**KLAIPĖDOS UNIVERISTETAS**

**SOCIALINIŲ IR HUMANITARINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**

**VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO IR POLITIKOS MOKSLŲ KATEDRA**

# IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ ADMINISTRAVIMAS: FUNKCIJOS IR JŲ OPTIMALUS PRITAIKYMAS

Regionų valdysenos studijų programos magistro baigiamasis darbas

Autorius SMIRV20 stud. Indrė Budrevičiūtė

Vadovas Lekt. dr. Edita Stumbraitė-Vilkišienė

Klaipėda, 2022

## MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO LYDRAŠTIS

Pildo bakalauro / magistro baigiamojo darbo autorius

Indrė Budrevičiūtė.....
(darbo autoriaus vardas, pavardė)

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų administravimas: funkcijos ir jų optimalus pritaikymas.....
(darbo pavadinimas lietuvių kalba)

**Patvirtinu, kad bakalauro / magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis bakalauro / magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas Klaipėdos universitete ir kitose aukštosiose mokyklose.**

Indrė Budrevičiūtė.....
(darbo autoriaus vardas, pavardė ir parašas)

**Sutinku, kad bakalauro / magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 m. Klaipėdos universiteto studijų procese.**

Indrė Budrevičiūtė.....
(autoriaus vardas, pavardė ir parašas)

Pildo bakalauro / magistro baigiamojo darbo vadovas

**Darbą ginti**

.....
(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

..... Lekt. Dr. Edita Stumbraitė- Vilkišienė.....
(data ) (darbo vadovo vardas, pavardė ir parašas)

Pildo katedros / centro, kuruojančios studijų programą, administratorius (sekretorius)

**Darbas įregistruotas katedroje** .....
(data)

.....
(katedros sekretorės vardas, pavardė ir parašas)

Pildo katedros / centro, kuruojančios studijų programą, vedėjas

**Darbą ginti**

.....
(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

..... Prof. Dr. Jaroslav Dvorak .....
(data ) (katedros / centro vedėjo vardas, pavardė ir parašas)

**Recenzentu (-ais) skiriu**

.....
(įrašyti recenzento (ų) vardą, pavardę)

..... .....
(data ) (katedros / centro vedėjo vardas, pavardė ir parašas)

# SANTRAUKA

Budrevičiūtė, I. Regionų valdysenos studijų programos magistro baigiamasis darbas „Ikimokyklinio ugdymo įstaigų administravimas: funkcijos ir jų optimalus pritaikymas“. Darbo vadovė - lekt. dr. Edita Stumbraitė-Vilkišienė. Klaipėdos universitetas, Socialinių ir humanitarinių mokslų fakultetas, Viešojo administravimo katedra: Klaipėda, 2022. – 70 p.

Ikimokyklinių ugdymo įstaigų funkcijų vykdymo ir optimalaus pritaikymo problema aktuali visuose Lietuvos regionuose, siekiant suteikti kokybiškas paslaugas ir užtikrinti tinkamą ikimokyklinėms įstaigoms keliamų tikslų ir uždavinių įgyvendinimą. Darbo tikslas - išanalizuoti ikimokyklinio ugdymo įstaigų administravimą: jų funkcijas bei optimalų pritaikymą. Išanalizavus ikimokyklinio ugdymo įstaigų administravimo teorinius aspektus nustatyta, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos struktūra yra labai svarbi administravimui. Atlikta teisinio reglamentavimo apžvalga atskleidė, atsakomybių ribas vykdant ikimokyklinio ugdymo įstaigų administravimą bei svarbiausias funkcijas, kurias ikimokyklinio ugdymo įstaigos turi suteikti švietimo pagalba, socialinė parama ir sveikatos priežiūra. Radviliškio rajono savivaldybės ir Šiaulių miesto savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigų nuostatų analizė parodė, kad abiem atvejais didžiausias dėmesys yra kreipiamas švietimo pagalbos bei sveikatos priežiūros funkcijų įgyvendinimui. Kokybinio tyrimo metu išsiaiškinta, kad priskirtos funkcijos yra įgyvendinamos per specialistų teikiamas paslaugas, bendradarbiavimą su savivaldybe, bendradarbiavimą su tėvais bei bendradarbiavimą su visuomenės sveikatos biuru. Nustatytos su administravimu susijusios problemos, kurios apsunkina pavestų funkcijų optimalų įgyvendinimą, tokios kaip dokumentų kiekis, specialistų trūkumas, finansinių išteklių trukūmas ir centralizuota buhalterija. Tyrimo metu nustatyta ir tai, kokias problemas reikia išspręsti norint, kad funkcijos būtų optimaliai pritaikytos įstaigų paslaugų gavėjų poreikiams, t.y. lėšų, etatų ir specialistų trūkumas; ugdytinių tėvų įsitraukimas; auklėtojų kvalifikacijos kėlimas.

**Raktažodžiai:** ikimokyklinio ugdymo įstaigų administravimas, ikimokyklinio ugdymo įstaigų funkcijos, funkcijų optimalus pritaikymas.

## SUMMARY

Budrevičiūtė, I. Master Thesis in Regional Administration: Preschool Educational Institution Administration: Functions and Their Optimal Adaptation. Academic Supervisor: Lecturer Dr. Edita Stumbraitė-Vilkišienė. Klaipėda University, Faculty of Social Sciences and Arts, Department of Public Administration: Klaipėda, 2022. – 70 p.

The issue of implementation and optimal adaptation of the functions of preschool educational institutions is a relevant one across all regions of Lithuania. Its goal is to render high quality services and to ensure proper implementation of the goals and objectives of the preschool educational institutions. The goal of this study is to analyze the administration of preschool institutions, encompassing their functions and optimal adaptation of the latter. The analysis of the theoretical aspects of preschool institution administration revealed that the structure of the preschool educational institution is very important in terms of its administration. The overview of legal regulations showed that limits of liability in terms of preschool institution administration and the key functions of the said institutions, i.e., education assistance, social support and health care. The study of the articles of association of preschool educational institutions in Radviliškis District and Šiauliai City revealed that, in both cases, the institutions were focused on the implementation of the functions of education assistance and health care. The qualitative research revealed that the assigned functions were implemented via specialist's services, cooperation with the municipality, communication with the parents and collaboration with the Public Health Agency. The following administrative problems making the optimal implementation of the assigned functions more difficult were determined: large quantities of documents, lack of specialists, lack of financial resources and centralized accounting. The research also helped to determine the problems that needed to be resolved to optimally adapt the functions to suit the needs of the service recipients. Such problems are namely the lack of funds, job openings and specialists; inclusion of the parents of the students; and professional qualification development for class teachers.

