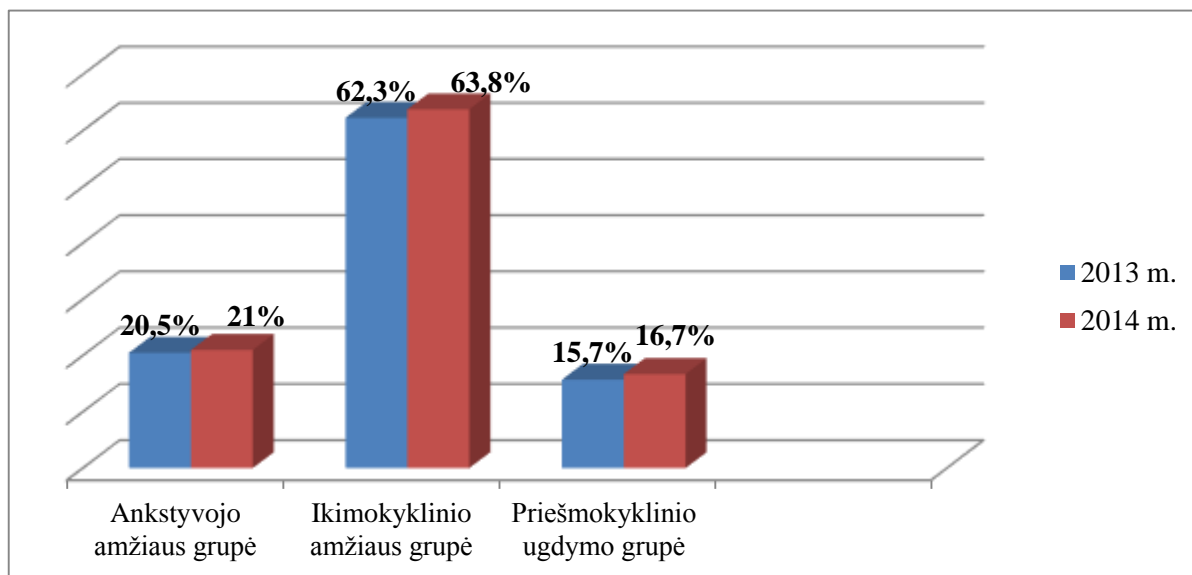
2014 m.	Lopšelis – darželis „Žvaigždutė“	Lopšelis – darželis „Ažuoliukas“	Lopšelis – darželis „Kodėlčius“
Vaikų skaičius:	274	272	281

Kadangi Tauragėje visos ikimokyklinio ugdymo įstaigos pastatytos prieš 30 – 40 metų, visų jų pastatus ir vidaus patalpas reikia atnaujinti, tačiau dėl sunkios šalies ir savivaldybių finansinės padėties tai padaryti gali ne kiekviena savivaldybė, o dėl nerenovuotų ikimokyklinio ugdymo įstaigų, vaikams yra neužtikrinami higienos normos reikalavimai. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros programoje teigiama, kad iš Ūkio ministerijos ES priemonės „Viešųjų pastatų renovacija regioniniu lygiu“ yra renovuojami lopšelių – darželių pastatai įvairiose savivaldybėse. Vykdamas Švietimo ir mokslo ministerijos ES priemonę „Investicijos į ikimokyklinio ugdymo įstaigas“, buvo renovuota vidaus ugdymo aplinka ikimokyklinio ugdymo įstaigose Tauragės mieste. Tai pagerino vaikų ugdymui skirtų patalpų bei lavinimo kokybę.

Siekiant išsamiau atskleisti ikimokyklinio ugdymo įstaigų paslaugų kokybės problemas ir pateikti pasiūlymus jų sprendimui bus analizuojama ikimokyklinio ugdymo įstaigos lopšelis – darželis „Kodėlčius“ veikla, atliekami tyrimai. Tuo tikslu pateikiami duomenys apie šią įstaigą.

Tauragės ikimokyklinio ugdymo įstaigoje „Kodėlčius“ 2014 m. buvo sudaryta 12 grupių, iš jų:

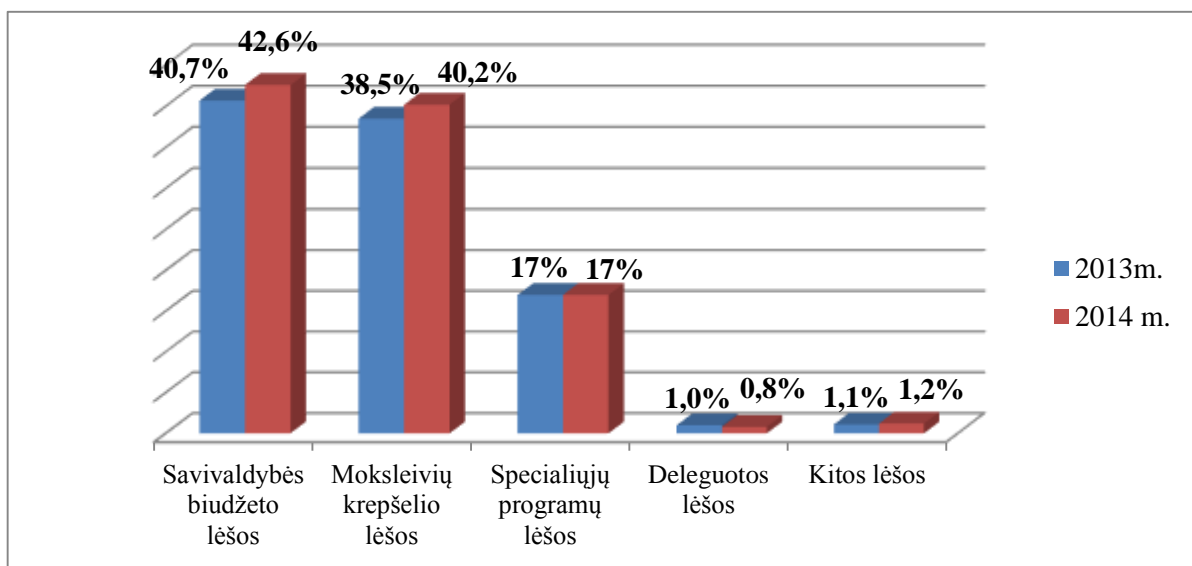
- 3 ankstyvojo amžiaus grupės, skirtos 1,5 – 3 m. vaikams;
- 7 ikimokyklinio amžiaus grupės skirtos, 3 – 6 m. vaikams;
- 2 priešmokyklinio ugdymo amžiaus grupės, skirtos 6 – 7 m. vaikams.



11 pav. Tauragės lopšelio – darželio „Kodėlčius“ teikiamų paslaugų struktūra 2013 – 2014 m. m. (sudaryta pagal ugdymo įstaigos „Kodėlčius“ direktorės 2013 – 2014 m. m. veiklos ataskaitas)

Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugos buvo teikiamos 281 vaikui, 2013 m. – 268 vaikams. Tauragės ikimokyklinio ugdymo įstaigoje „Kodėlčius“ veikia papildomo ugdymo būreliai: dainavimo, šokių, sporto ir karate – Kyokushin. Papildomo ugdymo būrelius 2014 m. lankė 145 vaikai. Grupių dydį Tauragės rajone nustato Tauragės rajono savivaldybės taryba.

Tauragės ikimokyklinio ugdymo įstaiga lopšelis – darželis „Kodėlčius“ yra išlaikoma iš savivaldybės biudžeto lėšų, moksleivio krepšelio, specialiųjų programų ir kitų lėšų. 2013 – 2014 m. m finansavimo šaltiniai ir jų pokyčiai pateikiami 12 pav.



12 pav. Tauragės ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Kodėlčius“ finansavimas 2013 – 2014 m. m. (sudaryta pagal ugdymo įstaigos „Kodėlčius“ direktorės 2013 – 2014 m. m. veiklos ataskaitas)

Nustatyta, kad 2014 m. finansavimas iš savivaldybės lėšų padidėjo 1,9 proc., moksleivio krepšelio lėšos taip pat padidėjo 1,7 proc. Finansavimo didėjimas didele dalimi priklausė ir nuo 2011 m. sausio mėn. įvesto moksleivio krepšelio, kuris taip pat pagerino ikimokyklinio ugdymo įstaigos teikiamų paslaugų kokybę, leisdamas įstaigai daugiau lėšų skirti pedagogų kvalifikacijos kėlimui, inventoriaus atnaujinimui bei spec. priemonių įsigijimui.

Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas (2011), numato liberalizuoti švietimo paslaugų tiekimą, reglamentuoja šiuolaikišką požiūrį į švietimo įstaigų veiklos kokybės stebėseną ir priežiūrą. Ikimokyklinės ugdymo įstaigos „Kodėlčius“ strateginiame plane (2013 – 2015) vienas iš pagrindinių kokybės gerinimo tikslų yra kurti kokybišką ir modernų ugdymą. Šiam tikslui įgyvendinti yra numatomos ugdymo kokybės gerinimo priemonės, t. y. naujos ankstyvojo ir ikimokyklinio ugdymo programos parengimas; vaiko pasiekimų aprašo atnaujinimas; ugdymosi programų dermės siekimas; ugdymo metodų – Reggio Emilia (edukacinių erdvių kūrimas), Silva (kūrybinio mąstymo skatinimas) diegimas procese; interaktyvių animacinių ugdymo priemonių panaudojimas ugdymo procese; vykdomų edukacinių projektų tąsa. Taip pat siekiama ugdyti besimokančios bendruomenės idėją, tobulinti lopšelio – darželio bendruomenės narių bendravimo ir bendradarbiavimo kultūrą, aktyvinti šeimų dalyvavimą ugdymo įstaigos veikloje.

Šiuo metu ikimokyklinio ugdymo įstaigoje „Kodėlčius“ yra pradėtas vykdyti Reggio Emilia ugdymo metodas, įrengtos edukacinės erdvės, kuriose yra vykdomi praktiniai ir edukaciniai

užsiėmimai. Darželio auklėtiniai gali lavinti modeliavimo ir konstravimo įgūdžius, meninius gebėjimus.

4.2 Ikimokyklinės ugdymo įstaigos lopšelio – darželio „Kodėlčius“ paslaugų kokybės vertinimas valstybiniu ir paslaugų teikėjo lygmeniu

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų teikiamų vaikų priežiūros paslaugų kokybė valstybiniu lygmeniu yra užtikrinama laikantis Lietuvos higienos normos HN 75:2010 (2010) reikalavimų.

Lietuvos higienos normos reikalavimų laikymosi tyrimas ikimokyklinio ugdymo įstaigoje lopšelis – darželis „Kodėlčius“ bus atliekamas tokiu nuoseklumu: bendrosios nuostatos, teritorija, patalpos ir įrengimai, šildymas ir vėdinimas, vandens tiekimas ir nuotekos, apšvietimas, sklypo/teritorijos, patalpų, įrengimų/inventoriaus ir kt. priežiūra, maisto tvarkymo patalpų įrengimas, priežiūra, maisto ruošimas, vaikų priėmimas, dienos režimas.

Bendrosios nuostatos. Ikimokyklinio ugdymo įstaigoje vienu metu grupėje su vaikais nuo 1 iki 6 metų dirba ne mažiau kaip 2 darbuotojai, iš jų – ne mažiau kaip 1 pedagogas (ikimokyklinio ugdymo auklėtojas ar priešmokyklinio ugdymo pedagogas). Vaikų maitinimas ir poilsis vyksta pritaikytose patalpose ir erdvėse. Tačiau atlikus Tauragės ikimokyklinio ugdymo įstaigos lopšelis – darželis „Kodėlčius“ sveikatos priežiūros reikalavimų laikymąsi paaiškėjo, kad ši įstaiga nevisiškai atitinka keliamus reikalavimus. Tauragės ikimokyklinio ugdymo įstaigos vaikų grupėse nuo 1,5 iki 3 metų yra 20 vaikų (leidžiama iki 15 vaikų), o grupėse nuo 3 iki 6 metų – 25 vaikai (leidžiama iki 20 vaikų). Akivaizdu, kad grupėse vaikų skaičius 25 proc. didesnis negu numato Lietuvos higienos norma HN 75:2010. Todėl nuo to nukenčia ugdymo proceso kokybė: grupėse būna didelis triukšmas, vaikai bei auklėtojai greičiau pavargsta, trūksta individualaus darbo su vaikais.

Teritorija. Tauragės miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigoje lopšelis – darželis „Kodėlčius“ atlikus patikrą nustatyta, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos žaidimo aikštelėje nėra sudaryta galimybė apsaugoti vaikus nuo tiesioginių saulės spindulių ir kritulių, kaip to reikalauja galiojantys higienos normatyvai, taip pat smėlio dėžės nėra apsaugotos nuo užteršimo.

Patalpos ir jų įrengimas. Tauragės ikimokyklinio ugdymo įstaiga laikosi patalpų ir jų įrengimo saugumo reikalavimų. Įstaigoje visi baldai ir įrenginiai yra saugūs, pritaikyti vaikams pagal jų ūgį bei amžių, laiptai ir grindų dangos įrengtos saugios, vaikų priėmimo – persirengimo patalpoje yra įrengtos spec. spintelės vaikų drabužiams ir asmeniniams daiktams laikyti.

Šildymas ir vėdinimas. Ikimokyklinio ugdymo įstaiga, lopšelis – darželis „Kodėlčius“, šildymo ir vėdinimo sistemos reikalavimus atitinka iš dalies. Visi įstaigoje esantys šildymo prietaisai bei įrenginiai yra saugūs naudoti, aštrios briaunos apsaugotos spec. grotelėmis. Vėdinimas yra užtikrinamas langais, kurie yra varstomi ir taip vėdinamos patalpos, tačiau nėra įrengto mechaninio

patalpų vėdinimo, kaip to reikalauja sveikatos priežiūros higienos normos.

Vandens tiekimas ir nuotekos. Ikimokyklinio ugdymo įstaigoje karštas ir šaltas vanduo yra tiekiamas visose patalpose: virtuvėje, grupės indų plovykloje, skalbykloje, sveikatos ir logopedo kabinetuose, tualetuose bei prausyklose.

Apšvietimas. Atlikus ikimokyklinės ugdymo įstaigos analizę, pagal Lietuvos higienos normos reikalavimus nustatyta, kad ugdymosi patalpose yra įrengtas natūralus ir dirbtinis apšvietimas, visose patalpose yra apsauginės priemonės nuo tiesioginių saulės spindulių.

Sklypo/teritorijos, patalpų, įrengimų, inventoriaus, žaislų priežiūra. Teritorija yra nuolat prižiūrima ugdymo įstaigos darbuotojų, patalpos kiekvieną dieną valomos ir dezinfekuojamos, valymo inventorius sužymėtas kaip to reikalauja higienos normos, žaislai nekelia jokio pavojaus ar rizikos vaikų sveikatai, tačiau kiemo teritorijoje yra senų ir nesaugių įrengimų.

Maisto tvarkymo patalpų įrengimas, priežiūra, maisto ruošimas. Tauragės ikimokyklinio ugdymo įstaigoje lopšelyje – darželyje „Kodėlčius“ maisto tvarkymo patalpos, įrengimai, jų priežiūra ir maisto ruošimas atitinka keliamus reikalavimus. Vaikams yra tiekiamas šiltas maistas, maitinimo valgiaraščiai sudaromi pagal rekomenduojamas paros energijos ir maistinių medžiagų normas, vaikų maistui gaminti nevartojami draudžiami ingredientai, vaikai maitinami pagal nustatytus laiko intervalus.

Vaikų priėmimas, dienos režimas. Užfiksuoti tokie higienos normos reikalavimų pažeidimai: vaikai nėra kasdien, 2 kartus šviesiu paros metu vedami į lauką, kaip to reikalauja higienos normos, vaikui pasijutus blogai, nėra spec. patalpos kurioje būtų galima izoliuoti sergantį vaiką iki atvykstant tėvams, į grupes yra priimami ir sergantys ar turintys užkrečiamų ligų požymių vaikai, po ligos vaikas priimamas atgal į grupę, be pateiktos gydytojo pažymos.

Apibendrinant Tauragės lopšelio – darželio „Kodėlčius“ sveikatos priežiūros reikalavimų laikymosi vertinimą valstybinio reguliavimo lygmeniu pagal Sveikatos priežiūros normą HN 75:2010 (2010) galima daryti išvadas, kad:

- Vaikų skaičius grupėse 25 proc. viršija leistinas normas;
- Žaidimų aikštelėse nėra sudarytos galimybės apsaugoti vaikus nuo tiesioginių saulės spindulių ir kritulių;
- Nėra įrengto mechaninio patalpų vėdinimo;
- Priimami sergantys ir turintys užkrečiamųjų ligų požymių vaikai;
- Vaikui sunegalavus, jis nėra izoliuojamas iki atvykstant tėvams;
- Po ligos vaikas priimamas į įstaigą nepateikus gydytojo pažymos.