**Keywords:** preschool institution administration, preschool institution functions, optimal adaptation of functions.

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

**1 lentelė.** Teisinis ikimokyklinio ugdymo įstaigų struktūrų reglamentavimas ..... 13
**2 lentelė.** Organizacijos valdymo struktūrų pagrindiniai bruožai ..... 16
**3 lentelė.**Viešojo administravimo principų raiška ikimokyklinio ugdymo įstaigose ..... 19
**4 lentelė.** Ikimokyklinio ugdymo įstaigų funkcijų charakteristika ir sunkumai jas įgyvendinant .... 24
**5 lentelė.** Auklėtojų vaidmuo įgyvendinant įstaigos programas bei funkcijas ..... 29
**6 lentelė.** Radviliškio rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų nuostatų analizė ..... 31
**7 lentelė.** Šiaulių miesto ikimokyklinių ugdymo įstaigų nuostatų analizė..... 32
**8 lentelė.** Radviliškio rajono savivaldybės ikimokyklinių ugdymo įstaigų tikslai..... 34
**9 lentelė.** Šiaulių miesto ikimokyklinių ugdymo įstaigų tikslai..... 34
**10 lentelė.** Radviliškio rajono savivaldybės ikimokyklinių ugdymo įstaigų uždaviniai..... 35
**11 lentelė.** Šiaulių miesto ikimokyklinių ugdymo įstaigų uždaviniai ..... 36
**12 lentelė.** Ikimokyklinio ugdymo įstaigų uždaviniai siejami su Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo numatytomis funkcijų gairėmis ..... 38
**13 lentelė.** Tyrimo instrumento pagrindimas. ..... 43
**14 lentelė.** Tiriamųjų charaktersitika..... 44
**15 lentelė.** Statistinė charaktersitika..... 45
**16 lentelė.** Organizacijos struktūros svarba administravimui ..... 46
**17 lentelė.** Auklėtojų vaidmuo įgyvendinant įstaigos programas bei funkcijas..... 47
**18 lentelė.** LR švietimo įstatyme nustatytų funkcijų įgyvendinimas ..... 48
**19 lentelė.** Funkcijų įgyvendinimo problemos..... 48
**20 lentelė.** Su administravimu susijusios problemos, kurios apsunkina pavestų funkcijų optimalų įgyvendinimą ..... 50
**21 lentelė.** Pokyčiai palengvinantys optimalų funkcijų įgyvendinimą ..... 51
**22 lentelė.** Ateities iššūkiai, kuriuos reikės spręsti įgyvendinant paskirtas funkcijas..... 53

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

**1 pav**. Institucijų, kurios yra atsakingos už švietimo organizavimą Lietuvoje santykių hierarchinė schema.....13
**2 Pav.** Šiaulių lopšelio-darželio „Klevelis“ valdymo struktūra.....17
**3 Pav.** Radviliškio lopšelio-darželio „Žvaigždutė“ valdymo struktūra.....17
**4 pav.** Sveikatos priežiūros paslaugų teikimo būdai.....41

## PRIEDŲ SĄRAŠAS

**1 priedas.** Interviu klausimynas.....71
**2 priedas.** Interviu stenogramos.....72

**TURINYS**

**ĮVADAS**.....7
**I. IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ ADMINISTRAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI**.....12
1.1. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų struktūrų analizė ir jų svarba administravimui.....12
1.2. Administravimo principų raiška ikimokyklinio ugdymo įstaigose.....18
**II. IKIMOKYKLINIŲ UGDYMO ĮSTAIGŲ VYKDOMŲ PROGRAMŲ IR FUNKCIJŲ REGLAMENTAVIMAS LIETUVOJE**.....23
2.1. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų atliekamų funkcijų teisinis reglamentavimas.....23
2.2. Ikimokyklinio ugdymo įstaigose dirbančių auklėtojų vaidmuo įgyvendinant įstaigos programas bei funkcijas.....28
2.3. Šiaulių miesto ir Radviliškio rajono ikimokyklinių ugdymo įstaigų nuostatų analizė.....30
2.4. Šiaulių miesto ir Radviliškio rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų vykdomų programų analizė.....33
**III. IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ ADMINISTRAVIMAS: FUNKCIJŲ IR JŲ OPTIMALAUS PRITAIKYMO TYRIMAS RADVILIŠKIO RAJONO IR ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖSE**.....43
3.1. Tyrimo metodika ir metodologija.....43
3.2. Tyrimo rezultatai.....46
**IŠVADOS**.....55
**LITERATŪRA**.....57
**PRIEDAI**.....71

# ĮVADAS

**Temos aktualumas.** Dabartinės tendencijos viešajame administravime rodo, kad geras valdymas yra toks, kuriam būdinga gausesnis piliečių dalyvavimas, pliuralizmas, subsidiarumas, skaidrumas, atsiskaitomumas, nešališkumas, prieinamumas, bendradarbiavimas ir efektyvumas (Domarkas, 2005, p. 9). Akcentuojamas yra visų viešojo proceso dalyvių dalyvavimo aktyvinimas, o tai keičia paslaugos tiekėjo ir gavėjo vaidmenį. Iš paslaugos gavėjo tikimasi ne tik naudojimosi paslaugomis ir pasyvios reakcijos į paslaugų kokybę, bet siekiamybė yra, kad paslaugų gavėjas pats taptų aktyviu dalyviu ir prisidėtų prie paslaugos planavimo, įgyvendinimo bei gerinimo. Tokiu būdu dalis atsakomybės už viešosios paslaugos kokybę yra perduodama paslaugos gavėjams (Dvorak, 2016, p. 118). Paslaugų gavėjų įsitraukimo svarbą pastebi ir Dvorak, Burbulytė-Tsiskarishvili, Stumbraitė-Vilkišienė (2018) teigdami, kad paslaugų teikėjai ir vartotojai turėtų dirbti kartu ir būti motyvuoti gerinti viešųjų paslaugų kokybę. Viešųjų paslaugų teikėjo užduotis – teikti piliečiams jiems reikalingas paslaugas (Dvorak, Burbulytė-Tsiskarishvili ir Stumbraitė-Vilkišienė, 2018, p. 5). Turi būti siekiama skaidrumo ir atskaitingumo (Petrauskienė ir Predkelytė, 2014, p. 152). Paminėti, gero valdymo principai, tokie kaip dalyvių dalyvavimo aktyvinimas, skaidrumo bei atskaitingumo siekiamybė yra siejami su valdysenos požiūrio įsitvirtinimu.

Ikimokyklinių įstaigų funkcijų optimalus pritaikymas yra glaudžiai susijęs su besikeičiančiu paslaugų pobūdžiu ir naujais iššūkiais. Viena pagrindinių ikimokyklinio ugdymo įstaigų funkcijų yra švietimo pagalbos teikimas, nes daugėja vaikų, kurie yra su specialiais poreikiais ir jiems reikalinga specialisto pagalba. Ne mažiau svarbų vaidmenį atlieka ir socialinių paslaugų funkcija, kurią teikia socialinis pedagogas, jeigu jis dirba ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. Reikia pabrėžti, kad tai gana nauja pareigybė tokiose ugdymo įstaigose. Tačiau vertėtų atkreipti dėmesį ne tik į socialines funkcijas, švietimo pagalbą, bet ir į sveikatos priežiūros funkcijas, kurioms taip pat turi būti skiriamas didelis dėmesys.

Artimiausiu metu ikimokykliniam ugdymui svarbi bus tinklo pusiausvyra atsižvelgiant į įvairių tipų ikimokyklinio ugdymo poreikius. Valstybinio švietimo valdymo funkcijos – valstybės, jos įstaigų galios, tikslų nustatymas, reguliavimo įtaka (veiksmai) švietimo valdymo objektams, kurie atliekami pagal įstatymą, naudojant specialius metodus valstybės uždaviniams įgyvendinti (Serhiivna, 2021, p. 31, 34). Ikimokyklinio ugdymo įstaiga turi būti ta įstaiga, kuri turi siekti maksimalaus vaikų švietimo užtikrinimo ir prisidėti prie jų tobulėjimo. Šiandieninėje visuomenėje ikimokyklinės ugdymo įstaigos turi tapti funkcionaliomis, visomis galimybėmis stengtis suteikti vaikams reikiamą specialią pagalbą. Siekti tobulinti savo administracinius gebėjimus.

Lietuvos ikimokyklinio ugdymo įstaigos nuo nepriklausomybės atkūrimo laikų susiduria su tokiomis problemomis kaip: uždaromos ikimokyklinio ugdymo įstaigos, sumažintas įstaigų finansavimas, pastebimas ikimokyklinio ugdymo įstaigų administravimo nelankstumas (Pečiulienė,

2019, p. 8). Ankstyvasis ugdymas yra labai svarbus veiksnys tolimesniam sėkmingam vaiko mokymuisi visą gyvenimą, jo socialinei integracijai, tobulėjimui (LR vaiko teisių apsaugos kontrolieriaus veiklos ataskaita, 2021, p. 39).