Interviu metu su įstaigos direktore nustatyta, kad ikimokyklinės ugdymo įstaigos lopšelio – darželio „Kodėlčius“ direktorė Lina Kymantienė, turi pradinių klasių vyresniosios mokytojos

kvalifikacinę kategoriją ir antrą vadybos kvalifikacinę kategoriją, jos vadovaujamo darbo stažas yra 20 metų.

Interviu metu paaiškėjo kokie įstatymai ir normatyviniai dokumentai yra naudojami siekiant užtikrinti įstaigos paslaugų kokybę. Direktorė išvardijo visą eilę dokumentų: ikimokyklinio ugdymo įstaiga lopšelis – darželis „Kodėlčius“ paslaugų procesą vykdo vadovaudamasi LR švietimo įstatymu (2011), Lietuvos higienos normos HN 75:2010 reikalavimais (2010), Lietuvos vaikų ikimokyklinio ugdymo koncepcija (1989), Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro patvirtinta bendraja priešmokyklinio ugdymo ir ugdymosi programa, ikimokyklinio ugdymo mokyklų vidaus audito metodika (2005), Valstybinės švietimo strategijos 2013 – 2022 metų nuostatomis (2013), pagrindiniais ugdymo principais, vaiko brandumo mokyklai rodikliais. Galima daryti išvadą, kad Lietuvos švietimo sistemoje yra labai daug dokumentų, kurie padeda valdyti ir gerinti ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybę.

Pasak lopšelio – darželio „Kodėlčius“ direktorės šiuo metu Lietuvoje nėra parengtų ikimokyklinio ugdymo standartų, kurie nurodytų pedagogui, kokias ugdymo kompetencijas turi įgyti ikimokyklinio amžiaus vaikai. Ugdymo paslaugų kokybei didelę reikšmę turi tas faktas, kad nėra paruoštų ikimokyklinio ugdymo programų. Ikimokyklinio ugdymo įstaigoje kartą per metus yra atliekamas tik vidaus auditas taikant vidaus audito metodiką, tačiau išorės auditas nėra atliekamas. Teikiamų paslaugų kokybė yra užtikrinama veiklos reglamentavimu, įsivertinimu, personalo pasiruošimu teikti kokybiškas paslaugas vaikams, direktoriaus patvirtinta ikimokyklinio ugdymo programa „Kodėlčiukų žingsneliai“.

Direktorė teigia, kad lopšelyje – darželyje „Kodėlčius“ nėra įdiegta kokybės vadybos sistema, tačiau ši veikla yra planuojama. Yra atliekami tyrimai įsivertinimui, siekiant proceso ir struktūros kokybės gerinimo tikslų. Tyrimai sudaromi vadovaujantis ikimokyklinio ugdymo įstaigų vidaus audito metodika (2005).

Taip pat direktorė išreiškė susirūpinimą dėl per didelio vaikų skaičiaus grupėse, blogos tiekiamo maisto kokybės, didelio vaikų sergamumo, ko pasekoje ne visada užtikrinami higienos normų HN 75:2010 reikalavimai.

Iš interviu su direktore paaiškėjo, kad su įstaiga yra lengva ir nesudėtinga susisiekti darbo metu, yra užtikrinama sklandi vidinė ir išorinė komunikacija. Įstaigos darbuotojai laikosi bendravimo etiketo, vengia konfliktinių situacijų, yra dalijamasi gerąja patirtimi, įstaigoje vyrauja demokratiniai santykiai. Tauragės miesto ikimokyklinio ugdymo įstaiga turi internetinę svetainę, yra paruošti lankstinukai, atmintinės tėvams. Internetinėje svetainėje (www.kodelciusld.lt) galima rasti nuolat atnaujinamą informaciją apie ikimokyklinio ugdymo įstaigą: darbo laiką, mokestį už paslaugas ir maitinimą, buvusius ir būsimus renginius.

Tauragės rajono savivaldybė ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje taiko lengvatas ir nuolaidas,

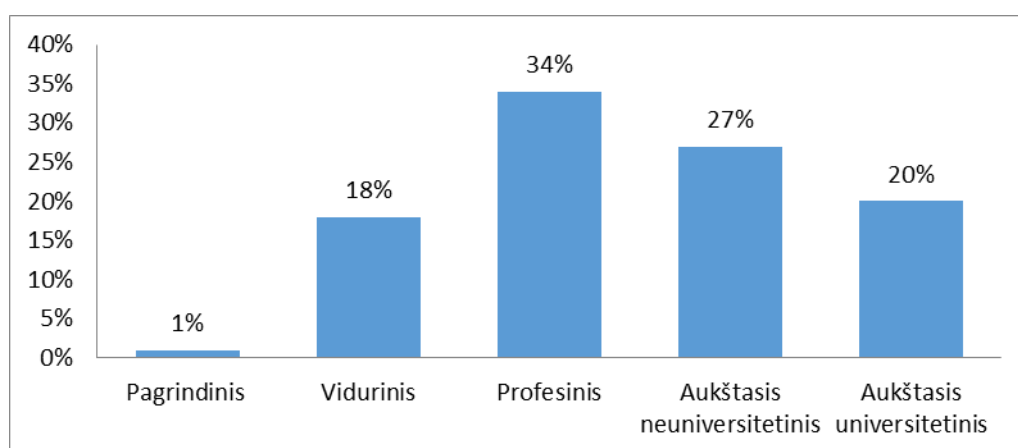
kurios yra nustatytos Vyriausybės nutarimuose, už ikimokyklinio ugdymo įstaigų teikiamas paslaugas.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos darbuotojo profesinę veiklą reglamentuoja Pavyzdinis auklėtojos pareigybės aprašymas (2005). Pasak ikimokyklinio ugdymo įstaigos direktorės visi įstaigos darbuotojai yra motyvuoti, turi ilgalaikių polinkių veiklai ir profesijai, laikosi idealų bei nuostatų darbui su vaikais. Tačiau trūksta darbuotojų darbui su spec. poreikių vaikais, taip pat ieškoma formų ir metodų artimiau bendrauti su vaiko šeima. Personalas turi atitinkamą kvalifikaciją, stiprų pareigos jausmą, kuris leidžia ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovui pasitikėti savo personalo gebėjimais teikti kokybiškas paslaugas ir tai padeda formuoti teigiamą įstaigos įvaizdį. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos personalas, norėdamas įtraukti tėvus į ugdymo procesą, susiduria su tokiais sunkumais: tėvų pasyvumas ir nenoras veikti vaikų labui, nėra kuriamos tėvų bendruomenės, kurios įtrauktų vis daugiau tėvų į ugdymo veiklą.

Ateityje planuojama kurti netradicines aplinkas, didinti įstaigos personalo, vaikų ir jų tėvų bendravimą ir bendradarbiavimą, mažinti grupėse esančių vaikų skaičių, taip pat teikti prašymus, savivaldybės švietimo skyriui, pradėti vykdyti išorės audito nuostatų ruošimą ir taikyti ikimokyklinio ugdymo įstaigų išorinį vertinimą.

4.3 Ikimokyklinės ugdymo įstaigos lopšelio – darželio „Kodėlčius“ paslaugų kokybės vertinimas paslaugų vartotojų (tėvų) ir darbuotojų lygmeniu

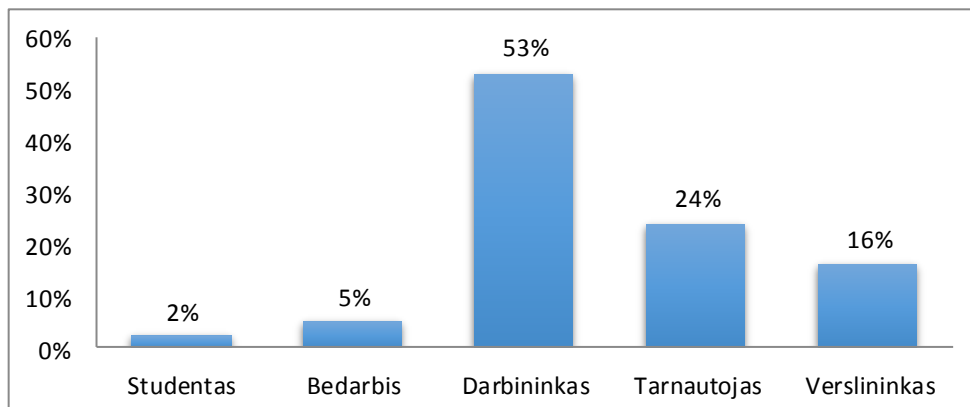
Tyrimu buvo nustatytos vartotojų (tėvų) demografinės charakteristikos. Nustatyta, kad tyrime dalyvavo 82 proc. moterų ir 18 proc. vyrų. Kaip vartotojai pasiskirstė pagal išsilavinimą pateikiama 13 paveiksle.



13 pav. Vartotojų (tėvų) išsilavinimas, proc.

Nustatyta, jog daugiausia tyrime dalyvavusių tėvų turi profesinį išsilavinimą (34 proc.) ir aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą (27 proc.), tik 1 proc. vartotojų (tėvų) turėjo pagrindinį išsilavinimą.

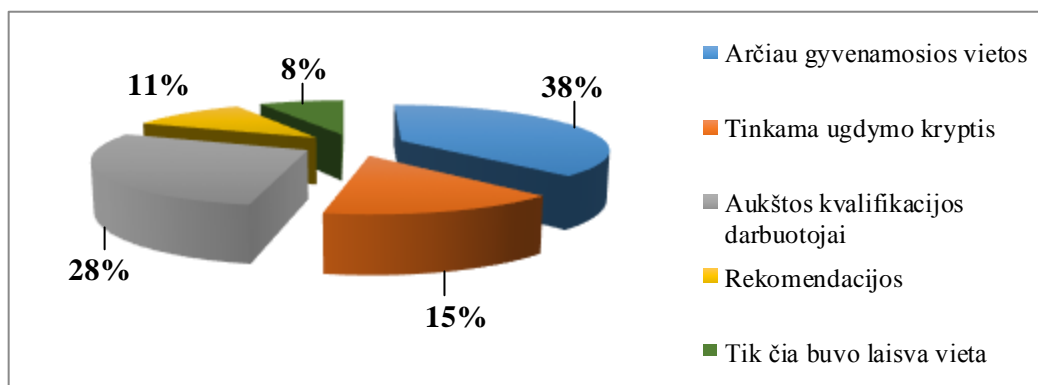
Taip pat respondentų buvo prašoma priskirti save tam tikram socialiniam statusui. Gauti rezultatai pateikiami 14 paveiksle.



14 pav. Vartotojų (tėvų) socialinis statusas, proc.

Nustatyta, kad Tauragės ikimokyklinio ugdymo įstaigos lopšelio – darželio „Kodėlčius“ vartotojų, daugiau nei pusė (53 proc.), priskiria save darbininkų socialiniam statusui, 24 proc. priskyrė save tarnautojams.

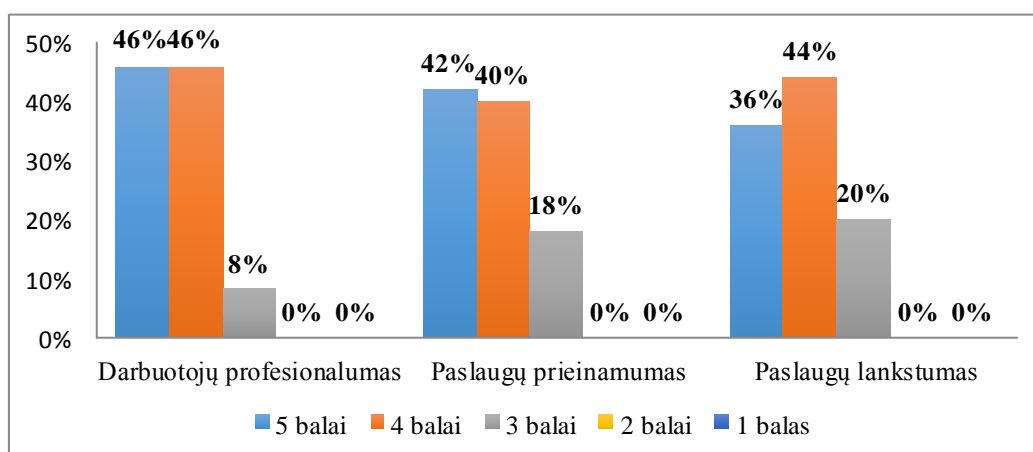
Taip pat labai svarbus momentas, vertinant ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybę ir formuojant nuomonę apie teikiamas paslaugas yra tėvų motyvacija ir apsisprendimas, nuo kurios dažnai priklauso ir pasitenkinimas teikiamomis paslaugomis. Todėl buvo siekiama išsiaiškinti pagrindinius veiksnius, kurie įtakoja tėvų apsisprendimą leisti savo vaiką į vieną ar kitą ikimokyklinio ugdymo įstaigą. Gauti rezultatai parodė, kad vartotojai renkasi šią ikimokyklinio ugdymo įstaigą dėl kokybinių kriterijų (žr. 15 pav.).



15 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos pasirinkimo priežastys, proc.

Nustatyta, kad tėvams yra labai svarbi yra geografinė ikimokyklinės įstaigos padėtis, kuo arčiau gyvenamosios vietos, tuo geriau (38 proc.). Įstaigoje dirbantys aukštos kvalifikacijos pedagogai buvo išskirtas kaip antras prioritetas veiksnys, kuris įtakoja tėvų pasirinkimą (28 proc.). Vartotojams taip pat svarbi tinkama ugdymo kryptis (15 proc.), o tai rodo tėvų dėmesį į vaiko ugdymo procesą ir siekius į vaiko pasiekimus. Tėvai atsižvelgia ir į gautas rekomendacijas iš draugų ar pažystamų (11 proc.), tai leidžia teigti, kad tėvai domisi ugdymo įstaiga ir jos teikiamų paslaugų kokybe. Taip pat nustatyta, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos pasirinkimo priežastis arčiau gyvenamosios vietos daugiau rinkosi profesinį išsilavinimą turintys respondentai (26 proc.), o priežastį, šioje ugdymo įstaigoje dirba aukštos kvalifikacijos darbuotojai, rinkosi respondentai turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą (19 proc.).

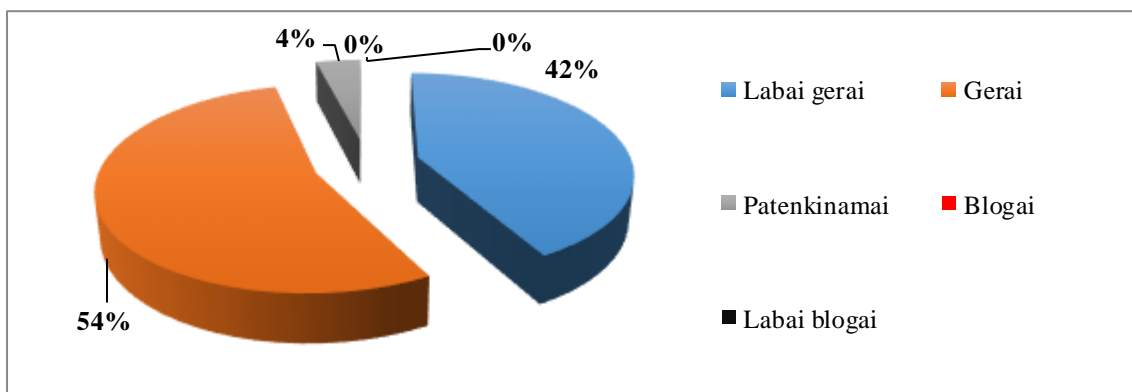
Toliau siekiant išsiaiškinti kaip vartotojai (tėvai) vertina paslaugų teikimo kokybę, buvo prašoma įvertinti įstaigą pagal kriterijus, 5 balų sistemoje (kai 5 – visiškai tenkina, 4 – tenkina, 3 – tenkina iš dalies, 2 – netenkina, 1 – visiškai netenkina) (žr. 16 pav.).



16 pav. Vartotojų paslaugų kokybės vertinimas pagal charakteristikas, proc.

Tyrimas atskleidė, kad vartotojus (tėvus) visiškai tenkina ir tenkina įstaigos darbuotojų profesionalumas (46 proc.), tik 8 proc. vartotojų šią charakteristiką įvertino kaip tenkinančią iš dalies. Lyginant paslaugų prieinamumo ir lankstumo charakteristikų vertinimą galima daryti išvadą, kad vartotojų (tėvų) nuomone paslaugų prieinamumas juos visiškai tenkina (42 proc.), o paslaugų lankstumas tenkina – 44 proc.

Ugdymo įstaigai yra labai svarbu žinoti, kaip jos veiklą vertina esami klientai, nes tik tada galima sužinoti ar įstaiga tenkina vartotojų poreikius. Todėl šiuo tyrimu ir buvo siekiama išsiaiškinti kaip vartotojai (tėvai) vertina paslaugų kokybę (žr. 17 pav.).

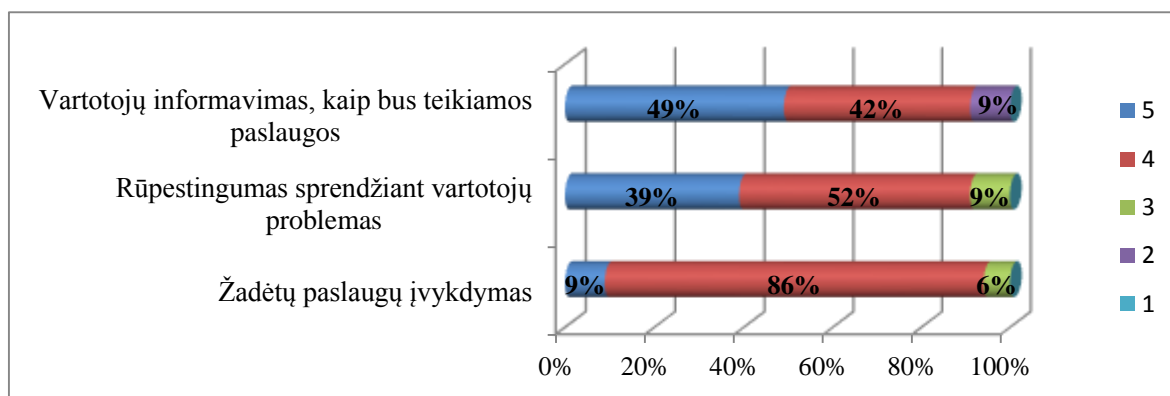


17 pav. Vartotojų (tėvų) nuomonė apie paslaugų kokybę, proc.

Nustatyta, kad Tauragės lopšelyje – darželyje „Kodėlčius“ paslaugų kokybę 54 proc. vartotojų (tėvų) įvertino gerai ir 42 proc. įvertino labai gerai, tik 4 proc. vartotojų įvertino patenkinamai. Akivaizdu, kad respondentai paslaugų kokybę vertina gerai.

Siekiant išsamiau atskleisti Tauragės lopšelio – darželio „Kodėlčius“ paslaugų kokybės trūkumus, tikslinga atlikti vartotojų (tėvų) kokybinį teikiamų paslaugų vertinimą pagal atskirus kriterijus. Respondentų – vartotojų (tėvų) buvo paprašyta įvertinti Tauragės lopšelio – darželio „Kodėlčius“ paslaugų kokybę pagal pasirinktus šešis Servqual kokybės kriterijus: patikimumo, kompetentingumo, komunikabilumo, saugumo, reagavimo (pasirengimo padėti) ir apčiuopiamumo.

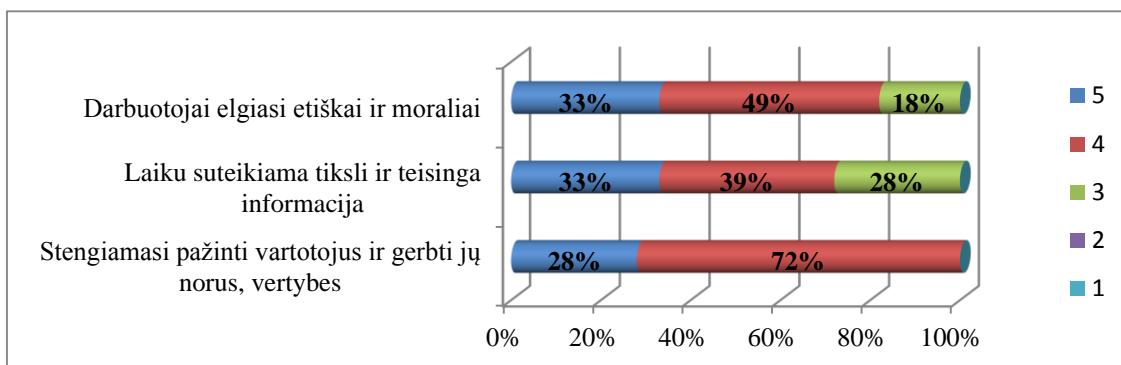
Kaip vartotojai (tėvai) vertina paslaugų kokybę pagal patikimumo kriterijų penkių balų sistemoje pavaizduota 18 paveiksle.



18 pav. Vartotojų (tėvų) paslaugų kokybės vertinimas pagal patikimumo kriterijų, proc.

Tyrimo rezultatai parodė, kad paslaugų kokybę pagal patikimumo kriterijų vartotojai (tėvai) vertina gerai. Žadėtų paslaugų įvykdymas vartotojus tenkina (86 proc.), visiškai tenkina 9 proc. ir tik 6 proc. vartotojų šis kriterijus tenkina iš dalies. Rūpestingumas sprendžiant vartotojų problemas daugiau nei pusė vartotojų, t. y. 52 proc. tenkina, visiškai tenkina 39 proc. apklaustųjų. Informacijos suteikimas dėl paslaugų teikimo vartotojus visiškai tenkina – taip teigia 49 proc. apklaustųjų, tenkina – 42 proc. ir 9 proc. apklaustųjų netenkina.

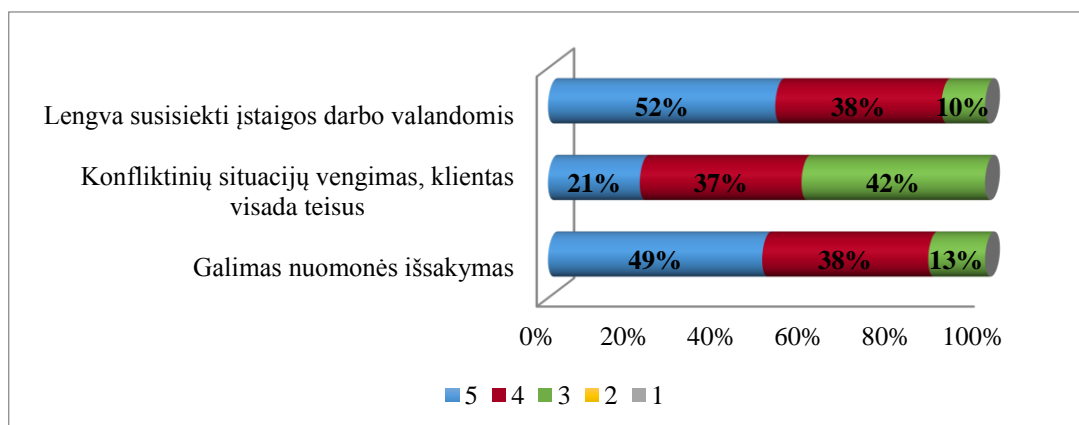
Toliau tęsiant vertinimą pagal Servqual kokybės kriterijus buvo siekiama išsiaiškinti kaip vartotojai (tėvai) vertina paslaugų kokybę pagal kompetentingumo kriterijų 5 balų sistemoje (kai 5 – visiškai tenkina, 4 – tenkina, 3 – tenkina iš dalies, 2 – netenkina, 1 – visiškai netenkina) (žr. 19 pav.).



19 pav. Vartotojų (tėvų) paslaugų kokybės vertinimas pagal kompetentingumo kriterijų, proc.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad pastangos pažinti vartotojus ir gerbti jų norus įvertinti 4 balais (72 proc.). Taip pat 4 balais, net 39 proc. vartotojų įvertino tikslios ir teisingos informacijos suteikimą, taip pat šis kriterijus 5 balais įvertintas 33 proc. vartotojų. Nustatyta, kad 33 proc. vartotojų darbuotojų elgesį vertina 5 balais, o 49 proc. vartotojų 4 balais. Taip pat nustatyta, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigoje lopšelyje – darželyje „Kodėlčius“ patenkinamai vertinamas (28 proc.) tikslios ir teisingos informacijos pateikimas laiku.

Tikslu išsiaiškinti kaip vartotojai (tėvai) vertina įstaigos darbuotojų komunikabilumą, buvo atlikta komunikabilumo kriterijaus analizė 5 balų sistemoje (žr. 20 pav.).

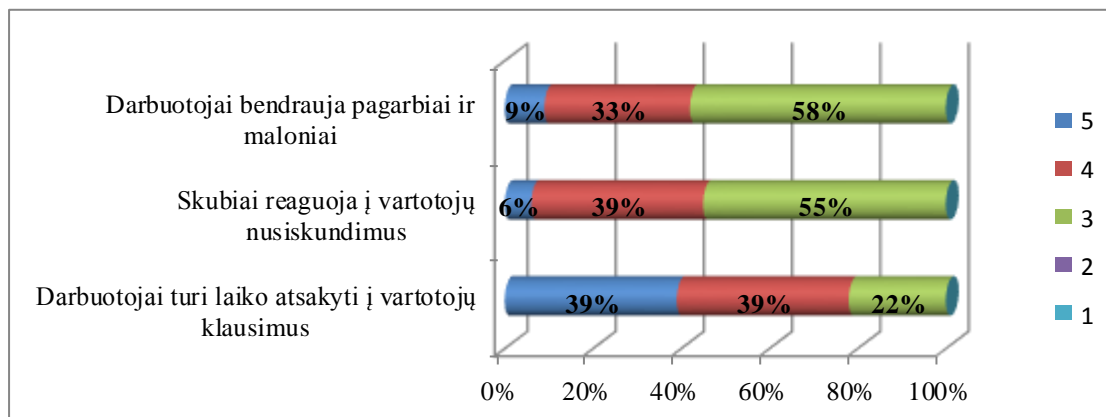


20 pav. Vartotojų (tėvų) paslaugų kokybės vertinimas pagal komunikabilumo kriterijų, proc.

Tyrimu nustatyta, kad vartotojai gali išsakyti savo nuomonę ir lengvai susisiekti su įstaigos darbuotojais darbo valandomis, šie kriterijai buvo įvertinti geriausiai – 4 ir 5 balais, tačiau vartotojai 3

balais (42 proc.) įvertino konfliktinių situacijų vengimą. Akivaizdu, kad įstaigoje kyla konfliktinės situacijos ir klientas ne visada teesus.

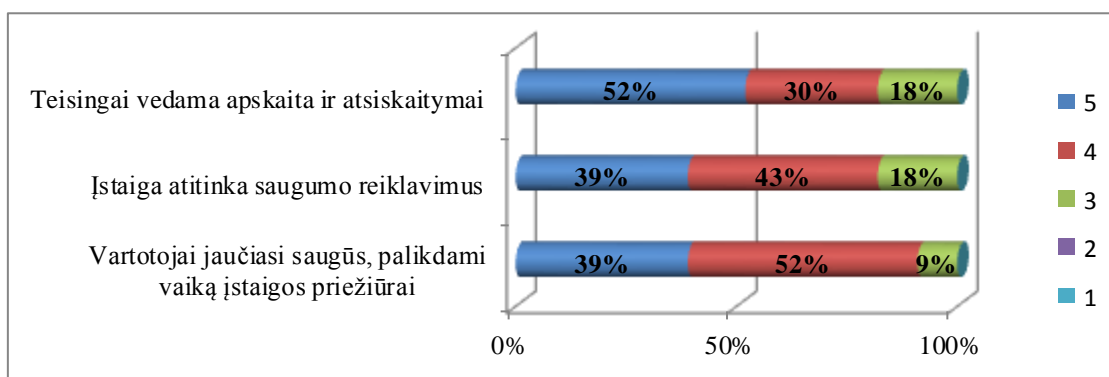
Siekiant išsiaiškinti kaip vartotojai (tėvai) vertina paslaugų kokybę pagal reagavimo kriterijų buvo atlikta šio kriterijaus analizė (žr. 21 pav.).



21 pav. Vartotojų (tėvų) paslaugų kokybės vertinimas pagal reagavimo (pasirengimo padėti) kriterijų, proc.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad paslaugų kokybę pagal reagavimo (pasirengimo padėti) kriterijų vartotojus (tėvus) tenkina tik iš dalies. Darbuotojai turi laiko atsakyti į vartotojų klausimus vertinamas 5 ir 4 balais (po 39 proc.). Skubų reagavimą į vartotojų nusiskundimus dauguma vartotojų (55 proc.) vertina tik 3 balais, tai rodo, kad personalo darbo pobūdis ir specifika neleidžia operatyviai reaguoti į nusiskundimus. Pagarbų ir malonų darbuotojų bendravimą daugiausia vartotojų taip pat vertina 3 balais (58 proc.).

Siekiant išsiaiškinti kaip vartotojai (tėvai) vertina paslaugų kokybę pagal saugumo kriterijų buvo paprašyti įvertinti 5 balų sistemoje (kai 5 – visiškai tenkina, 4 – tenkina, 3 – tenkina iš dalies, 2 – netenkina, 1 – visiškai netenkina) (žr. 22 pav.).

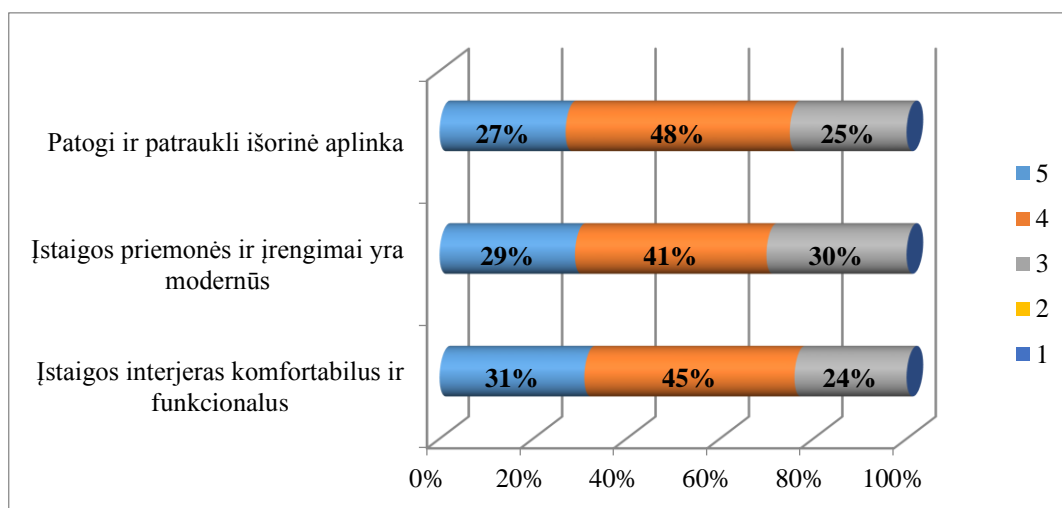


22 pav. Vartotojų (tėvų) paslaugų kokybės pagal saugumo kriterijų vertinimas, proc.

Tyrimo rezultatai atskleidė, jog vartotojai (tėvai) jaučiasi saugūs, palikdami vaiką įstaigos priežiūrai, šį teiginį 4 balais įvertino 52 proc. vartotojų, o 5 balais – 39 proc. Įstaigos atitikimas

saugumo reikalavimams bei apskaitos ir atsiskaitymų vedimas vartotojus tenkina. Galima daryti išvadą, kad vartotojų nuomone įstaigai patikėdami savo vaiką tėvai jaučiasi saugūs ir pripažįsta teisingas apmokėjo ir apskaitos sąlygas.

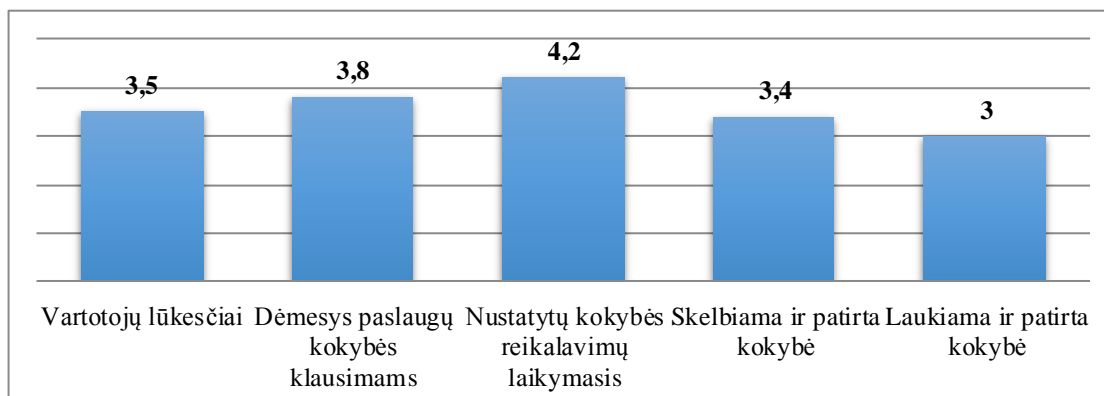
Siekiant išsiaiškinti kaip vartotojai (tėvai) vertina paslaugų kokybę pagal apčiuopiamumo kriterijų, buvo prašoma įvertinti kokybę penkių balų sistemoje (kai 5 – visiškai tenkina, 4 – tenkina, 3 – tenkina iš dalies, 2 – netenkina, 1 – visiškai netenkina) (žr. 23 pav.).



23 pav. Vartotojų (tėvų) paslaugų kokybės vertinimas pagal apčiuopiamumo kriterijų, proc.

Tyrimu nustatyta, kad paslaugų kokybės vertinimas pagal apčiuopiamumo kriterijų vartotojus tenkina. Įstaigos interjeras yra komfortabilus ir funkcionalus, ir visiškai tenkina 31 proc. vartotojų. Daugelį vartotojų (41 proc.) tenkina įstaigoje esančios priemonės ir įrengimai vaikų lavinimui.