Kaip pastebi Kizi (2020) ikimokyklinio ugdymo įstaigos ir ikimokyklinis ugdymas apskritai gali turėti didžiulės įtakos vaikų socializacijai ir socialiniui ugdymui. Ikimokyklinio ugdymo sistema, tai įstaigų tinklas, kuris teikia platų paslaugų spektrą (švietimo pagalbos, sveikatos, ugdymo organizavimo ir t.t.), atsižvelgiant į vaiko amžių ir individualias savybes, šeimos ir visos visuomenės poreikius (Kizi, 2020, p. 86). Pasak Abdullaevos M.J. (2020) šiuolaikinio ugdymo socialinių funkcijų iškėlimas į priekį verčia iš naujo pažvelgti į ikimokyklinio amžiaus vaikų auklėjimo ir mokymo procesų turinio parinkimo ir organizavimo problemas (Abdullaeva, 2020, p. 855).

Svarbu paminėti, kad regionų valdysena leidžia spręsti regiono problemas (Dvorak, 2016, p. 16). Ikimokyklinių ugdymo įstaigų funkcijų vykdymo ir optimalaus pritaikymo problema aktuali visuose Lietuvos regionuose, siekiant suteikti kokybiškas paslaugas ir užtikrinti tinkamą ikimokyklinėms įstaigoms keliamų tikslų ir uždavinių įgyvendinimą. Visuose regionuose trūksta specialistų, kurie teiktų švietimo pagalbą, sveikatos priežiūros paslaugas. Visuomenės sveikatos specialistų darbo laikas ir krūvis priklauso ne nuo įstaigos poreikio, o nuo vaikų skaičiaus. Metai iš metų kartojasi tos pačios problemos tiek dėl visuomenės sveikatos specialistų darbo, tiek dėl švietimo pagalbos specialistų. Jeigu ir toliau nebus sprendžiamos ikimokyklinių ugdymo įstaigų funkcijų optimalaus paskirstymo ir jų įgyvendinimo problemos, tai ne tik Šiaulių, bet ir kituose regionuose situacija nesikeis ir negalėsime užtikrinti aukšto ir kokybiško teikiamų funkcijų lygio.

**Temos ištirtumas**. Siekiant objektyviai išanalizuoti tyrimo objektą, buvo atlikta lietuvių ir užsienio mokslininkų darbų bei tyrimų analizė. Apžvelgus lietuvių mokslinę literatūrą nustatyta, kad trūksta autorių, kurie analizuotų ikimokyklinio ugdymo įstaigų problematiką valdysenos kontekste. Kadangi atliktų tyrimų yra mažai, tenka remtis edukologiniais darbais tiek, kiek jie yra susiję su analizuojamu objektu.

Lietuvoje ikimokyklinio ugdymo įstaigų funkcijas ir jų svarbą nagrinėja Grudžinskytė A. (2009), Bankauskienė N. ir Masaitytė R. (2014). Ikimokyklinių ugdymo įstaigų teikiamų paslaugų kokybę nagrinėja Ligeikienė L. ir Laurutis V. (2011), Trakšelys K. ir Martišauskienė D. (2016). Tėvų kaip ikimokyklinio ugdymo paslaugų bendra gamintojų Lietuvoje vaidmenį nagrinėja Dvorak, Burbulytė-Tsiskarishvili, Stumbraitė-Vilkišienė (2018).

Užsienio literatūroje ikimokyklinio ugdymo valstybinio valdymo ypatumus nagrinėja Serhiivna K.T. (2021). Šiuolaikinio ikimokyklinio ugdymo psichologines ir pedagogines problemas nagrinėja Isroildjanovna I.N. (2019). Ikimokyklinio ugdymo mokytojų ir vaikų su specialiais poreikiais bei jų tėvų sąveikos ypatumus nagrinėja Didenko I.A. and Frantseva E.N. (2016). Šių autorių tyrimų išvados gali būti pritaikomos Lietuvos ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklai.

Grudžinskytė A. (2009) atliko reikšmingą tyrimą apie teikiamą švietimo pagalbą 3-6 metų socialinės rizikos šeimų vaikams darželio auklėtojų akimis. Po atlikto tyrimo buvo padaryta išvada, kad vaikams labiausiai trūksta psichologinės ir socialinės pedagoginės pagalbos (Grudžinskytė, 2009, p. 61). O Bankauskienė N. ir Masaitytė R. (2014) atliko ikimokyklinių ugdymo įstaigų socialinių pedagogų profesinio tobulinimo raiškos tyrimą. Po atlikto tyrimo autorės nustatė, kad socialinio pedagogo vaidmuo yra labai svarbus ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, nes jis ugdo vaikų socialinius įgūdžius, šviečia ne tik vaikus, bet ir darbuotojus, bendradarbiauja ir prisideda prie vaikų gerovės užtikrinimo (Bankauskienė, Masaitytė, 2014, p. 20).

Galima pritarti Grudžinskytei A., kad ikimokyklinio ugdymo įstaigose turėtų atsirasti psichologo ir socialinio darbuotojo etatas. Nors praėjo daugiau nei 10 metų nuo šio straipsnio parašymo, bet problema išliko ta pati, kad iki šių dienų tik kai kuriose ikimokyklinio ugdymo įstaigose yra įsteigti tokie papildomi darbuotojų etatai, o dauguma ikimokyklinio ugdymo įstaigų iki šiol neturi tokių specialistų. Tokių specialistų etatai dažniausiai būna įsteigti mokyklose. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos turėtų suprasti socialinio pedagogo bei psichologo svarbą įstaigoje ir kaip tai prisidėtų prie vaikų socialinių įgūdžių ugdymo bei bendros vaikų gerovės. Trūksta tyrimų nagrinėjančių psichologo ir socialinio pedagogo vaidmenį kasdienio ugdymo proceso kontekste, kaip jie galėtų prisidėti prie ikimokyklinio ugdymo įstaigų funkcijų įgyvendinimo. Labai svarbu yra išsiaiškinti, kokį indėlį į ugdymo įstaigų funkcijų įgyvendinimą gali įnešti specialieji pedagogai tokie kaip: psichologas ir socialinis pedagogas.

Ligeikienė L. ir Laurutis V. (2011) atliko Mažeikių rajono ikimokyklinių ugdymo įstaigų teikiamų paslaugų kokybės tyrimą. Jie išsiaiškino, kad specialiųjų ugdymo paslaugų, teikiamų ugdymo įstaigoje yra per mažai. Ypač jaučiamas trūkumas specialiojo pedagogo, kineziterapeuto paslaugų. Tėvai išreiškė savo poziciją, pageidautų, kad papildomo ugdymo paslaugas jų vaikai gautų neišėję iš ugdymo įstaigos (Ligeikienė ir Laurutis, 2011, p. 27). Šis tyrimas parodo ne tik, kokių funkcijų iš paslaugos tiekėjo tikisi jos gavėjai, bet ir tai, ko trūksta ugdymo įstaigose ir į ką reikia atkreipti dėmesį, kad būtų patenkinti paslaugos gavėjų lūkesčiai.

Trakšelys K. ir Martišauskienė D. (2016) atliko tyrimą, kuriuo siekė išsiaiškinti švietimo paslaugų kokybę efektyvumo, rezultatyvumo bei prieinamumo aspektais. Po atlikto tyrimo išsiaiškino, kad švietimo įstaigose teikiamos švietimo paslaugos ne visada yra tinkamai organizuotos ir tikslingai nukreiptos į vaiko gerovę. Švietimo institucijose neužtikrinamas švietimo paslaugų prieinamumas įvairių socialinių grupių ir gebėjimų mokiniams (Trakšelys ir Martišauskienė, 2016, p. 202).