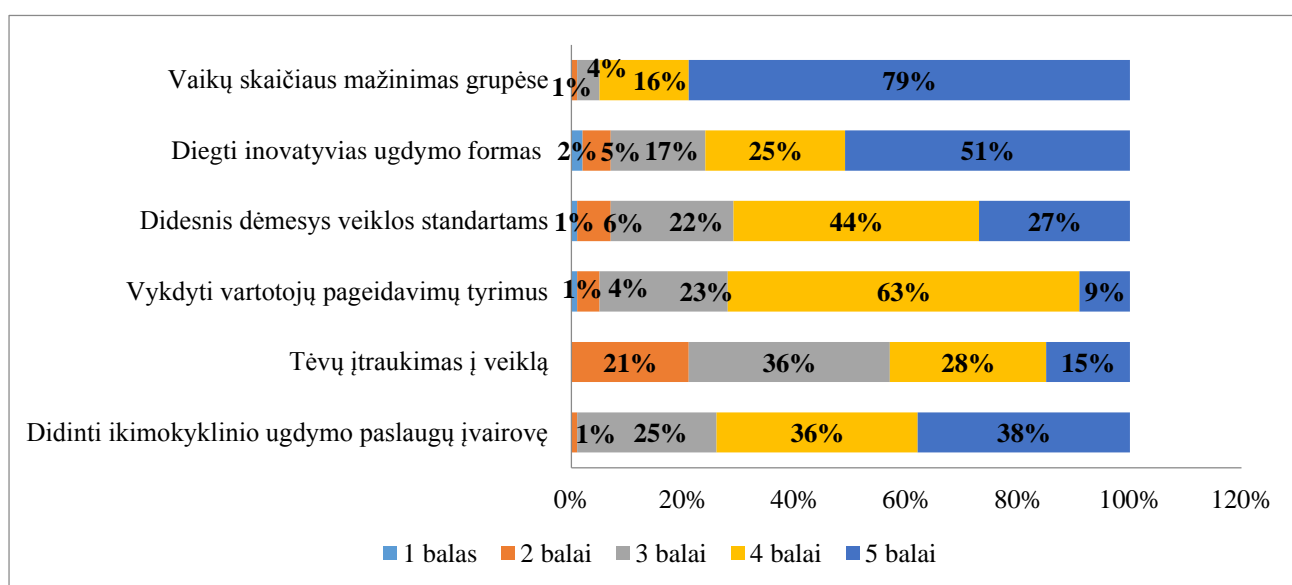
Paslaugų organizacija tirdama kokybę, turi taikyti kelis kokybės tyrimo modelius, kitaip sunku yra įvertinti ar paslaugos teikiama nauda atitinka vartotojo poreikius. Šiam tikslui vartotojai (tėvai) turėjo įvertinti kokybės spragas 5 balų sistemoje (žr. 24 pav.).



24 pav. Paslaugų kokybės teikimo spragos, balais

Tyrimas atskleidė, kad dėmesį kokybės klausimams vartotojai (tėvai) lopšelyje – darželyje „Kodėlčius“ įvertino 3,8 balo, vartotojų lūkesčių tenkinimą – 3,5 balo. Geriausiai įvertintas nustatytų kokybės reikalavimų laikymasis – 4,2 balo. Tačiau susirūpinimą kelia tai, kad kokybės spraga dėl skelbiamos ir patirtos kokybės įvertinta 3,4 balais, o laukiama ir patirta kokybė įvertinta vidutiniškai 3 balais. Kadangi tėvų lūkesčiai suformuoja nuomonę apie laukiamą kokybę, o patirta kokybė leidžia spręsti apie paslaugų teikimo proceso kokybę, todėl galima teigti, kad Tauragės lopšelyje – darželyje „Kodėlčius“ pagrindinė paslaugų teikimo kokybės spraga yra laukiama ir patirta kokybė – vartotojams ne visiškai atitinka laukta ir patirta paslaugų kokybę.

Siekiant nustatyti kokie veiksniai, vartotojų (tėvų) nuomone, daro didžiausią įtaką paslaugų kokybės gerinimui, buvo prašoma įvertinti priemonių efektyvumą penkių balų sistemoje (žr. 25 pav.).



25 pav. Vartotojų (tėvų) siūlymai paslaugų kokybės gerinimui, proc.

Išanalizavus anketų duomenis paaiškėjo, kad tėvų nuomone, vaikų skaičiaus mažinimas grupėse (79 proc.) yra vienas iš efektyviausių kokybės gerinimo būdų. Taip pat labai svarbus kriterijus užtikrinantis paslaugų kokybę yra ugdymo paslaugų įvairovės didinimas (38 proc.). Kaip svarbų faktorių, respondentai nurodė nuolat vykdyti vartotojų pageidavimų tyrimus (63 proc.) bei didesnio dėmesio skyrimas ugdymo įstaigos veiklos standartams (44 proc.). Tačiau tėvų įtraukimą į ugdymo veiklą vartotojai įvertinta 3 balais (36 proc.) tai rodo, kad vartotojai (tėvai) nelinkę dalyvauti įstaigos veikloje priimančiais sprendimus vaikų ugdymo kokybės klausimais.

Atlikus Tauragės miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigos lopšelio – darželio „Kodėlčius“ vertinimą paslaugų vartotojo (tėvų) nustatyta:

- Nepakankamas paslaugų lankstumas ir problemų sprendimo operatyvumas. Informavimas apie mokymo programas vertinamas tik patenkinamai.

- Vertinimas pagal atskirus kriterijus parodė, kad įstaigos patikimumas ir kompetentingumas vertinamas gerai, komunikabilumas ir reagavimas (pasirengimo padėti) vertinami vidutiniškai, saugumas ir apčiuopiamumas vertinami gerai.

- Nustatyta, kad didžiausia kokybės spraga yra tik patenkinamai vertinami vartotojų lūkesčiai dėl laukiamos ir patirtos kokybės.

Norint išsiaiškinti kokie vadybiniai sprendimai turi didžiausią įtaką paslaugų kokybės užtikrinimui lopšelyje – darželyje „Kodėlčius“ svarbu nustatyti, kokios problemos iškyla organizuojant paslaugos teikimo procesą, atliekant darbo funkcijas ir sprendžiant kitus su įstaigos veikla susijusius valdymo klausimus. Tuo tikslu buvo atliekama įstaigos darbuotojų anketinė apklausa.

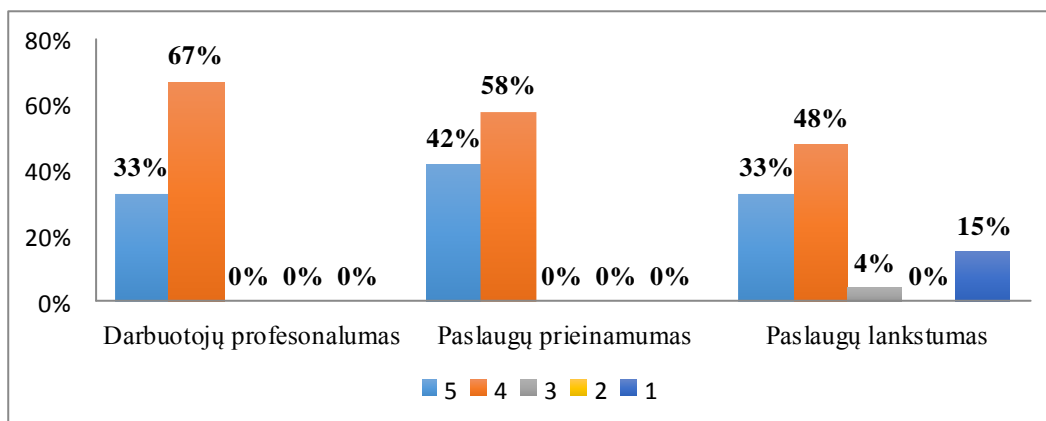
Atlikus tyrimą nustatytos Tauragės ikimokyklinio ugdymo įstaigos darbuotojų demografinės charakteristikos. Darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių, išsilavinimą ir darbo stažą pateiktas 8 lentelėje.

8 lentelė. Darbuotojų pasiskirstymas pagal demografines charakteristikas

Amžius				
18 - 25 metų	25 – 35 metų	35 – 45 metų	45 ir daugiau metų	
11%	18%	37%	34%	
Išsilavinimas				
Pagrindinis	Vidurinis	Profesinis	Aukštasis neuniversitetinis	Aukštasis universitetinis
0%	0%	11%	39%	50%
Darbo stažas				
1 – 3 metai	4 – 10 metų	11 – 20 metų	21 – 30 metų	Virš 31 metų
9%	17%	35%	29%	10%

Nustatyta, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigoje lopšelyje – darželyje „Kodėlčius“ didžioji darbuotojų yra 35 – 45 metų amžiaus, tai sudaro 37 proc. visų darbuotojų. Taip pat net 34 proc. darbuotojų yra 45 ir daugiau metų. Ištyrus darbuotojų išsilavinimą išsiaiškinta, kad 50 proc. darbuotojų dirbančių lopšelyje – darželyje „Kodėlčius“ turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 39 proc. darbuotojų turi aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, 11 proc. – profesinį. Pagal darbo stažą daugiausia darbuotojų yra išdirbusių 11 – 20 metų (35 proc.).

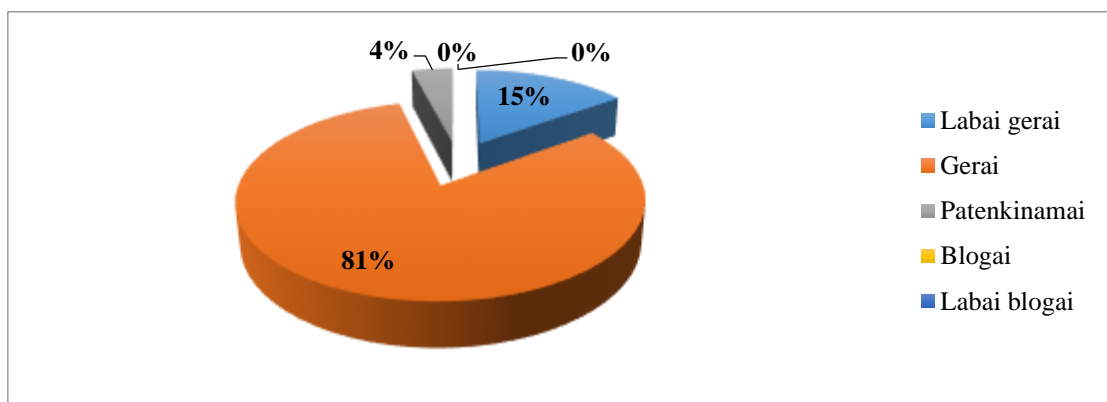
Toliau siekiant išsiaiškinti kaip darbuotojai vertina paslaugų kokybę pagal charakteristikas, buvo prašoma įvertinti ją penkių balų sistemoje, kai 1 balas – visiškai netenkina, 2 balai – netenkina, 3 – vidutiniškai tenkina, 4 – tenkina, 5 – visiškai tenkina (žr. 26 pav.).



26 pav. Darbuotojų paslaugų kokybės vertinimas pagal charakteristikas, proc.

Nustatyta, kad darbuotojų profesionalumas ir paslaugų prieinamumas vertinami gerai (4 balais) ir labai gerai (5 balais). Tačiau paslaugų lankstumo vertinimas yra problematiškas: nors didžioji dalis darbuotojų paslaugų lankstumą įvertino gerai (48 proc.), tačiau 1 balu net 15 proc. darbuotojų įvertino šią charakteristiką kaip visiškai netenkinančią. Galima daryti išvadą, kad paslaugų lankstumas daro didelę įtaką paslaugų proceso organizavimui.

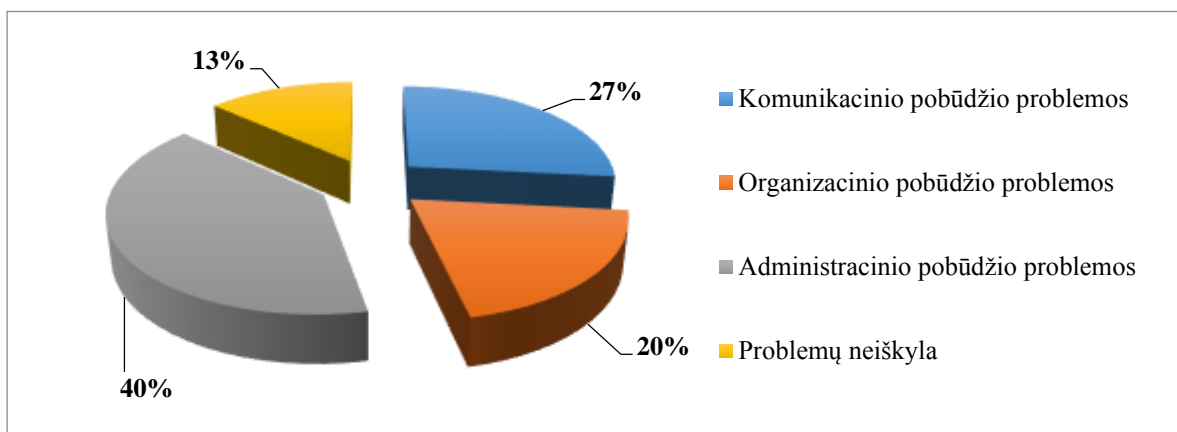
Tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti kaip darbuotojai vertina paslaugų proceso organizavimą (žr. 27 pav.).



27 pav. Darbuotojų nuomonė apie paslaugų proceso organizavimą, proc.

Darbuotojų nuomone, ikimokyklinio ugdymo įstaigoje lopšelis – darželis „Kodėlčius“ paslaugos yra organizuojamos gerai, taip teigia 81 proc. darbuotojų, 15 proc. nurodė, jog labai gerai. Tik 4 proc. nurodė, kad paslaugos organizuojamos patenkinamai.

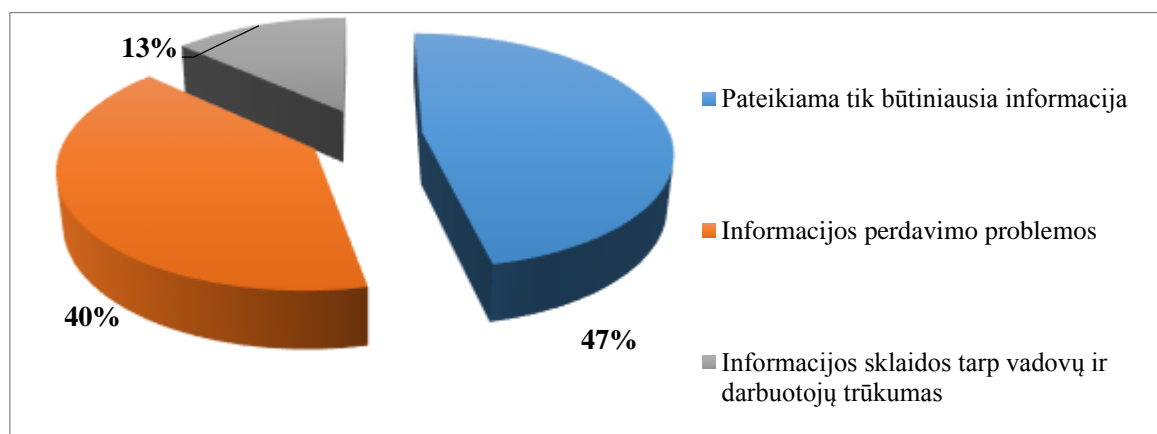
Taip pat buvo siekiama nustatyti su kokio pobūdžio problemomis yra susiduriama, norint užtikrinti sėkmingą įstaigos veiklą. Darbuotojų nuomonės pasiskirstymas pateiktas 28 paveiksle.



28 pav. Įstaigos veiklos problemos, proc.

40 proc. respondentų nurodė, kad įstaigoje iškyla administracinio pobūdžio problemos. 27 proc. atsakė, kad kyla komunikacinio pobūdžio problemos. 20 proc. darbuotojų nurodė, kad iškyla organizacinio pobūdžio problemos, 13 proc. darbuotojų teigė, kad problemų neiškyla.