Lietuvoje yra atlikta keletas tyrimų susijusių su ikimokyklinio ugdymo įstaigų administravimu: jų funkcijų ir optimalaus pritaikymo tema, tačiau jų neužtenka, norint pilnai atskleisti nagrinėjamą objektą. Atliktuose tyrimuose yra išskirti aspektai ko trūksta: psichologinės ir socialinės pedagoginės

pagalbos, per mažai teikiama specialiųjų ugdymo paslaugų, teikiamos paslaugos ne visada yra tinkamai organizuotos ir tikslingai nukreiptos į vaiko gerovę įstaigose. Mažai skiriama dėmesio tam, ką galima būtų padaryti, kad būtų užtikrinama reikiama pagalba vaikams ir suteikiamos vaikams būtiniausios ugdymo funkcijos. Labai svarbu yra ne tik identifikuoti atliekamas ikimokyklinio ugdymo įstaigų funkcijas, bet ir įvertinti jų pritaikomumo galimybes kasdieniniame darbe.

Apžvelgtuose tyrimuose pasigendama mokslinio dėmesio ikimokyklinio ugdymo įstaigų administravimui, atliekamų funkcijų optimaliam pritaikymui. Tyrimuose labiau kalbama apie tai, kas yra daroma ir kokia yra situacija, tačiau nėra apžvelgiami tie aspektai, kurie trukdo vykdyti tam tikras funkcijas. Šiuo tyrimu bus siekiama išsiaiškinti, kokios problemos ugdymo įstaigoje kyla įgyvendinant išskirtas funkcijas ir jas administruojant ir taip prisidėti prie tiriamo objekto gilesnio pažinimo.

**Temos problema.** Mokslinėje plotmėje trūksta atliktų tyrimų viešojo administravimo kontekste, tiriant ikimokyklinio ugdymo įstaigas, o tai yra aktualu įgyvendinant valdysenos principus. Tad siekiant užpildyti šią spragą ir žinių trūkumą, šis darbas yra atliekamas ir darbo problema formuluojama, kad atskleistų ikimokyklinio ugdymo įstaigų administravimo ir priskirtų funkcijų optimalaus pritaikymo problemas. Iš analizuotų mokslinių darbų ir tyrimų matoma, kad nėra apibendrinama, ar visos funkcijos yra įgyvendinamos ir pritaikomos kasdieniniame darbe. Tam tikri veiksniai, tokie kaip: finansinių išteklių nebuvimas, per mažas vaikų skaičius įstaigoje, gali trukdyti, įgyvendinti visas reikalingas funkcijas. Gali
būti ir taip, kad pats vadovas neįvertina tam tikro specialisto reikalingumo. Kiekvienoje ikimokyklinio ugdymo įstaigoje priežastys gali būti skirtingos. Pati darbo problematikos analizė yra apribota Šiaulių miesto savivaldybės bei Radviliškio rajono savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigų atvejų tyrimu.

Darbe siekiama atsakyti į probleminį klausimą, kokios yra ikimokyklinių ugdymo įstaigų administravimo ir priskirtų funkcijų optimalaus pritaikymo problemos?

**Ginamas teiginys**: ikimokyklinio ugdymo įstaigoms priskirtos funkcijos nėra pilnai įgyvendinamos ir optimaliai pritaikomos praktikoje.

**Darbo objektas –** ikimokyklinio ugdymo įstaigų administravimas ir funkcijos.

**Darbo tikslas** – išanalizuoti ikimokyklinio ugdymo įstaigų administravimą: jų funkcijas bei optimalų pritaikymą.

**Uždaviniai**:

1. Išanalizuoti ikimokyklinio ugdymo įstaigų administravimo teorinius aspektus.
2. Atlikti ikimokyklinio ugdymo įstaigose atliekamų funkcijų teisinio reglamentavimo apžvalgą. Taip pat atlikti ikimokyklinių ugdymo įstaigų vykdomų programų ir funkcijų reglamentavimo turinio analizę, nagrinėjant bendrą kontekstą Lietuvoje bei lyginant Šiaulių miesto ir

Radviliškio rajono savivaldybių ikimokyklinių ugdymo įstaigų bendrąsias programas bei nuostatus.

3. Atlikti empirinį tyrimą Šiaulių miesto ir Radviliškio rajono savivaldybių ikimokyklinio ugdymo įstaigose, siekiant išsiaiškinti, kaip įgyvendinamos priskirtos funkcijos ir kokios problemos kyla jas administruojant ir optimaliai pritaikant įstaigų paslaugų gavėjų poreikiams.

**Darbo metodai**:

1. Mokslinės literatūros analizė naudojama siekiant išsiaiškinti ikimokyklinio ugdymo įstaigų administravimo teorinius aspektus.
2. Aprašomasis tyrimo metodas naudojamas atskleisti išsamesnę informaciją apie ikimokyklinio ugdymo įstaigų administravimą: jų funkcijas ir optimalų pritaikymą.
3. Lyginamosios analizės metodas naudojamas analizuoti esamą situaciją Šiaulių miesto ir Radviliškio rajono savivaldybių ikimokyklinio ugdymo įstaigose bei kokybinės turinio analizės metodas- naudojamas analizuojant Šiaulių miesto ir Radviliškio rajono savivaldybių ikimokyklinio ugdymo įstaigų nuostatus bei programas, kuris leis pateikti sisteminį tiriamo reiškinio vertinimą.
4. Kokybinis metodas – pusiau struktūrizuotas interviu, taikomas atliekant tyrimą Šiaulių miesto savivaldybės ir Radviliškio rajono savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

**Darbo struktūra**. Darbą sudarys trys dalys. Pirmoje darbo dalyje analizuojamos ikimokyklinių ugdymo įstaigų struktūros, jų svarba administravimui bei administravimo principų raiška. Antroje darbo dalyje analizuojamos ikimokyklinių ugdymo įstaigų funkcijos ir jų teisinis reglamentavimas, atliekama lyginamoji Šiaulių ir Radviliškio ikimokyklinių ugdymo įstaigų vykdomų programų ir nuostatų analizė. Trečioje darbo dalyje pristatomi Šiaulių miesto savivaldybės bei Radviliškio rajono savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigose atlikto empirinio tyrimo metodika ir rezultatai. Tyrimu siekta išanalizuoti ikimokyklinio ugdymo įstaigų administravimą: jų funkcijas ir optimalų pritaikymą. Darbas baigiamas išvadomis, kuriose pateikiami atsakymai į iškeltus darbo uždavinius. Pateikiamas literatūros sąrašas bei priedai.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro 70 puslapių, 22 lentelės, 4 paveikslai, 2 priedai. Panaudota 116 mokslinės literatūros, teisės aktų ir duomenų šaltiniai.

# I. IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ ADMINISTRAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI

Ši darbo dalis skirta išsiaiškinti, kokie administravimo teoriniai aspektai vyrauja ikimokyklinėse ugdymo įstaigose. Norint tai padaryti buvo atliekama ikimokyklinių ugdymo įstaigų struktūrų analizė, siekiant parodyti jų svarbą administravimui. Teisinio reglamentavimo apžvalga padeda suprasti, kaip vyksta administravimas ikimokyklinėse ugdymo įstaigose, kas už ką atsakingas. Viešojo administravimo įstatyme pateiktų principų analizė atliekama tam, kad pamatytume, kur kiekvienas iš principų pasireiškia ikimokyklinėse ugdymo įstaigose.