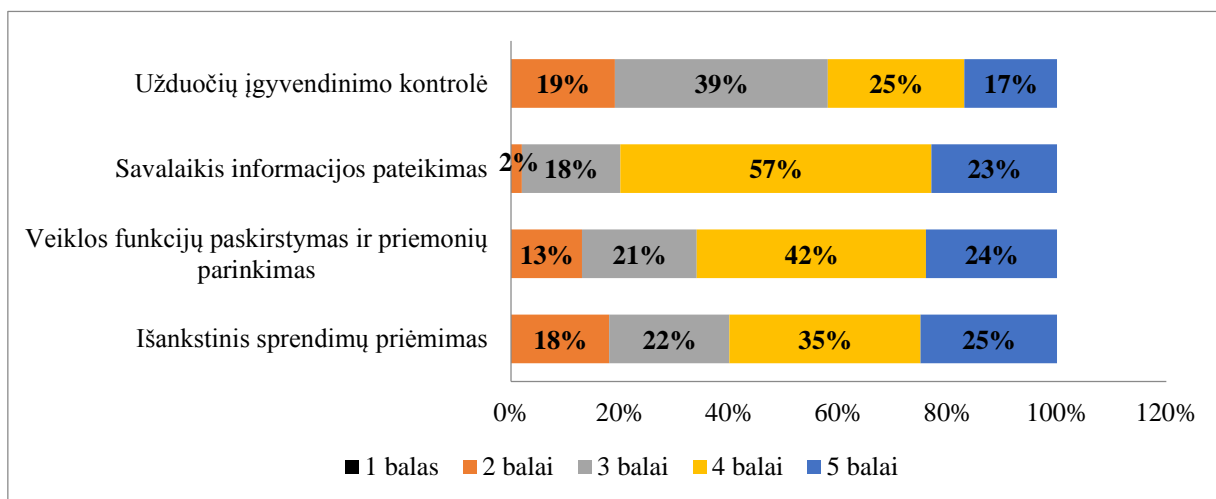
Taip pat tyrimu buvo siekiama atskleisti, kokios priežastys lemia komunikacines problemas (žr. 29 pav.).



29 pav. Komunikacinio pobūdžio problemų priežastys, proc.

Daugiausia (47 proc.) respondentų norėtų, kad būtų pateikiama ne tik būtinausia informacija, 40 proc. susiduria su informacijos perdavimo problemomis, 13 proc. vartotojų (tėvų) nurodė, jog trūksta informacijos sklaidos tarp vadovų ir darbuotojų. Todėl galima teigti, kad įstaigoje nėra užtikrinamas pakankamas informacijos dalijimasis, ne visada perduodama informacija yra teisinga.

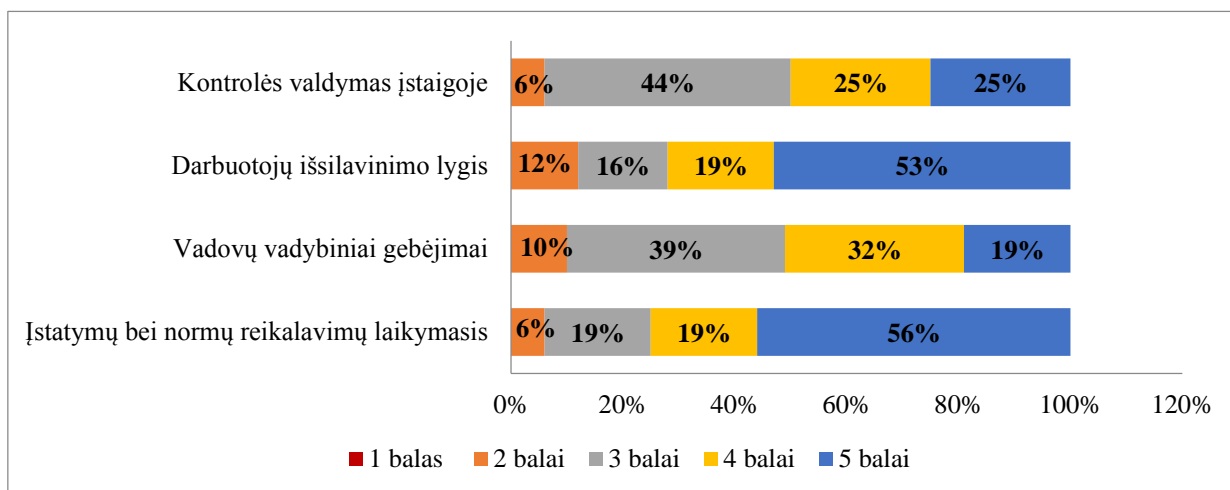
Taip pat buvo siekiama nustatyti kokių organizacinių valdymo sprendimų, darbuotojų nuomone, trūksta įstaigos valdyme (kai 5 – visiškai užtenka, 4 – užtenka, 3 – nesu tikras, 2 – trūksta, 1 – visiškai trūksta) (žr. 30 pav.).



30 pav. Darbuotojų nuomonė apie lopšelio – darželio „Kodėlčius“ organizacinius valdymo sprendimus, proc.

Tyrimas atskleidė, jog darbuotojai 4 balais vertina ir sutinka, kad savalaikis informacijos pateikimas (57 proc.), veiklos funkcijų paskirstymas ir priemonių parinkimas (42 proc.) bei išankstinis sprendimų priėmimas (35 proc.) ugdymo įstaigoje yra vykdomi gerai. Tačiau užduočių įgyvendinimo kontrolė vertinama 3 balais (39 proc.). Galima daryti išvadą, kad organizacinius valdymo sprendimus darbuotojai vertina gerai, tačiau trūksta užduočių įgyvendinimo kontrolės.

Taip pat tyrimu buvo siekiama nustatyti, darbuotojų nuomone, administracinių valdymo sprendimų trūkumus (žr. 31 pav.).

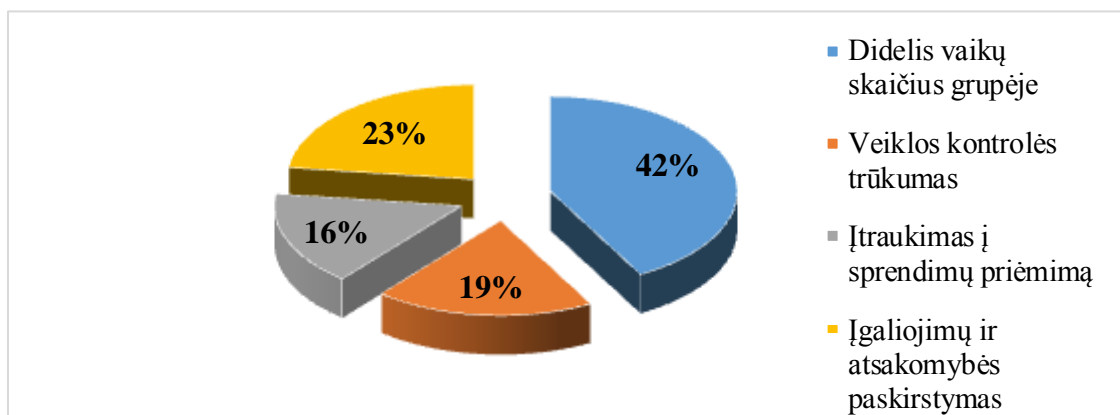


31 pav. Darbuotojų nuomonė apie lopšelio – darželio „Kodėlčius“ administracinių valdymo sprendimų trūkumus, proc.

Nustatyta, kad labai gerai yra vertinami įstatymų bei normų reikalavimų laikymasis ir darbuotojų išsilavinimas. Tačiau vadovų vadybiniai gebėjimai vertinami 4 ir 3 balais (32 proc. ir 39 proc.), o kontrolės valdymas įstaigoje vertinamas blogiausiai 3 balais (44 proc.). Galima daryti išvadą, kad

įstaigos valdymo administravimui tobulinti tikslinga sukurti kontrolės valdymo sistemą ir vadovams kelti profesinę kvalifikaciją vadybos srityje.

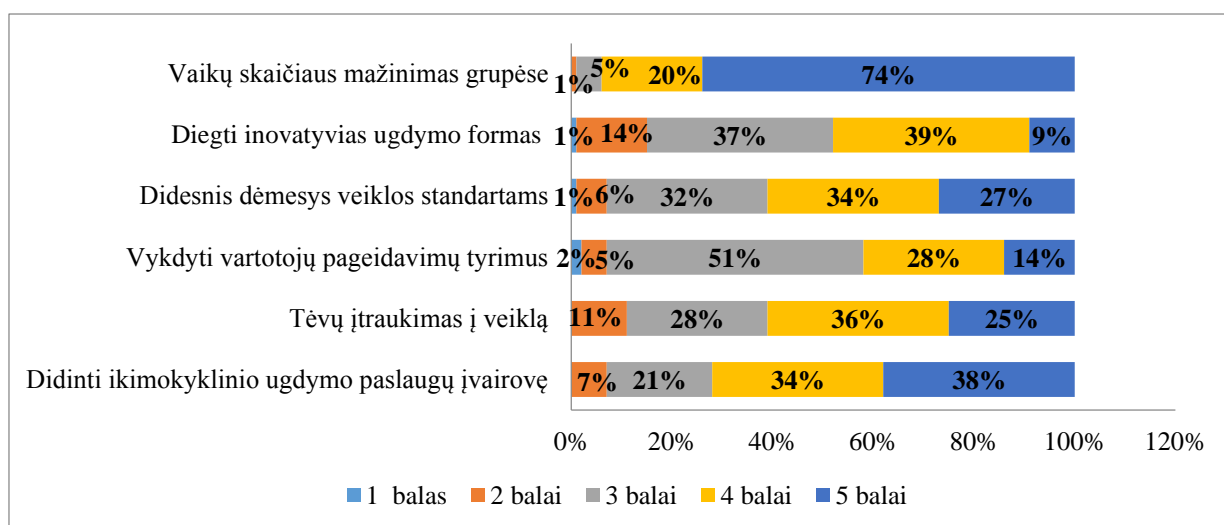
Siekiant išsiaiškinti trūkumus, kurie daro didžiausią įtaką paslaugų teikimo kokybei, darbuotojams buvo pateiktas klausimas: „Įvertinkite kokie veiksniai Jūsų nuomone, daro didžiausią įtaką paslaugų teikimo kokybei Tauragės lopšelyje – darželyje „Kodėlčius“ (žr. 32 pav.).



32 pav. Darbuotojų nuomonė apie veiksnius, kurie įtakoja paslaugų kokybę, proc.

Kaip didžiausią įtaką paslaugų kokybei darančius veiksnius darbuotojai išskyrė per didelį vaikų skaičių grupėje (42 proc.) ir įgaliojimų bei atsakomybės paskirstymą (23 proc.). Darbuotojai kaip trūkumą nurodė veiklos kontrolę (19 proc.) ir įtraukimą į sprendimų priėmimą (16 proc.) Todėl norint gerinti paslaugų kokybę reikia mažinti vaikų skaičių grupėse ir tobulinti įstaigos valdymą.

Tikslu nustatyti kokios priemonės ar būdai, darbuotojų nuomone, užtikrintų ikimokyklinio ugdymo įstaigų teikiamų paslaugų kokybę, buvo prašoma įvertinti teiginius 5 balų sistemoje, nuomonių pasiskirstymas pateikiamas 33 paveiksle.



33 pav. Darbuotojų siūlymai paslaugų kokybės gerinimui, proc.

Tyrimu nustatyta, kad vienas iš efektyviausių kokybės gerinimo būdų, darbuotojų nuomone, taip pat yra vaikų skaičiaus mažinimas grupėse (74 proc.). Labai svarbi priemonė, užtikrinanti paslaugų kokybę, yra nuolat vykdomi vartotojų pageidavimų tyrimai, tačiau darbuotojai šią priemonę įvertino tik 3 balais (51 proc.).

4.4 Ikimokyklinės ugdymo įstaigos lopšelio – darželio „Kodėlčius“ paslaugų kokybės užtikrinimo valdymo sprendimų vertinimas ir diskusija

Atliktas ikimokyklinio ugdymo įstaigos lopšelio – darželio „Kodėlčius“ paslaugų kokybės tyrimas pagal Lietuvos higienos normų HN 75:2010 reikalavimus parodė: kad vaikų skaičius grupėse 25 proc. viršija leistinas normas; žaidimų aikštelėse nėra sudarytos galimybės apsaugoti vaikus nuo tiesioginių saulės spindulių ir kritulių, nėra įrengto mechaninio patalpų vėdinimo, priimami sergantys ir turintys užkrečiamųjų ligų požymių vaikai, vaikui sunegalavus, jis nėra izoliuojamas iki atvykstant tėvams, po ligos vaikas priimamas į įstaigą nepateikus gydytojo pažymos.

Akivaizdu, kad vaikų skaičiaus mažinimo grupėse klausimus sprendžia savivaldybė, todėl darželio bendruomenė gali tik ieškoti galimybių įrengti sergančių vaikų izoliavimo patalpas, sutvarkyti žaidimų aikšteles ir įrengti mechaninio patalpų vėdinimo sistemą, taip išvengdama higienos normų reikalavimų nesilaikymų.

Atlikto interviu su įstaigos direktore analizė parodė, kad yra susiklosčiusi nepalanki situacija dėl paslaugų kokybės vertinimo bendrąja prasme. Nėra atliekamas ikimokyklinio ugdymo įstaigose išorės auditas, kurį turėtų parengti ir kontroliuoti savivaldybės, taip pat nėra ikimokyklinio ugdymo standartų instituciniu lygmeniu. Šie abu trūkumai yra instituciniu lygmeniu, o už juos atsakinga yra švietimo ministerija ir savivaldybė.

Įstaigos lygmenyje paslaugų kokybės užtikrinimui rekomenduotina kaupti ir sisteminti vidaus audito rezultatus, kad kokybės trūkumų šalinimas taptų ne fragmentišku, bet nuosekliu gerinimo procesu, taip pat siekti didesnio bendradarbiavimo su kitomis ikimokyklinio ugdymo įstaigomis, dalintis gerąja patirtimi ir atlikti tęstinius tyrimus.

Kaip trūkumą įstaigos direktorė nurodė pasyvų tėvų dalyvavimą vaikų ugdymo procese.

Šio trūkumo pašalinimui rekomenduotina ugdyti pedagogų gebėjimus įtraukti tėvus ir vaikus į ugdymo procesą, organizuojant seminarus ir/ar kvalifikacijos kėlimo kursus:

- Specialiosios pedagogikos ir specialiosios psichologijos kursai (60 akad. val.). Preliminari kaina asmeniui: 65 - 70 eurų.

- Ugdymo įstaigos vadybos kursai, skirti švietimo įstaigų vadovams, pavaduotojams, skyrių vedėjams (200 akad. val.). Preliminari kaina asmeniui: 150 eurų.

Į specialiosios pedagogikos ir specialiosios psichologijos kursus ikimokyklinio ugdymo įstaiga turėtų išleisti 4 – 5 darbuotojus, kurie po kursų galėtų dalintis seminare gauta medžiaga ir taip pasidalinti įgyta patirtimi su kolegomis. Siekiant didinti tėvų įtraukimą į veiklą su vaikais, reiktų rengti psichologines – vaiko raidos paskaitas, kurių tikslas atskleisti tėvų ir vaikų ryšio efektyvumą, psichologinius vaiko vystymosi aspektus.

Siekis didinti ugdymo paslaugų įvairovę yra vienas iš prioritetinių ugdymo įstaigos tikslų.

Rekomenduotina įstaigos bendruomenei sutelkti visas pastangas, kad būtų siekiama sukurti skatinančias teises ir administracines procedūras, kurios įgalintų kurti naujas vaikų ugdymo formas.

Vartotojų (tėvų) atlikta tyrimų rezultatų analizė parodė, kad įstaigos personalas iškilusias problemas ne visada sprendžia operatyviai, nėra suteikiama pakankamai informacijos apie mokymo programas. Vertinimas pagal kokybės kriterijus atskleidė, kad ikimokyklinio ugdymo įstaiga lopšelis – darželis „Kodėlčius“ pagal patikimumą ir kompetentingumą yra vertinamas gerai, tačiau komunikabilumas ir reagavimas vertinamas vidutiniškai: per lėtai reaguojama į vartotojų nusiskundimus, įstaigos darbuotojų bendravimas su tėvais vertinamas tik patenkinamai.

Tyrimas atskleidė, kad kaip didžiausias kokybės spragas vartotojai nurodo nepakankamą dėmesį kokybės klausimams ir vartotojų lūkesčių dėl laukiamos ir patirtos kokybės skirtumus.

Vartotojų (tėvų) tyrimas padėjo atskleisti paslaugų kokybės savybes ir spragas, kurios turėtų būti tobulinamos ateityje, siekiant užtikrinti ir palaikyti bendrą kokybės lygį įstaigoje būtini šie vadybiniai sprendimai:

- visiems ugdymo sistemos dalyviams geriau pažinti vaiko ugdymosi poreikius ir galimybes. Šiuo tikslu įstaigos lygmenyje atlikti tėvų nuomonės tyrimus, pedagogams vykti į seminarus, kuriuose suteikiama informacija kaip pažinti vaikus. Pvz.: „Ikimokyklinio amžiaus vaiko pasiekimų ir pažangos vertinimas kaip sudėtinė vaikų ugdymo(-si) proceso valdymo dalis“.
- suteikti tėvams ir vaikams galias priimant sprendimus dėl ugdymo tikslų, turinio bei įstaigos valdymo. Šiuo tikslu didinti tėvų įsitraukimą į įstaigos bendruomenės veiklą, kviečiant juos į pedagogų vedamus seminarus, bendraujant su tėvais ir vaikais dėl ugdymo tikslų ar valdymo klausimų.