Kaip teigia Serhiivna K.T. (2021) švietimo viešasis administravimas – tai speciali profesinės veiklos rūšis, nukreipta į švietimo sistemą, siekiant užtikrinti jos gyvybingumą bei plėtrą. Viešojo administravimo mechanizmai daro įtaką švietimo sferai, siekiant užsibrėžtų tikslų (Serhiivna, 2021, p. 29, 30).

## 1.1. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų struktūrų analizė ir jų svarba administravimui

Raipa A. (2011) teigia, kad naujojo viešojo valdymo ideologija siekia įtvirtinti daug aukštesnius organizacijų socialinės atsakomybės standartus, kriterijus, padedančius įtvirtinti piliečių dalyvavimą, rengiant ir įgyvendinant viešuosius sprendimus įvairiu valdymo lygiu (Raipa, 2011, p. 84). Svarbu paminėti, kad regionų valdysena inicijuojama taikant įvairius instrumentus, vienas jų įtraukiant reikšmingus veikėjus ( Dvorak, 2016, p. 16). Piliečių dalyvavimo svarbą išryškina Pivoras ir Visockytė (2011) teigdami, kad į viešąjį valdymą turi būti įtraukiamos ir kitos suinteresuotosios pusės, piliečiai (Pivoras ir Visockytė, 2011, p. 30). Į ikimokyklinės ugdymo įstaigos organizacinę valdymo struktūrą turi būti įtraukiami ne tik pačios įstaigos darbuotojai, bet ir kitos suinteresuotosios pusės.

Vanagas R. ir Vyšniauskaitė L. (2012) nuorodo, kad organizacinė valdymo struktūra apibrėžiama kaip darbo paskirstymo ir kooperacijos forma valdymo procese. Kiekviena sistema turi tam tikrą vidinę organizacinę sandarą. Kiekvienai organizacijai svarbu turėti savo valdymo struktūrą, nes nuo tinkamo organizacinės valdymo struktūros suformavimo ir efektyvaus jos funkcionavimo tiesiogiai priklauso organizacijos veiklos rezultatai. Organizacijoje, kurioje darbuotojai gerai žino savo vaidmenį bei atliekamas funkcijas, tik tada gali būti užtikrinama optimali veikla (Vanagas ir Vyšniauskaitė, 2012, p. 115, 118).

Pasak Braslauskienės R. ir Norvilienės A. (2014) Lietuvoje ikimokyklinio ugdymo įstaigų valdymas yra decentralizuotas, ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigų tinklas bei ugdymosi aplinkos užtikrinimas priklauso nuo steigėjų – savivaldybių. Savivaldybės administracinis struktūrinis dalinys – Švietimo skyrius – vykdo bendrąją valstybinę švietimo politiką savivaldybėje, tvarko visus su ikimokyklinio ugdymu, esančiu savivaldybės žinioje, susijusius klausimus, formuoja

ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo programas teikiančių institucijų tinklą, taip pat jų steigimo, reorganizavimo ir likvidavimo klausimus. Savivaldybių tarybos tvirtina ikimokyklinio ugdymo programas, kurias rengia ir nuolat atnaujina švietimo teikėjai (Braslauskienė ir Norvilienė, 2014, p. 31).

Lietuvoje bendrąją ikimokyklinio ugdymo politiką formuoja Švietimo, Mokslo ir Sporto ministerija, kuri yra Lietuvos Respublikos, vykdomosios valdžios institucija, formuojanti ir vykdanti valstybinę švietimo, mokslo ir studijų politiką. Pagal teisės aktais priskirtą kompetenciją Švietimo, Mokslo ir Sporto ministerija teikia metodinę, konsultacinę ir finansinę pagalbą savivaldybių administracijų švietimo padaliniams. Švietimo, Mokslo ir Sporto ministerija formuoja ir vykdo valstybinę švietimo politiką, atsako už švietimo kokybę, rengia strateginius švietimo planus, metines veiklos programa, teikia Vyriausybei siūlymus ir nutarimu projektus dėl įstatymų ir kitų teisės aktų rengimo bei tobulinimo, koordinuoja savivaldybių administracijų švietimo padalinių veiklą įgyvendinant švietimo politiką (Braslauskienė ir Norvilienė, 2014, p. 29,30).

Už savivaldybių teikiamą ikimokyklinio ugdymo organizavimą atsako savivaldybės. Jos, kaip savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos, teikia pritarimą įstaigos parengtai ikimokyklinio ugdymo programai (European Commission, 2021, p. 1).

Aprašytą įstaigų valdymą galima pavaizduoti hierarchine schema, tam kad būtų aiškiau matomi institucijų santykiai, kas už ką atsakingas (1 pav.).

**1 pav**. Institucijų, kurios yra atsakingos už švietimo organizavimą Lietuvoje santykių hierarchinė schema. Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus. Hierarchinė schema sudaryta remiantis Braslauskiene, Norviliene (2014, p. 29,30,31)

**1 lentelė.** Teisinis ikimokyklinio ugdymo įstaigų struktūrų reglamentavimas

| Teisės aktas | Teisinis ikimokyklinio ugdymo įstaigų struktūrų reglamentavimas |
|---|---|
| **Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymo (2011)** | 1. Seimas;<br>2. Vyriausybė, Švietimo ir mokslo ministerija, kitos ministerijos, Vyriausybės įstaigos; |

| | |
|---|---|
| **52 straipsnyje yra išvardinti švietimo valdymo subjektai:** | 3. Savivaldybės institucijos;<br>4. Nevalstybinės mokyklos savininkas (dalyvių susirinkimas);<br>5. Švietimo įstaigos vadovas. |
| **Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymo (2011) 55 straipsnyje yra nurodomi Vyriausybės įgaliojimai švietimo valdymo srityje:** | 1. vykdo švietimą reglamentuojančius įstatymus, Respublikos Prezidento dekretus ir Seimo nutarimus, ilgalaikes valstybines švietimo programas, Vyriausybės programą švietimo srityje, tvirtina jos įgyvendinimo programas;<br>2. koordinuoja Švietimo ir mokslo ministerijos, kitų ministerijų ir Vyriausybės įstaigų veiklą švietimo klausimais;<br>3. paveda jai pavaldžioms vykdomosios valdžios institucijoms rengti Valstybinę švietimo strategiją, atsako už Valstybinės švietimo strategijos ir Vyriausybės programos švietimo srityje įgyvendinimą. |
| **Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymo (2011) 56 straipsnyje yra nurodomi Švietimo ir mokslo ministerijos įgaliojimai. Švietimo ir mokslo ministerija yra įgaliota:** | 1. dalyvauti formuojant, vykdyti ir užtikrinti valstybinę švietimo politiką;<br>2. atsakyti už švietimo kokybę;<br>3. teikti Vyriausybei siūlymus ir nutarimų projektus: dėl įstatymų ir kitų teisės aktų rengimo bei tobulinimo; dėl švietimo finansavimo, mokyklų materialinės bazės, disponavimo mokyklų turtu;<br>4. koordinuoti savivaldybių administracijų švietimo padalinių veiklą įgyvendinant valstybės švietimo politiką, teikti Vyriausybei tvirtinti bendruosius jų nuostatus; nustatyti kvalifikacinius reikalavimus savivaldybių administracijų švietimo padalinių vadovams ir specialistams;<br>5. tvirtinti ikimokyklinio ugdymo programų kriterijus, Priešmokyklinio ugdymo bendrąją programą, formaliojo švietimo bendrąjį ugdymo, mokymo turinį (pradinio, pagrindinio, vidurinio ugdymo programų aprašus, bendrąsias programas, ugdymo, mokymo planus), kurį tvirtina švietimo ir mokslo ministras. |
| **Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymo (2011) 58 straipsnyje nurodomi Savivaldybės institucijų įgaliojimai švietimo valdymo srityje.** | **1. Savivaldybės atstovaujamoji institucija:**<br>1.1. įgyvendina valstybinę švietimo politiką savivaldybėje, nustato ilgalaikius švietimo plėtros tikslus ir priemones jiems pasiekti;<br>1.2. steigia, reorganizuoja ir likviduoja savivaldybės administracijos švietimo padalinius;<br>1.3. formuoja ikimokyklinio, priešmokyklinio, pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo, vaikų ir suaugusiųjų neformaliojo švietimo programas teikiančių mokyklų tinklą, sudaro sąlygas vaikų privalomajam švietimui vykdyti.<br>**2. Savivaldybės vykdomoji institucija:**<br>2.1. analizuoja švietimo būklę, užtikrina valstybinės švietimo politikos vykdymą;<br>2.2. organizuoja ikimokyklinį ugdymą, priešmokyklinį ugdymą, bendrąjį ugdymą, profesinį mokymą ir profesinį orientavimą, kitą vaikų neformalųjį švietimą, suaugusiųjų neformalųjį švietimą;<br>2.3. organizuoja ir koordinuoja švietimo pagalbos teikimą mokiniui, mokytojui, šeimai, mokyklai, vaiko minimalios priežiūros priemonių vykdymą;<br>2.4. teisės aktų nustatyta tvarka skiria savivaldybės administracijos švietimo padalinių vadovus ir specialistus;<br>2.5. Vyriausybės nustatyta tvarka organizuoja ir tvarko savivaldybės teritorijoje gyvenančių vaikų apskaitą; užtikrina, kad visi vaikai mokytųsi pagal privalomojo švietimo programas;<br>2.6. teikia informaciją Švietimo ir mokslo ministerijai ir visuomenei apie švietimo būklę savivaldybėje. |

Šaltinis: Sudarė darbo autorė. Lentelė sudaryta remiantis Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymu (2011, p. 27, 28, 29).

Viešasis administravimas veikia sistemingai, apjungia dviejų sudėtingų struktūrų - valstybinio švietimo valdymo aparato ir viešųjų visuomenės institucijų, kurios yra valdymo organai, turintys tam tikrus įgaliojimus ir kurių veikla yra nukreipta į tam tikrus švietimo sektoriaus objektus, buvimas - funkcionavimą. Pagrindinės savybės, apibūdinančios valstybinį švietimo valdymą, yra šios (Kravchynska, 2021, p. 30):

1. valdymo organų, turinčių tam tikrus įgaliojimus ir kurių veikla yra nukreipta į tam tikrus švietimo sektoriaus objektus, buvimas;
2. vadybinių ryšių buvimas, santykiai ir organizavimas tiek tarp valdymo subjektų, tiek tarp objektų.

Struktūros kokybė – tai ypatumai, kurie apibūdina ikimokyklinio ugdymo sistemą ar įstaigą: ikimokyklinio ugdymo sistemos finansavimas, prieinamumas, pedagoginio personalo kvalifikacija ir jos tobulinimas, vaikų grupės dydis, vaikų, tenkančių vienam pedagogui, skaičius, fizinė aplinka, mokymo / ugdymo planas, programa. Struktūros kokybės veiksnius papildo proceso kokybė, nusakanti, kaip ikimokyklinio ugdymo įstaiga funkcionuoja kiekvieną dieną: kaip sąveikauja vaikai, personalas ir vaikų tėvai. (Ikimokyklinio ugdymo kokybė, 2012, p. 1).

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų sistema yra nepaprastai svarbi kuriant novatoriškas idėjas ir diegiant naujas pedagogines technologijas (Hakimovich, Khodiyevna, Mustafakulovna ir Narzulloevna, 2020, p. 836).

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos direktorius, suderinęs su savivaldybe, įsakymu tvirtina ugdymo įstaigos vidaus struktūrą, darbuotojų pareigybių sąrašą. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos nuostatose, vidaus ir darbo tvarkos taisyklėse nurodoma administracijos struktūra, administracijos sudėtis, pagrindiniai struktūriniai padalinių, administratorių tikslai, uždaviniai, funkcijos ir kt. (Braslauskienė ir Norvilienė, 2014, p. 32,33).

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų valdymo struktūra yra specifinė ir atsispindi individualizmu grįstoje savarankiškoje valdymo veikloje. Savarankiško valdymo forma – pedagoginė taryba ir visuotinis darbuotojų susirinkimas. Efektyviam ikimokyklinio ugdymo įstaigų valdymui būtina sukurti mechanizmus, kad visi pedagoginio proceso dalyviai įtrauktų į valdymo veiklą (Khushnazarova, 2019, p. 663).

Vienas iš galimų administravimo kokybės būdų – veiksmingas ikimokyklinio ugdymo įstaigos organizacinės struktūros, administravimo modelio sukūrimas ir tobulinimas. Siūloma, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos organizacinę struktūrą sudarytų trys lygmenys (Braslauskienė ir Norvilienė, 2014, p. 33):

- *nuolatinis valdymas (šiam lygmeniui priklauso įstaigos direktorius, pavaduotojai, pedagogai);*

- *periodinis valdymas (atsakingos metodinės pedagogų grupės, įvairios komisijos, sudarytos konkrečiai problemai spręsti);*
- *savivalda.*

Kalbant apie ikimokyklinio ugdymo įstaigų administravimą svarbu yra išsiaiškinti, kokia iš tikrųjų vyrauja organizacinė struktūra konkrečioje ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, ar ji atitinka siūlomus Braslauskienės ir Norvilienės (2014, p. 33) lygmenis.

**2 lentelė.** Organizacijos valdymo struktūrų pagrindiniai bruožai

| Organizacijų valdymo struktūros | Pagrindiniai bruožai |
|---|---|
| Linijinė struktūra | Kiekvienam padaliniui vadovauja vienas vadovas, atliekantis visas valdymo formas. Kiekvienas darbuotojas pavaldus tik vienam vadovui ir susijęs su valdymo sistema tik per tiesioginį viršininką. Tai užtikrina vientisą valdymo sprendimų formavimo ir perdavimo sistemą. Linijinėje valdymo struktūroje informacija perduodama tik dviem kryptimis: iš viršaus žemyn ir iš apačios į viršų (Vanagas, Vyšniauskaitė, 2012, p. 120). |
| Hierarchinė struktūra | Valdymas vyksta keliais lygiais, o kiekviename lygyje priimami ir įgyvendinami juos atitinkantys sprendimai (Vanagas, Vyšniauskaitė, 2012, p. 124). Tokios struktūros tikslas yra tiksliau valdyti organizaciją, užtikrinant valdymo patikimumą (Lefort, Bourdais, Alex, Gueguen, 2013, p. 6). |
| Matricinė struktūra | Matricinė organizacijos struktūra apibrėžiama kaip viena iš kelių atskaitomybės linijų, reiškiančių, kad asmuo turi daugiau nei vieną vadovą (Reddy, Ramasamy, 2015, p. 1). Ji turi būti naudojama tik tuo atveju, jei yra tvirtas tikslas ir tas tikslas turi pereiti per visą organizaciją (Burton, Obel, Hakonsson, 2015, p. 7). |