Darbuotojų anketinės apklausos tyrimo rezultatų analizė parodė, kad darbuotojų profesionalumas ir paslaugų prieinamumas vertinami gerai, tačiau įstaigos lankstumas vertinamas tik vidutiniškai. Taip pat nepakanka užduočių įgyvendinimo kontrolės, susiduriama su informacijos perdavimo problemomis, netenkina įgaliojimų bei atsakomybės paskirstymas tarp darbuotojų, vadovų vadybiniai gebėjimai vertinami patenkinamai. Nustatyta, kad vienas iš efektyviausių kokybės gerinimo būdų taip pat yra vaikų skaičiaus mažinimas grupėse. Akivaizdu, kad vartotojų (tėvų) ir darbuotojų nuomonė šiuo klausimu sutampa. Kaip svarbią priemonę užtikrinančią paslaugų kokybę darbuotojai nurodė tėvų įtraukimą į veiklą. Tėvus įtraukti į veiklą galima vykdant bendrus užsiėmimus, suplanuotus žygius ar

renginius. Didinant tėvų supratimą, kad tik veikiant drauge (tėvai ir pedagogai) vaikas jausis saugus ir komfortabiliai.

Valdymo sprendimų analizė parodė, kad didžiausi trūkumai yra kontrolės valdymo srityje, akivaizdu, kad įstaigai išskyla būtinumas kurti kokybės vadybos sistemą. Todėl rekomenduotina įtraukti visus darbuotojus į kokybės vadybos sistemos kūrimo procesą, nes paslaugų kokybę turėtų būti gerinama periodiškai peržiūrint ir gerinant visus procesus.

Įstaigos paslaugų kokybės užtikrinimui ir palaikymui labai svarbi yra savalaikė informacija apie pokyčių būtinumą, todėl svarbu įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą. Rekomenduotina periodiškai organizuoti bendrus darbuotojų susirinkimus kaip įstaigos valdymo tobulinimo priemonę.

9 lentelė. Lopšelio – darželio „Kodėlčius“ paslaugų kokybės užtikrinimo vadybiniai sprendimai

Trūkumas	Vadybinis sprendimas	Vykdymas
Nėra atliekamas išorės auditas	Kartą per metus atlikti ikimokyklinio ugdymo išorinį vertinimą.	Atsakomybė už sprendimų įgyvendinimą tenka Švietimo ministerijai ir rajono savivaldybėms
Nėra ikimokyklinio ugdymo standartų instituciniu lygmeniu	Paruošti ikimokyklinio ugdymo standartus instituciniu lygmeniu, visoms ikimokyklinėms įstaigoms.	Atsakomybė už sprendimų įgyvendinimą tenka Švietimo ministerijai.
Nėra atliekami vidaus auditų įvertinimai	Sudaryti ekspertų grupes savivaldybėse, kurios kauptų duomenis ir teiktų informaciją.	Atsakomybė už sprendimų įgyvendinimą tenka rajono savivaldybėms.
Per didelis vaikų skaičius grupėse	Atlikti demografinius tyrimus, spręsti ugdymo įstaigų plėtros klausimus.	Atsakomybė už sprendimų įgyvendinimą tenka rajono savivaldybėms.
Lėtai reaguojama į vartotojų nusiskundimus; Neužtikrinamas bendravimas su tėvais	Įstaigoje vykdyti tėvų nuomonės tyrimus, parengti atsiliepimų ir nusiskundimų knygas. Diegti elektroninę komunikaciją	Atsakomybė už sprendimų vykdymą tenka įstaigos direktorei.
Nepakankamai informacijos apie mokymo programas	Organizuoti tėvų susirinkimus, įtraukti tėvus į bendruomenės veiklą.	Atsakomybė už sprendimų vykdymą tenka įstaigos direktorei.
Žaidimų aikštelėse vaikai neapsaugoti nuo tiesioginių saulės spindulių ir kritulių, nėra įrengto mechaninio patalpų vėdinimo	Rašyti ES projektus, dalyvauti konkursuose, gauti papildomų lėšų iš savivaldybės.	Atsakomybė už sprendimų vykdymą tenka direktorei.
Valdymo kontrolės trūkumas	Kelti vadybinę kvalifikaciją, organizuoti bendrus darbuotojų susirinkimus.	Tiesioginė įstaigos vadovo atsakomybė
Nepakankama ugdymo įvairovė	Diegti inovatyvias ugdymo formas, vesti išeinamąsias paskaitas. Kviesti kitus specialistus vesti mokomąsias pamokėles.	Atsakomybė už sprendimų įgyvendinimą tenka direktorei ir pedagogų tarybai.
Per mažas tėvų dalyvavimas vaikų ugdyme	Organizuoti temines paskaitas tėvams, kviesti psichologus, sociologus, skatinti tėvų įsitraukimą į bendruomenę.	Atsakomybė už sprendimų įgyvendinimą tenka direktorei ir pedagogų tarybai.
Komunikacija su bendruomene	Vadovai turi imtis iniciatyvos išplėtoti elektroninę komunikaciją.	Tiesioginė įstaigos vadovo atsakomybė

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo kokybės sampratos įvairovė yra glaudžiai susijusi su bendrojo ugdymo kokybe, kuri nusakoma kaip sutartinių vertės požymių visuma, rodanti koku laipsniu, kokiais būdais bei priemonėmis švietimo įstaiga pasiekia savo paskirčiai būdingų nacionalinės švietimo sistemos ugdymo tikslų, tenkina ugdytinių poreikius, padeda pasiekti vaikams asmenybės brandos, geba valdyti procesus ir sąlygas. Ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybė apibrėžiama kaip nustatytų reikalavimų visuma, kurių ugdymo įstaiga privalo griežtai laikytis.

Paslaugų kokybės valdymas apima įstaigos sėkmingos veiklos tikslus, pokyčių valdymą, leidžia tobulinti vaiko vystymosi ir aplinkos sąlygas. Paslaugų kokybės valdymui būtina sukurti veiklos vertinimo sistemą, numatyti vertinimo kriterijus, kurie atitiktų švietimo kokybės standartus, nustatytus kokybės reikalavimus ir individualius vartotojų poreikius. Paslaugų kokybės palaikymo ir tobulinimo sąlyga – įstaigos valdymo proceso visų grandžių funkcionavimas ir kontrolė. Ugdymo įstaigų efektyvi kontrolė palaikoma atliekant išorės, vidaus ir valdymo audito procedūras.

2. Literatūroje pagrindiniai kokybės vertinimo kriterijai yra: patikimumas, reagavimas, kompetentingumas, prieinamumas, paslaugumas, komunikabilumas, pasitikėjimas, saugumas, vartotojo pažinimas, apčiuopiamumas, šie kriterijai leidžia iširti stipriąsias ir silpnąsias ikimokyklinio ugdymo įstaigos paslaugų kokybės savybes.

Paslaugų kokybę vertinti galima taikant: Grönroos bendrai suvoktos kokybės, Parasuraman, Zeithaml ir Berry kokybės spragų ir paslaugų kokybės vertinimo pagal Servqual kriterijus modelius. Ugdymo įstaigų paslaugų kokybei įvertinti tikslinga naudoti technines ir funkcines kokybės dimensijas, kurios suformuoja bendrąjį kokybės suvokimą. Kokybės spragų modelio taikymas padeda numatyti paslaugų kokybės gerinimo sritis. Servqual metodika padeda atskleisti vartotojų lūkesčius bei įvertinti paslaugų kokybę. Šis metodas pripažintas tinkama paslaugų kokybės vertinimo priemone, nes sudaro prielaidas gerinti paslaugų kokybę įvairiose paslaugų srityse.

Paslaugos teikimo būdas turi esminę reikšmę paslaugos vartotojui dalyvaujančiam procese, priklauso nuo proceso inovacijų, remiasi žiniomis, mokėjimu, kliento pažinimu, iniciatyva. Į paslaugų kokybės užtikrinimo ir palaikymo procesą įtraukiami vartotojai, paslaugos teikėjas ir kitos suinteresuotosios šalys. Grįžtamajam ryšiui užtikrinti, reikia pačiam paslaugos teikėjui atlikti paslaugos vertinimą, organizuoti kliento įvertinimų gavimą. Kuriant rezultatyvią kokybės vadybos sistemą. Ikimokyklinio ugdymo įstaigoje tikslinga sukurti kokybės užtikrinimo modelį, kuriame aprašomi ugdymo įstaigos valdymo procesai ir veiklos procedūros, parodomi paslaugų kokybės gerinimo etapai kaip įstaigos veiklos valdymo tobulinimas.

3. Atlikus ikimokyklinio ugdymo įstaigos lopšelio – darželio „Kodėlčius“ teikiamų paslaugų kokybės valdymo vertinimą buvo nustatyta:

- Ugdymo įstaiga didžia dalimi laikosi higienos normos HN 75:2010 nustatytų reikalavimų – vienu metu grupėje su vaikais nuo 1 iki 6 metų dirba ne mažiau kaip 2 darbuotojai, iš jų – ne mažiau kaip 1 pedagogas, vaikų maitinimas ir poilsis vyksta tam pritaikytose patalpose ir erdvėse, įstaigoje visi baldai ir įrenginiai yra saugūs, pritaikyti vaikams, šildymo prietaisai bei įrenginiai yra saugūs naudoti, aštrios briaunos apsaugotos spec. grotelėmis, ugdymosi patalpose yra įrengtas natūralus ir dirbtinis apšvietimas, visose patalpose yra apsauginės priemonės nuo tiesioginių saulės spindulių, tačiau pastebėti šie neatitikimai: vaikų skaičius grupėse 25 proc. viršija leistinas higienos normas, žaidimų aikštelėse vaikai nėra apsaugoti nuo tiesioginių saulės spindulių, ugdymo patalpose nėra įrengto mechaninio patalpų vėdinimo, priimami sergantys ir turintys užkrečiamųjų ligų požymių vaikai, susirgus vaikui jis nėra izoliuojamas spec. patalpoje, po ligos vaikai priimami be gydytojo pažymos.
- Interviu metu aiškinantis kaip yra vykdomas paslaugų teikimo procesas ir kokie valdymo sprendimai užtikrintų kokybės gerinimą ateityje nustatyta, kad Lietuvoje nėra parengtų ikimokyklinio ugdymo standartų, kurie leistų ikimokyklinio ugdymo įstaigoms organizuoti veiklą pagal nustatytus tik ikimokyklinio ugdymo įstaigoms metodus, ikimokyklinio ugdymo įstaigose nėra atliekamas išorės auditas, kurį turėtų parengti ir kontroliuoti savivaldybės, kuriose veikia ikimokyklinio ugdymo įstaigos, ikimokyklinio ugdymo įstaigoje „Kodėlčius“ kasmet atliekamas tik vidaus auditas, tačiau kaip ir kiek ši metodika yra taikoma, informacijos nėra, ikimokyklinio ugdymo įstaigoje lopšelyje – darželyje „Kodėlčius“ nėra įdiegta kokybės vadybos sistema, kuri užtikrintų kokybiškų ugdymo paslaugų teikimą, tačiau ugdymo įstaigos direktorės teigimu įstaigoje vyrauja demokratinis valdymas, yra užtikrinamas aukštas pedagogų kvalifikacijos lygis, yra vykdoma vidinė ir išorinė komunikacija.
- Vartotojų (tėvų) anketinio tyrimo metu nustatyta, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigoje lopšelis – darželis „Kodėlčius“ dirba kompetentingi darbuotojai, ugdymo procesas vertinamas gerai, vartotojai pasitiki ugdymo įstaiga ir jaučiasi saugiai palikdami vaikus. Tačiau nustatyta, kad įstaigos personalas iškilusias problemas ne visada sprendžia operatyviai, nėra suteikiama pakankamai informacijos apie mokymo programas vartotojams, per lėtai reaguojama į vartotojų nusiskundimus, įstaigos darbuotojų bendravimas su tėvais vertinamas tik patenkinamai. Vertinimas pagal kokybės spragas atskleidė, kad vartotojai mato įstaigos nepakankamą dėmesį kokybės klausimams ir vartotojų lūkesčių skirtumus dėl laukiamos ir patirtos kokybės. Vartotojų nuomone vienas iš efektyviausių paslaugų kokybės gerinimo būdų yra vaikų skaičiaus mažinimas grupėse.

- Darbuotojų anketinio tyrimo metu nustatyta, kad darbuotojų profesionalumas ir paslaugų prieinamumas vertinami gerai, tačiau įstaigos lankstumas vertinamas tik vidutiniškai, įstaigoje yra susiduriama su informacijos perdavimo problemomis, ne visa reikiama informacija yra perduodama darbuotojams arba ne visada ji būna tiksli, vadovų vadybinius gebėjimus darbuotojai vertina patenkinamai, didžiausi trūkumai nustatyti kontrolės valdymo srityje, darbuotojų nuomone vienas iš efektyviausių kokybės gerinimo būdų taip pat yra vaikų skaičiaus mažinimas grupėse.

Siekiant pagerinti ikimokyklinės ugdymo įstaigos lopšelio – darželio „Kodėlčius“ teikiamų paslaugų kokybės valdymą *siūloma*:

- Kartą per metus atlikti ikimokyklinio ugdymo įstaigų išorinį vertinimą.
- Įstaigoje vykdyti tėvų nuomonės tyrimus, parengti atsiliepimų ir nusiskundimų knygas. Tyrimus vykdyti ne tik ugdymo įstaigos patalpose, bet ir siųsti anketas vartotojams (tėvams) į el. paštą.
- Siekti, kad būtų paruošti ikimokyklinio ugdymo standartai instituciniu lygmeniu, visoms ikimokyklinio ugdymo įstaigoms.
- Organizuoti bendrus darbuotojų susirinkimus, darbo savaitės pradžioje aptarti savaitės darbus.
- Diegti inovatyvias ugdymo formas, vesti išeinamąsias paskaitas. Kviesti kitus specialistus vesti mokomąsias pamokėles vaikams.
- Organizuoti temines paskaitas tėvams, kviesti psichologus, sociologus, skatinti tėvų įsitraukimą į bendruomenę
- Išplėtoti elektroninę komunikaciją, kuri didintų pedagogų ir tėvų bendradarbiavimą.
- Mažinti vaikų skaičių grupėse, įsteigiant ikimokyklinio ugdymo skyrius mokyklose.
- 2 kartus metuose atlikti vartotojų apklausą, tikslu išsiaiškinti teigiamus ir neigiamus paslaugų teikimo aspektus.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Appleby R. C. (2003). Šiuolaikinio verslo administravimas. Vilnius.
2. Bagdonienė L., Hopenienė R. (2009). Paslaugų marketingas ir vadyba. Kaunas: Technologija.
3. Bakūnaitė J. (1998). Humanistinio vaikų ugdymo programa „Auginu gyvybės medį“. Vilnius: Eugrimas.
4. Barczyk C. C. (1999). Visuotinės kokybės vadyba. Vilnius: Eugrimas.
5. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika (2002). Peržiūrėta 2015, spalio 25 d., adresu http://www.smm.lt/uploads/documents/Archyvas/technologijos/BLM_audito_metodika.pdf
6. Benson J. D. (2008). Leadership & Motivation // Research Starters business: Leadership & Motivation.
7. Berns R. M. (2009). Vaiko socializacija: šeima, mokykla, visuomenė. Vilnius: Poligrafija
8. Bitinas B. (2000). Ugdymo filosofija. Vilnius, Enciklopedija.
9. Burškaitienė R., Vilkonienė M. (2009). Priešmokyklinio ugdymo kokybė: samprata ir esminiai vadybos aspektai. Jaunųjų mokslininkų darbai. Nr. 2(23).
10. Burtonshaw - Gunn S. (2009). Svarbiausios vadybos priemonės. UAB „Verslo žinios“.
11. Cryer D. (1999). Defining and assessing early childhood program quality. The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science.
12. Dodge D. T., Colker L. J., Heroman C. (2007). Ikimokyklinio amžiaus vaikų kūrybiškumo ugdymas. Vilnius: Presvika.
13. Fullan, M. (1998). The Rise and Stall of Teacher Education Reform. Washington, D.C.: American Association of Colleges.
14. Gineitienė Z. (2005). Verslo kūrimas ir valdymas. Vilnius: Rosmo leidykla.
15. Gronroos. Ch. (2000). Service Management and Marketing: A Customer Relationships Management Approach. John Wiley and Sons Ltd.
16. Gudavičienė L. (2014) Tauragės lopšelio – darželio „Ažuoliukas“ direktorės veiklos ataskaita.
17. Hopenienė R., Ligeikienė R. A. (2002). Paslaugų kokybės vertinimo metodologiniai ir praktiniai aspektai. Socialiniai mokslai. Kaunas, Technologija. 2002 Nr.2 (34).
18. Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodika (2005). Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.
19. Ikimokyklinio ugdymo programų kriterijų aprašas (2005). Peržiūrėta 2015, spalio 30, adresu <http://www.smm.lt/web/lt/smm-svietimas/svietimo-sistema-ikimokyklinis-ugdymas>
20. Ishime K., Wilson R., Evans D. (2010). Quality of Australian childcare and children's social skills. International Journal of Early Years Education. No. 2, June.
21. Jovaiša L. (1993). Pedagogikos terminai. Kaunas: Šviesa.