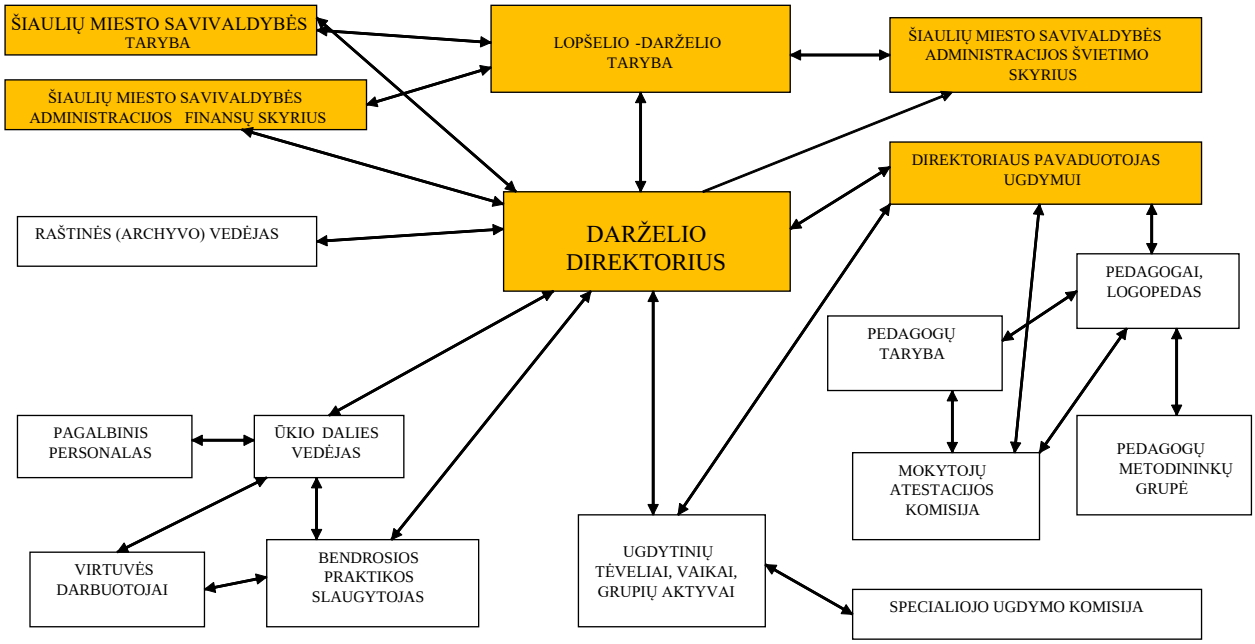
Šaltinis: sudaryta darbo autorės. Lentelė sudaryta remiantis lentelėje minėtais autoriais.

Apibendrinant 2 lentelę pateiktus pagrindinius valdymo struktūrų bruožus, galima teigti, kad linijinė valdymo struktūroje vyrauja vieno vadovo vadovavimas ir visi darbuotojai yra pavaldūs tik vienam vadovui, o tai užtikrina vientisą informacijos perdavimo sistemą. Ši valdymo struktūra ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje taikoma, kai vadovas vadovauja vienas. Hierarchinė struktūra išsiskiria tuo, kad valdymas vyksta įvairiais lygiais ir kiekviename lygyje priimami ir įgyvendinami sprendimai. Ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje šis struktūros tipas taikomas, jeigu įstaigos vadovas nori vadovauti ne vienas, bet įgalinti ir kitus darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą. Matricinė valdymo struktūra išsiskiria tuo, kad darbuotojas turi daugiau nei vieną vadovą ir organizaciją turi tvirtą tikslą, kuris turi būti įgyvendinamas ne tik viename lygmenyje, bet įgyvendinamas visuose lygmenyse. Jeigu ikimokyklinio ugdymo įstaiga pasirinktų šią valdymo struktūrą, tai reikštų, kad į tikslo įgyvendinimą siektų įtraukti ne tik administraciją, auklėtojas, bet ir nepedagoginį personalą.

Kadangi empiriniame tyrime pasirinkti analizei Šiaulių miesto ir Radviliškio rajono ikimokyklinių įstaigų atvejai, tikslinga analizuoti Šiaulių miesto bei Radviliškio rajono savivaldybių ikimokyklinio ugdymo įstaigų struktūras. Iš pateiktos Šiaulių lopšelio-darželio „Klevelis“ valdymo struktūros (2 pav.) galima pastebėti, kad valdymo struktūra susideda ne vien iš darželio vidaus darbuotojų, bet ir iš Šiaulių miesto savivaldybės tarybos, Šiaulių miesto savivaldybės administracijos

finansų skyriaus bei Šiaulių miesto savivaldybės administracijos švietimo skyriaus. Tai reiškia, kad išoriniai struktūros nariai yra be galo svarbūs įstaigos administravimui. Skirtingos spalvos, kurios yra matomos žemiau esančioje struktūroje, simbolizuoja atskirus padalinius/struktūras, pagal pristatytus valdymo lygmenis.

**ŠIAULIŲ LOPŠELIO-DARŽELIO "KLEVELIS" VALDYMO STRUKTŪRA**




**2 Pav.** Šiaulių lopšelio-darželio „Klevelis" valdymo struktūra. Šaltinis: http://klevelis.mir.lt/darbo-laikas-ir-darbuotojai/#

**RADVILIŠKIO LOPŠELIS-DARŽELIS „ŽVAIGŽDUTĖ" VALDYMO STRUKTŪRA**

**3 Pav.** Radviliškio lopšelio-darželio „Žvaigždutė" valdymo struktūra. Šaltinis: https://ldzvaigzdute.lt/darbuotojai-du/

Panaši situacija yra ir Radviliškio rajono savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigų pateiktose valdymo struktūrose. Pvz., iš 4 įstaigų, vidaus valdymo struktūrą pateikusi yra tik 1 įstaiga (3 pav.). Kaip galima matyti iš pateiktos struktūros valdymas vyksta įstaigos viduje. Analizuojant pateiktą valdymo struktūrą yra pasigendama Radviliškio miesto savivaldybės tarybos, Radviliškio rajono savivaldybės finansų skyriaus bei Radviliškio rajono savivaldybės švietimo ir sporto skyriaus vaidmens, nes pagal pateiktą vienintelę Radviliškio rajono savivaldybės lopšelio-darželio „Žvaigždutė“ valdymo struktūrą, tai tokios įstaigos neegzistuoja ir neužima svarbios vietos lopšelio-darželio administravime.

Tiek Šiaulių miesto, tiek Radviliškio rajono savivaldybių pateiktose valdymo struktūrose yra matomas ryškus nuolatinis valdymas, kuris yra sudedamoji ikimokyklinio ugdymo įstaigų organizacinių struktūrų lygmens dalis. Taip pat yra matomas ir periodinis valdymas, nes abiejų nagrinėjamų miestų struktūrose yra įtraukti pagalbos mokiniui specialistai, metodinė taryba/metodiniai pedagogai, specialiojo ugdymo komisija. Išryškinama ir savivalda, nes ją sudaro: 1) Lopšelio-darželio taryba; 2) pedagogų taryba bei 3) grupių tėvų komitetai. Į abiejų nagrinėjamų struktūrų sandarą įeina savivaldos sudėtinės dalys (Braslauskienė ir Norvilienė, 2014, p. 33).

Kiekvienos organizacijos viduje (mikro lygmeniu) tėvai gali dalyvauti skirtinguose paslaugos teikimo etapuose, pradedant nuo tėvų komiteto, po to iš tėvų komiteto deleguojama į tėvų tarybą ir galiausiai į organizacijos (t.y. darželio) tarybą deleguojami keli atstovai iš tėvų tarybos (Dvorak, Burbulytė-Tsiskarishvili ir Stumbraitė-Vilkišienė, 2018, p. 13). Žiūrint į Šiaulių lopšelio-darželio „Klevelis“ valdymo struktūra galima pastebėti, kad tėvai yra įtraukti prie grupių aktyvų ir lopšelio-darželio tarybos. Analizuojant Radviliškio lopšelio-darželio „Žvaigždutė“ valdymo struktūra pastebima, kad tėvai dalyvauja tėvų komitete ir mokyklos taryboje. Analizuojamu atveju valdymo struktūrose pasigendama išskirtos atskirai tėvų tarybos.