22. Juodaitytė A., (2002). Socializacija ir ugdymas vaikystėje. Vilnius.
23. Juodaitytė A., Karžinauskienė R. (2008). Kokybės vadybos principų raiška mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo procesuose. Mokytojų ugdymas.
24. Kardelis K. (2005). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai: Liucijus.
25. Kaziliūnas A. (2007). Kokybės vadyba. Vilnius: Mykolo Romerio Universiteto Leidybos centras.
26. Kindurys V. (1998). Paslaugų marketingas: teorija ir praktika. Monografija. Vilnius: VU leidykla.
27. Kymantienė L. (2014). Tauragės lopšelio – darželio „Kodėlčius“ direktorės veiklos ataskaita.
28. Kymantienė L. (2014). Tauragės lopšelio – darželio „Kodėlčius“ nuostatai.
29. Kymantienė L. (2015). Tauragės lopšelio –darželio „Kodėlčius“ veiklos planas.
30. Kurtz D. L., Clow K. E. (1998). Service Marketing. New York: John Wiley & Sons.
31. Layzer J. I., Goodson B. D. (2006). The „Quality of early care and education settings. Cambridge. Massachussets.
32. Lietuvos higienos norma HN 75:2010. Įstaiga, vykdanči ikimokyklinio ir (ar) priešmokyklinio ugdymo programą. Bendrieji sveikatos saugos reikalavimai. (2010).
33. Lietuvos respublikos konstitucija (1992). Peržiūrėta 2015, lapkričio 2 d., adresu <http://www3.lrs.lt/home/Konstitucija/Konstitucija.htm>
34. Lietuvos Respublikos seimas nutarimas „Dėl valstybinės švietimo 2013–2022 metų strategijos patvirtinimo“. (2013). Peržiūrėta 2015, spalio 25, adresu <http://www.smm.lt/uploads/documents/kiti/strategija.pdf>
35. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymas „Dėl Lietuvos higienos normos HN 75:2010 „įstaiga, vykdanči ikimokyklinio ir (ar) priešmokyklinio ugdymo programą. Bendrieji sveikatos saugos reikalavimai“ patvirtinimo“ (2010). Peržiūrėta 2015, spalio 25 d., adresu http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=371081&p_query=&p_tr2=
36. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas „Dėl formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo sistemos koncepcijos patvirtinimo“ (2008). Peržiūrėta 2015, spalio 15 d., adresu http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=332022&p_query=&p_tr2=
37. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas „Dėl ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2011–2013 metų programos patvirtinimo“ (2011). Peržiūrėta 2015, spalio 29 d., adresu http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=393941&p_query=&p_tr2=2
38. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas „Dėl pavyzdinio auklėtojo pareigybės aprašymo patvirtinimo“ (2005). Peržiūrėta 2015, spalio 28, adresu http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=266043&p_query=&p_tr2=
39. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas „Ikimokyklinio ugdymo programų kriterijų aprašas“ (2011).

40. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas Nr. ISAK-1557 „Dėl ikimokyklinio ugdymo įstaigos vidaus audito metodikos tvirtinimo“ (2005). Valstybės žinios.
41. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas Nr. V- 554. Neformaliojo vaikų švietimo koncepcija (2012). Peržiūrėta 2015, lapkričio 2, adresu <http://www.smm.lt/uploads/documents/svietimas/neformalus%20ugdymas/KONCEPCIJA%202012%2003%2029%20isak%20Nr.%20V-554.pdf>
42. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas Nr. V-779. Priešmokyklinio ugdymo bendroji programa (2014). Peržiūrėta 2015, spalio 30, adresu http://www.ikimokyklinis.lt/uploads/files/dir930/dir46/dir2/5_0.php
43. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro patvirtinta bendroji priešmokyklinio ugdymo ir ugdymosi programa (2014). Peržiūrėta 2015, spalio 25 d., adresu [https://www.smm.lt/uploads/documents/Prie%C5%A1mokyklinio%20ugdymo%20bendroji%20programa\(3\).pdf](https://www.smm.lt/uploads/documents/Prie%C5%A1mokyklinio%20ugdymo%20bendroji%20programa(3).pdf)
44. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas (2003). Nr. IX – 1630.
45. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas (2011). Peržiūrėta 2015, spalio 21, adresu http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=395105&p_query=&p_tr2
46. Lietuvos Respublikos vaiko teisių apsaugos kontrolierius pažyma „Dėl problemų Lietuvos ikimokyklinio ugdymo įstaigose“ (2012), Nr. (6.3.-2011-32)-pr-156. Peržiūrėta 2015, spalio 20, adresu <http://www3.lrs.lt/docs2/JKGGAGKF.PDF>
47. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos vyriausybės 2012–2016 metų programos įgyvendinimo prioritetinių priemonių patvirtinimo“ (2013). Peržiūrėta 2015, spalio 15 d., adresu http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=444678&p_query=&p_tr2=2
48. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas „Dėl vaiko gerovės valstybės politikos koncepcijos patvirtinimo“ (2003). Peržiūrėta 2015, spalio 15 d., adresu <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.1882ABF8B6AB>
49. Lietuvos švietimo koncepcija. (1992). Vilnius: Leidybos centras.
50. Lietuvos vaikų ikimokyklinio ugdymo koncepcija. (1989). Vilnius: Švietimo ir mokslo ministerija.
51. Martinkus B., Žičkienė S. (2006). Verslo organizavimas. Šiaulių universiteto leidykla.
52. Martišauskienė E. (2008). Ugdomojo mokymo retrospektyva ir dabartis. Pedagogika.
53. Mickuvienė Z. (2014). Tauragės lopšelio – darželio „Žvaigždutė“ direktorės veiklos ataskaita.
54. Mikalauskienė A., Tijūnaitienė R., Vekterytė M. (2001). Paslaugų kokybės valdymo ypatumai. Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai. Nr. 20, p. 169-178.
55. Mikoliūnienė V. (2002). Vadybos abėcėlė praktinėje pedagogo veikloje. Vilnius: PPRC

rotaprintas.

56. Monkevičienė O. (2003) *Mano vaikai. Priešmokyklinis vaiko ugdymas. Tėvų ir pedagogų knyga.* Kaunas. Šviesa leidykla.
57. Monkevičienė O. (2008). *Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo turinio kaitos tendencijos.* Vilnius, Pedagogika.
58. Neifachas S. (2007). *Švietimo reformos iššūkiai: naujoji strateginė kryptis ir vadovavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigos tobulinimui.* Vilnius.
59. Neifachas S. (2009). *Ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo problemos eksplikacija.* Pedagogika.
60. Northouse P. G. (2009). *Lyderystė. Teorija ir praktika.* Kaunas: Poligrafija ir informatika.
61. Pociūtė D., Janušauskienė V., Vitkauskas V. (2005). *Kokybės vadyba.* Vilnius: Technika.
62. *Priešmokyklinio ugdymo standartas.* (2003) Nr. ISAK – 1015.
63. Rado P. (2003). *Transition in Education.* Budapest: Open Society Institute.
64. Rinaldi C. (2005). In *Dialogue with Reggio Emilia* (London, Routledge).
65. Ruškus J., Žvirdauskas D., Žvirdauskienė R., Eskytė I., Motiečienė R., Dorelaitienė A., Jagelavičiūtė E. (2009). *Ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo vadybos kokybės vertinimas. Tyrimo ataskaita. Peržiūrėta 2015, spalio 10, adresu <http://www.upc.smm.lt/projektai/pletra/Tyrimai/J.%20Ruskaus%20tyrimo%20ataskaita/Ikimokyklinio,%20priesmokyklinio%20ugdymo%20vadybos%20kokybes%20vertinimas%20Tyrimo%20ata%20skaita2009%2008%2031.pdf>*
66. Ruževičius J. (2005). *Kokybės vadybos ir žinių vadybos sąsajų tyrimas. Informacijos mokslai, Nr. 35, Nr.47-58.*
67. Sanchez R., Heenea A., (2004). *The New Strategic Management : Organization, Competition, and Competence.* Peržiūrėta 2015, spalio 21, adresu http://www.researchgate.net/publication/31747531_The_New_Strategic_Management__Organization_Competition_and_Competence__R._Snchez_A._Heene
68. Slatkevičienė G. (2001) *Veiklos kompleksinio vertinimo sistema: sudarymo teorija ir metodai.* Kaunas: Technologija.
69. Stancikas E. R., Bagdonienė, D. (2004). *Visuotinės kokybės vadybos metodų taikymas organizacijoje.* Kaunas: Technologija.
70. Stoner J. A. F., Freeman R.E., Gilbert D. R. (2001). *Vadyba. II papildytas leidimas.* Vilnius.
71. Šalkauskis S. (1992). *Rinktiniai raštai. Pedagoginės studijos.* Vilnius.
72. Šilingienė V. (2012). *Lyderystė. KTU leidykla: Technologija.*
73. Šimkus A., Pilelienė L. (2010). *Paslaugų kokybės vertinimas: teorinis aspektas. Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai. Nr.53, p. 99-111.*

74. Tauragės lopšelis-darželis „Kodėlčius“ strateginis veiklos planas 2013 – 2015 metams (2013).
75. Thom, N, Ritz, A. (2004). Viešoji vadyba: inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo matmenys: monografija. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
76. Valantinas A. (2012). Tėvų į(si)traukimas į mokinių ugdymą. Peržiūrėta 2015, spalio 29, adresu http://www.smm.lt/uploads/lawacts/docs/466_35bbfb1a99fc61d1ef4241b58eef31fa.pdf
77. Vanagas P. (2004) Kokybės vadyba – lemiamas konkurencingumo veiksnys XXI amžiuje. Sveikatos priežiūros paslaugų kokybės valdymas Lietuvoje: mokslinės praktinės konferencijos medžiaga. Palanga: Lietuvos sveikatos apsaugos vadybos draugija.
78. Varanauskaitė K. Adomaitienė R. (2015). Kano modelio taikymas vaikų darželių paslaugų kokybės vertinimui. Central and Eastern European Online library.
79. Vasiliauskas A. (2001). Firmų strateginis valdymas. Vilnius.
80. Vijeikis J. (2007). Įmonių valdymas. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
81. Vilkonienė M. (2007). Bendrojo išsilavinimo kokybė: samprata, problematika, praktika. Vilnius: UAB Ciklonas.
82. Walsh A., Hughes H., Maddox D. P. (2002). Total Quality Management continuous improvement: is the philosophy a reality? Journal of European Industrial Training. Nr. 6.
83. Žalimienė L., (2003). Socialinės paslaugos. Vilnius: Specialiosios psichologijos laboratorija.
84. Želvys R. (2002). Švietimo sistemos tobulinimas. Gamintojai, vartotojai, teikėjai ir švietimo paslaugų kokybė. Vilnius: VU leidykla.
85. Želvys R., (2003). Švietimo organizacijų vadyba. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
86. Želvys R., Būdienė V., Zabulionis A. (2003). Švietimo politika ir monitoringas. Vilnius: Garnelis.
87. Žukauskas P., Juodaitytė A., Valiuškevičiūtė A. ir kt. (2008). Kokybės valdymo sistemos. Mokomoji knyga. Kaunas: VDU leidykla.

PRIEDAI

**Ikimokyklinio ugdymo įstaigos sveikatos priežiūros higienos normos HN 75:2010 reikalavimų
užtikrinimo lapas**

REIKALAVIMAI	NUSTATYTA	
BENDRIEJI DUOMENYS	Laikomasi	Nesilaikoma
Ne daugiau kaip 15 vaikų grupėse nuo 1,5 iki 3 metų		
Ne daugiau kaip 20 vaikų grupėse nuo 3 iki 7 metų		
Su vaikais nuo 1 iki 7 metų, vienu metu grupėje, turi dirbti ne mažiau kaip 2 darbuotojai, iš jų - ne mažiau kaip 1 pedagogas (ikimokyklinio ugdymo auklėtojas ar priešmokyklinio ugdymo pedagogas)		
Jei įstaigoje vaikų ugdymas vykdomas ilgiau nei 4 val., turi būti organizuojamas vaikų maitinimas ir poilsis tam skirtose patalpose ir (ar) pritaikytose erdvėse		
Pirmosios pagalbos rinkinys yra kiekvienoje įstaigos grupėje		
Įstaigos darbuotojai gali dirbti tik teisės akto nustatyta tvarka, įgiję žinių higienos, o pedagoginiai darbuotojai – ir pirmosios pagalbos teikimo mokymų pažymėjimus		
1. TERITORIJA		
Įstaigos sklypas / teritorija turi būti aptverta ne žemesne kaip 1,5 m aukščio tvora		
Visi teritorijoje esantys įrenginiai yra saugūs, t. y. patikimai pritvirtinti, išdėstyti saugiu atstumu, atitinka vaikų amžių ir ūgį, ugdymo poreikius		
Zaidimo aikštelėse sudaryta galimybė apsaugoti vaikus nuo tiesioginių saulės spindulių ir kritulių		
Zaidimų aikštelės, atsižvelgiant į žaidimų pobūdį, yra padengtos saugia danga		
Tamsiu paros metu įstaigos darbo laiku įėjimas į pastatą ar patalpas turi būti apšviestas.		
2. PATALPOS IR JŲ ĮRENGIMAS		
Laiptai, laiptų aikštelės įrengti taip, kad būtų užtikrintas vaikų saugumas		
Įstiklintos durų dalys iš abiejų pusių turi būti apsaugotos nuo atsitiktinio susidūrimo, atsitreškimo, smūgių ir susižalojimo rizikos.		
Iki 3 metų amžiaus vaikų grupių patalpos įrengiamos pirmame aukšte su atskiru išėjimu į lauką		
Įstaigoje nuo 1 iki 7 metų vaikų grupėse turi būti šios patalpos /erdvės: priėmimo-nusirengimo, žaidimų-miegamojo / poilsio, tualetų-prausyklos.		
Vaikų priėmimo-nusirengimo patalpoje turi būti įrengtos individualios spintelės ar kitokie įrenginiai vaikų drabužiams ir asmeniniams daiktams		
Vaikams nuo 1,5 iki 7 metų gali būti įrengiama bendra valgymo salė		
Įstaigoje visi įrenginiai ir baldai turi būti saugūs, tvarkingi, pritaikyti vaikams pagal jų ūgį, amžiaus ypatumus		
Elektros lizdai ugdymo patalpose turi būti uždengti specialiomis apsaugos priemonėmis, vaikams prieinamose vietose		
Vaikų ugdymo patalpose langai turi turėti langų atidarymo ribotuvus		
Jei įstaigoje vaikai maitinami grupėje, turi būti įrengta patalpa / erdvė su plautuve grupių indams plauti, indų džiovykla ir spinta švarems indams laikyti		
Techninės priemonės (kompiuteriai, televizoriai) gali būti naudojamos ugdant 3 m. ir vyresnius vaikus		
Jeigu naudojami naktipuodžiai, tualetuose-prausyklose turi būti sąlygos naktipuodžiams plauti. Kiekvieno vaiko naktipuodis ženklinamas tuo pačiu ženklu kaip ir vaiko rankšluostinė ar rankšluostis		
Įstaigos patalpų grindys, sienos, tualetų kabinos ir lentynos turi būti lygios, o jų apdaila lengvai valoma drėgnu būdu ir atspari valymo priemonėms		

REIKALAVIMAI	NUSTATYTA	
3. ŠILDYMAS IR VĒDINIMAS	Laikomasi	Nesilaikoma
Šildymo prietaisai ir įrenginiai turi būti lengvai valomi, saugūs, aštrios briaunos apsaugotos nuimamomis grotelėmis		
Grindų temperatūra šaltuoju metų laikotarpiu vaikų iki 3 metų ugdymo patalpose turi būti 18–26 °C.		
Istaigose turi būti numatytas natūralus ir mechaninis patalpų vėdinimas		
Istaigose vaikų ugdymo patalpose natūralus vėdinimas turi būti užtikrinamas varstomais langais ir natūralios traukos kanalais		
Grupių tualetuose-prausyklose, skalbyklose, virtuvės patalpose turi būti atskiri traukos kanalai		
4.VANDENS TIEKIMAS IR NUOTEKOS		
Karštas ir šaltas vanduo turi būti nuolat tiekiamas virtuvės patalpose, sveikatos, logopedo kabinetuose, skalbykloje, grupės indų plovykloje, visų grupių tualetuose-prausyklose, tualetuose		
5. APŠVIETIMAS		
Tiesioginis natūralus apšvietimas turi būti visose vaikų ugdymo patalpose		
Vaikų ugdymo patalpose turi būti įrengtos apsaugos nuo tiesioginių saulės spindulių priemonės		
Dirbtinis apšvietimas turi būti įrengtas visose įstaigos patalpose		
6. SKLYPO / TERITORIJOS, PATALPŲ, ĮRENGINIŲ, INVENTORIAUS, ŽAISLŲ PRIEŽIŪRA		
Istaigos sklypas / teritorija turi būti sistemingai valomas, prižiūrimas		
Smėlio dėžės turi būti apsaugotos nuo užteršimo		
Smėlis sklypo / teritorijos vaikų žaidimo dėžėse turi būti keičiamas ar atnaujinamas kasmet ir pagal epidemiologines reikmes		
Valymo priemonės ir dezinfektantai turi būti laikomi saugiai, vaikams neprieinamoje vietoje		
Tualetų-prausyklų valymo inventorių turi būti paženklintas ir laikomas atskirai nuo kitų grupių patalpų valymo inventoriaus.		
Vaikų ugdymo patalpos turi būti vėdinamos skersvėjiniu būdu, kai patalpose nėra vaikų		
Kiekvienam vaikui turi būti numatyta ne mažiau kaip po 2 komplektus lovos skalbinių, rankšluosčių rankoms, rankšluosčių kojoms ir čiuzinių užvalkalų.		
Žaislai turi atitikti vaikų amžių, būti švarūs		
Žaislai neturi kelti pavojaus vaikų sveikatai ar rizikos juos nuryti, įkvėpti ar susižeisti jais palietus odą, gleivinę, akis		
Patalpų naudojimo metu atsiradę sienų, lubų, grindų, įrenginių ar inventoriaus defektai, galintys turėti įtakos vaikų sveikatai ir saugumui, šalinami nedelsiant		
7. MAISTO TVARKYMO PATALPŲ ĮRENGIMAS, PRIEŽIŪRA, MAISTO RUOŠIMAS		
Vaikai įstaigoje maitinami šiltu maistu		
Vaikų maitinimo valgiaraščiai turi būti sudaromi pagal rekomenduojamas paros energijos ir maistinių medžiagų normas vaikams atsižvelgiant į vaikų ugdymo trukmę per parą		
Vaikų maitinimui neturi būti vartojami: subproduktai, grybai, sultinių koncentratai, saldainiai, konditerijos gaminiai, nealkoholiniai gėrimai su maisto priedais, gazuoti gėrimai, bulvių traškučiai, genetiškai modifikuotas maistas ir kt.		
1-7 m. vaikai turi būti maitinami ne rečiau kaip kas 3,5-4 val. pagal valgiaraščius		
Jeigu vaikai įstaigoje nemaitinami, turi būti sudaryta galimybė atsigerti, geriamojo vandens reikalavimus atitinkančio, vandens		

REIKALAVIMAI	NUSTATYTA	
	Laikomasi	Nesilaikoma
Draudžiama naudoti susidėvėjusius, įskilusius, apdaužytai kraštais indus ir aliumininius įrankius		
Maisto atliekos turi būti surenkamos į specialiai tam skirtą ir paženklintą kibirą ar kitą talpyklą. Po kiekvieno maitinimo atliekos išnešamos iš grupės patalpų		
8. VAIKŲ PRIĖMIMAS, DIENOS RĖŽIMAS		
Draudžiama priimti sergančius ar (ir) turinčius užkrečiamųjų ligų požymių (karščiuoja, skundžiasi skausmu, viduriuoja, vemia ir kt.) vaikus		
Vaikui pasijutus blogai įstaigoje, jis yra izoliuojamas iki atvykstant tėvams		
Po ligos vaikas gali būti priimtas į įstaigą tik pateikus gydytojo pažymą		
Kasdien 2 kartus šviesiu paros metu vaikai turi būti išvedami į lauką. Žiemos metu - esant ne žemesnei kaip minus 12 °C temperatūrai ir silpnam vėjo greičiui (iki 2 m/sec.)		
Vaiko dienos režimas turi atitikti vaiko fiziologinius poreikius, jo amžiaus ypatumus, sveikatos būklę		
Kasdien, atsižvelgiant į vaikų amžių ir sveikatos būklę, turi būti organizuojama aktyvi fizinė veikla,		

Sudaryta pagal Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymą „Dėl Lietuvos higienos normos HN 75:2010 sveikatos saugos reikalavimų patvirtinimo“.

Patikra atlikta:

Interviu protokolas

Lytis	
Amžius	
Darbo patirtis metais užimamose pareigose	

1. Kokius Lietuvos Respublikos įstatymus, normatyvinius dokumentus naudojate veikloje, siekiant užtikrinti įstaigos paslaugų kokybę?
2. Ar esami įstatymai ir normatyviniai dokumentai leidžia užtikrinti ikimokyklinio ugdymo įstaigų teikiamų paslaugų kokybę? Jei ne, kokių dar reiktų normatyvinių dokumentų, kurie leistų tai padaryti?
3. Ar jūsų vadovaujamoje įstaigoje yra įdiegta kokybės vadybos sistema? (Kokia? Nuo kada įdiegta? Kokių rezultatų sulaukta? Gal tik planuojate diegti?)
4. Ar įstaigoje efektyviai vykdomi vadybiniai procesai užtikrinantys paslaugų kokybę: planavimas, organizavimas, vykdymas ir kontrolė?
5. Kokie veiksmai ir vadybiniai sprendimai užtikrina įstaigos teikiamų paslaugų kokybę?
6. Ar jūsų vadovaujamoje įstaigoje yra atliekami tyrimai įsivertinimui, tikslu gerinti kokybę?
7. Kokiais pagrindiniais dokumentais remiatės vertindami įstaigos veiklos kokybę?
8. Kokie ikimokyklinės įstaigos higienos normos reikalavimai sukelia daugiausiai rūpesčių Jums kaip vadovui?

9. Ar tikslingas būtų ikimokyklinio ugdymo programos suformavimas visos Lietuvos ikimokyklinio ugdymo įstaigoms?
10. Kokių kompetencijų reikia darbuotojams? Ar jie atitinka keliamus reikalavimus? O gal kažkas trukdo darbuotojams įgyti reikiamas kompetencijas?
11. Ar darbuotojai atsakingai ir kokybiškai atlieka savo pareigas, reaguoja į vartotojų pageidavimus, nusiskundimus?
12. Ar įstaigoje yra užtikrinama vidinė ir išorinė komunikacija? Jei taip, tai kaip?
13. Ar įstaigoje yra stengiamasi pažinti paslaugų vartotojus bei tenkinti jų poreikius?
14. Su kokiais sunkumais susiduriate įtraukdami tėvus į ugdymo procesą?
15. Kokius nusiskundimus, dėl paslaugų kokybės, dažniausiai išreiškia vartotojai?
16. Ar įstaigoje yra taikomos kokios nors spec. nuolaidos? (šeimoje du ir daugiau vaikų lanko darželį, daugiavaikėms šeimoms ir kt.).
17. Kokie pokyčiai ir vadybiniai sprendimai numatomi, siekiant užtikrinti ir palaikyti teikiamų paslaugų kokybę?

Tauragės ikimokyklinės ugdymo įstaigos paslaugų vartotojų (tėvų) anketinė apklausa

Gerbiamas respondente,

Kauno Technologijų universiteto ekonomikos ir verslo fakulteto magistrantė Loreta Flešinskaitė atlieka tyrimą, kurio tikslas nustatyti kokiais vadybiniais sprendimais galima pagerinti teikiamų paslaugų kokybę. Todėl prašau Jūsų, nuoširdžiai atsakyti į žemiau pateiktus klausimus. Anketa yra anoniminė, o surinkti duomenys bus naudojami tik mokslo tikslais. Atsakymus žymėkite X, o kur reikia užpildykite anketą pagal nurodymus prie klausimų.

1. Kodėl būtent į šią ikimokyklinio ugdymo įstaigą vedate savo vaikus?

- Arčiau gyvenamosios vietos;
- Tinkama ugdymo kryptis;
- Čia dirba aukštos kvalifikacijos darbuotojai;
- Draugų rekomendacijos;
- Tik čia buvo vietos.

2. Įvertinkite Tauragės lopšelio – darželio “Kodėlčius“ paslaugų teikimo procesą pagal šiuos kriterijus (kai 5 – visiškai tenkina, 4 – tenkina, 3 – tenkina iš dalies, 2 – netenkina, 1 – visiškai netenkina).

	5	4	3	2	1
Darbuotojų profesionalumas					
Paslaugų prieinamumas					
Paslaugų teikimo lankstumas					

3. Įvertinkite paslaugų teikimo kokybę Tauragės lopšelyje – darželyje „Kodėlčius“.

- Labai gerai;
- Gerai;
- Patenkinamai;
- Blogai;
- Labai blogai.

4. Įvertinkite paslaugų kokybę pagal patikimumo kriterijų (kai 5 – visiškai tenkina, 4 – tenkina, 3 – tenkina iš dalies, 2 – netenkina, 1 – visiškai netenkina).

	5	4	3	2	1
Žadėtų paslaugų įvykdymas					
Rūpestingumas sprendžiant vartotojų problemas					
Darbuotojų informavimas apie tai, kaip bus teikiamos paslaugos					

5. Įvertinkite paslaugų kokybę pagal kompetentingumo kriterijų (kai 5 – visiškai tenkina, 4 – tenkina, 3 – tenkina iš dalies, 2 – netenkina, 1 – visiškai netenkina).

	5	4	3	2	1
Stengiamasi pažinti vartotojus ir gerbti jų norus, vertybes					
Laiku suteikiama tiksli ir teisinga informacija					
Darbuotojai elgiasi etiškai ir moraliai					

6. Įvertinkite paslaugų kokybę pagal komunikabilumo kriterijų (kai 5 – visiškai tenkina, 4 – tenkina, 3 – tenkina iš dalies, 2 – netenkina, 1 – visiškai netenkina).

	5	4	3	2	1
Lengva susisiekti įstaigos darbo valandomis					
Konfliktinių situacijų vengimas, klientas visada teišus					
Galimas nuomonės išsakymas					

7. Įvertinkite paslaugų kokybę pagal reagavimo (pasirengimo padėti) kriterijų (kai 5 – visiškai tenkina, 4 – tenkina, 3 – tenkina iš dalies, 2 – netenkina, 1 – visiškai netenkina).

	5	4	3	2	1
Darbuotojai turi laiko atsakyti į vartotojų klausimus					
Skubiai reaguojama į vartotojų nusiskundimus					
Darbuotojai bendrauja pagarbiai ir maloniai					

8. Įvertinate paslaugų kokybę pagal saugumo kriterijų (kai 5 – visiškai tenkina, 4 – tenkina, 3 – tenkina iš dalies, 2 – netenkina, 1 – visiškai netenkina).

	5	4	3	2	1
Vartotojai jaučiasi saugūs, palikdami vaiką įstaigos priežiūrai					
Įstaiga atitinka saugumo reikalavimus					
Teisingai vedama apskaita ir atsiskaitymai					

9. Įvertinate paslaugų kokybę pagal apčiuopiamumo kriterijų ((kai 5 – visiškai tenkina, 4 – tenkina, 3 – tenkina iš dalies, 2 – netenkina, 1 – visiškai netenkina).

	5	4	3	2	1
Patogi ir patraukli išorinė aplinka					
Įstaigos priemonės ir įrengimai yra modernūs					
Įstaigos interjeras komfortabilus ir funkcionalus					

10. Įvertinkite paslaugų kokybės spragas Tauragės lopšelyje-darželyje „Kodėlčius“ (kai 5 – labai gerai, 4 – gerai, 3 – vidutiniškai, 2 – blogai, 1– labai blogai).

Kokybės spragos	5	4	3	2	1
Vartotojų lūkesčių patenkinimas					
Dėmesys paslaugų kokybės klausimams					
Nustatytų kokybės reikalavimų laikymasis					
Skelbiamos ir pateiktos kokybės atitikimas					
Laukiamos ir patirtos kokybės atitikimas					

11. Kokios priemonės užtikrintų ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybę? (5 – labai svarbu, 4 – svarbu, 3 – vidutiniškai svarbu, 2 – nesvarbu, kai 1 – visiškai nesvarbu).

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų teikiamų paslaugų kokybės gerinimo priemonės	5	4	3	2	1
Ikimokyklinio ugdymo paslaugų įvairovės didinimas					
Didesnis tėvų įtraukimas į ikimokyklinio ugdymo veiklą					
Nuolat vykdyti vartotojų pageidavimų tyrimus					
Didesnį dėmesį skirti ikimokyklinio ugdymo vaikų pasiekimų vertinimui					
Diegti inovatyvias ugdymo formas skatinančias vaiko bendruomeniškumo jausmą ir soc. jautrumą					
Vaikų skaičiaus mažinimas grupėse					

12. Jūsų lytis:

- Moteris;
- Vyras.

13. Jūsų išsilavinimas:

- Pagrindinis;
- Vidurinis;
- Profesinis;
- Aukštasis neuniversitetinis;
- Aukštasis universitetinis.

14. Jūsų socialinis statusas:

- Bedarbis;
- Studentas;
- Tarnautojas;
- Darbininkas;
- Verslininkas.

Ačiū!

Tauragės ikimokyklinės ugdymo įstaigos „Kodėlčius“ darbuotojų anketinė apklausa

Gerbiamas respondente,

Kauno Technologijų universiteto ekonomikos ir verslo fakulteto magistrantė Loreta Flešinskaitė atlieka tyrimą, kurio tikslas nustatyti kokiais vadybiniais sprendimais galima pagerinti teikiamų paslaugų kokybę. Todėl prašau Jūsų, nuoširdžiai atsakyti į žemiau pateiktus klausimus. Anketa yra anoniminė, o surinkti duomenys bus naudojami tik mokslo tikslais. Atsakymus žymėkite X, o kur reikia užpildykite anketą pagal nurodymus prie klausimų.

1. Įvertinkite Tauragės lopšelio-darželio „Kodėlčius“ paslaugų teikimo procesą pagal kriterijus (kai 5 – labai gerai, 4 – gerai, 3 – vidutiniškai, 2 – blogai, 1 – labai blogai).

	5	4	3	2	1
Darbuotojų profesionalumas					
Paslaugų prieinamumas					
Paslaugų teikimo lankstumas					

2. Įvertinkite paslaugų proceso organizavimą Tauragės lopšelyje – darželyje „Kodėlčius“

- Labai gerai;
- Gerai;
- Patenkinamai;
- Blogai;
- Labai blogai.

3. Nurodykite su kokiomis problemomis tenka susidurti vykdant nurodymus:

- Komunikacinio pobūdžio problemos;
- Organizacinio pobūdžio problemos;
- Administracinio pobūdžio problemos;
- Problemų neiškyla.

4. Jūsų nuomone, komunikacinio pobūdžio problemos kyla dėl šių priežasčių:

- Pateikiama tik būtinausia informacija;
- Informacijos perdavimo (interpretavimo) problemos;
- Informacijos sklaidos tarp vadovų ir darbuotojų trūkumas.

5. Kokių organizacinių valdymo sprendimų trūksta įstaigoje, kad būtų užtikrinta ugdymo kokybės? (kai 5 – visiškai užtenka, 4 – užtenka, 3 – nesu tikras, 2 – trūksta, 1 – visiškai trūksta).

	5	4	3	2	1
1. Išankstinis sprendimų priėmimas					
2. Veiklos funkcijų paskirstymas ir priemonių parinkimas					
3. Savalaikis informacijos pateikimas					
4. Užduočių įgyvendinimo kontrolė					

6. Kokių administracinių valdymo sprendimų trūksta įstaigoje, kad būtų užtikrinta ugdymo kokybė? (kai 5 – visiškai užtenka, 4 – užtenka, 3 – nesu tikras, 2 – trūksta, 1 – visiškai trūksta).

	5	4	3	2	1
1. Įstatymų bei normų reikalavimų laikymasis					
2. Vadovų vadybiniai gebėjimai					
3. Darbuotojų išsilavinimo lygis					
4. Kontrolės valdymas įstaigoje					

7. Įvertinkite kokie veiksniai, Jūsų nuomone, daro didžiausią įtaką paslaugų kokybei Tauragės lopšelyje – darželyje „Kodėlčius“?

- Didelis vaikų skaičius grupėje;
- Veiklos kontrolės trūkumas;
- Įtraukimas į sprendimų priėmimą;
- Įgaliojimų ir atsakomybės paskirstymas.

8. Kokios priemonės užtikrintų ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybę? (kai 5- labai svarbu, 4- svarbu, 3-vidutiniškai svarbu, 2- nesvarbu, 1-visiškai nesvarbu).

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų teikiamų paslaugų kokybės gerinimo priemonės	5	4	3	2	1
Didinti ikimokyklinio ugdymo paslaugų įvairovę					
Didesnis tėvų įtraukimas į ikimokyklinio ugdymo veiklą					
Nuolat vykdyti vartotojų pageidavimų tyrimus					
Didesnį dėmesį skirti ikimokyklinio ugdymo vaikų pasiekimų vertinimui					
Diegti inovatyvias ugdymo formas skatinančias vaiko bendruomeniškumo jausmą ir soc. jautrumą					
Vaikų skaičiaus mažinimas grupėse					

9. Jūsų amžius:

10. Jūsų išsilavinimas

- Vidurinis;
- Profesinis;
- Aukštasis neuniversitetinis;
- Aukštasis universitetinis.

11. Jūsų darbo stažas:

- 1 – 3 metai;
- 4 – 10 metų;
- 11 – 20 metų;
- 21 – 30 metų;
- Virš 31 metų.

AČIŪ!