Apibendrinant galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos struktūra yra svarbi jos administravimui, nes nuo tinkamo organizacinės valdymo struktūros suformavimo ir efektyvaus jos funkcionavimo tiesiogiai priklauso organizacijos veiklos rezultatai. Atlikta teisinio reglamentavimo apžvalga parodė, atsakomybių ribas vykdant ikimokyklinio ugdymo įstaigų administravimą. Nagrinėjamų savivaldybių ikimokyklinio ugdymo įstaigų struktūrų analizė parodė, kad tiek Šiaulių miesto, tiek Radviliškio rajono savivaldybių pateiktose valdymo struktūrose yra matomas ryškus nuolatinis valdymas, kuris yra sudedamoji ikimokyklinio ugdymo įstaigų organizacinių struktūrų lygmens dalis. Taip pat yra matomas ir periodinis valdymas bei savivaldos sudėtinės dalys.

### 1.2. Administravimo principų raiška ikimokyklinio ugdymo įstaigose

Viešasis administravimas yra svarbi žmogaus veiklos rūšis, užtikrinanti visuomenės išsaugojimą ir vystymąsi. Jis yra valstybės valdžios, jos išorinės materializuotos išraiškos,

realizavimo procesas, vykdomas kaip tikslingas poveikis švietimo sistemai ar atskiroms jos grandims, remiasi žiniomis ir objektyvių dėsnių bei sistemai būdingų interesų naudojimu. Svarbu siekti užsibrėžto tikslo ar tam tikrų tikslų, užtikrinant optimalų jo veikimą ir vystymąsi (Kravchynska, 2021, p. 33-34).

Lietuvos Respublikos viešojo administravimo Nr. VIII-1234 pakeitimo įstatymo (2020) I skyriaus 3 straipsnyje yra išvardinti viešojo administravimo principai (Lietuvos Respublikos viešojo administravimo Nr. VIII-1234 pakeitimo įstatymas, 2020, p. 4,5).:

1. Atsakomybės už priimtus sprendimus.
2. Draudimo keisti į blogąją pusę (non reformatio in peius).
3. Efektyvumo.
4. Išsamumo.
5. Lygiateisiškumo.
6. Naujovių ir atvirumo permainoms.
7. Nepiktnaudžiavimo valdžia.
8. Objektyvumo.
9. Skaidrumo.
10. Vieno langelio.

3 lentelėje pateikiami viešojo administravimo principai, kurie reiškiasi ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

**3 lentelė.**Viešojo administravimo principų raiška ikimokyklinio ugdymo įstaigose

| Principai | Principų raiška ikimokyklinėse ugdymo įstaigose |
|---|---|
| 1. Atsakomybės už priimtus sprendimus. | Šis principas reiškia, kad ikimokyklinio ugdymo įstaiga turi jausti atsakomybę už teikiamų paslaugų kokybę ir tas paslaugas įgyvendinti kiek įmanoma kokybiškiau, kad nekiltų nesklandumų įgyvendinant teikiamas paslaugas. |
| 2. Draudimo keisti į blogąją pusę. | Šis principas reiškia, kad ikimokyklinės ugdymo įstaigos administracija, priimdama tėvų prašymus bei pageidavimus dėl jų vaiko gerovės, negali pabloginti tėvų, kurie kreipėsi, padėties. |
| 3. Efektyvumo. | Šis principas reiškia, kad ikimokyklinio ugdymo įstaiga įgyvendindama įvairius projektus ar programas, turėtų tai daryti, kuo mažesnėmis sąnaudomis ir siekti, kuo geresnio rezultato. |
| 4. Išsamumo. | Šis principas reiškia, kad ikimokyklinės įstaigos vadovas, kuris gauna prašymus ar skundus turi atsakyti į juos aiškiai ir argumentuotai, nurodydamas visas prašymo ar skundo nagrinėjimui įtakos turėjusias aplinkybes ir konkrečias teisės aktų nuostatas, kuriomis rėmėsi vertindamas prašymo ar skundo turinį. |
| 5. Lygiateisiškumo. | Šis principas reiškia, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovas, priimdamas administracinius sprendimus, turi atsižvelgti į tai, kad įstatymui visi asmenys lygūs, ir negali varžyti jų teisių ar teikti jiems privilegijų dėl jų lyties, |

| | |
|---|---|
| | rasės, tautybės, kalbos, kilmės, socialinės ir turtinės padėties, seksualinės orientacijos, išsilavinimo, religinių ar politinių pažiūrų, veiklos rūšies ir pobūdžio, gyvenamosios vietos ir kitų aplinkybių. |
| 6. Naujovių ir atvirumo permainoms. | Šis principas reiškia, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovas bet kokioje situacijoje turi ieškoti naujų ir veiksmingų būdų, kaip geriau spręsti problemas, iškylančias vykdant viešąjį administravimą, taip pat nuolat tobulinti savo veiklą taikydamas pažangiausius metodus, modelius, technologijas, priemones ar gerosios patirties pavyzdžius. |
| 7. Nepiktnaudžiavimo valdžia. | Šis principas reiškia, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovai negali atlikti numatytų savo įstaigos funkcijų, jei neturi įstatymo nustatyta tvarka suteiktų įgaliojimų arba priimtų administracinių sprendimų, kurie leistų jiems tas funkcijas teikti. |
| 8. Objektyvumo. | Šis principas reiškia, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovas priimdamas įvairius sprendimus ar kitus oficialius veiksmus turi būti nešališkas ir objektyvus. |
| 9. Skaidrumo. | Šis principas reiškia, kad ikimokyklinių ugdymo įstaigų veikla turi būti vieša, išskyrus įstatymų nustatytus atvejus. |
| 10. Vieno langelio. | Šis principas reiškia, kad ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje tėvams, darbuotojams ir kitiems asmenims informacija suteikiama, prašymas ar skundas priimamas ir atsakymas į juos pateikiamas vienoje vietoje – ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. |

Šaltinis: Sudarė darbo autorė. Lentelė sudaryta remiantis Lietuvos Respublikos viešojo administravimo Nr. VIII-1234 pakeitimo įstatymu (2020, p. 4,5).

Remiantis 3 lentele galime daryti išvadą, kad visus išvardintus Lietuvos Respublikos viešojo administravimo Nr. VIII-1234 pakeitimo įstatymo (2020) I skyriaus 3 straipsnyje viešojo administravimo principus galime pritaikyti ir ikimokyklinėms ugdymo įstaigoms.

Atskirų padalinių veiklą administruoja atitinkami administratoriai: direktoriaus pavaduotojas ugdymui, direktoriaus pavaduotojas ūkiui, vyriausias buhalteris (jei įstaigoje yra buhalteris), sekretorius-archyvaras ir kt. Administratoriams vadovauja direktorius. Lietuvos ugdymo institucijų sampratoje akcentuojama kompetentinga, racionali, demokratiniais principais grindžiama vadyba, kurioje įvairiais lygmenimis dalyvauja visi bendruomenės nariai, kurie siekia tam tikro tikslo arba kelių bendrų tikslų (Dobranskienė, 2016, p. 1). Viešojo administravimo Nr. VIII-1234 pakeitimo įstatymo I skyriaus 3 straipsnio 1 principe teigiama, kad įstaiga turi jausti atsakomybę už teikiamų paslaugų kokybę (Lietuvos Respublikos viešojo administravimo Nr. VIII-1234 pakeitimo įstatymas, 2020, p. 4). Vadinasi siekiant suteikti kokybiškas paslaugas reikia remtis kompetentinga, racionalia, demokratiniais principais grindžiama vadyba.

Didžiojoje dalyje ikimokyklinio ugdymo įstaigų yra taikomos šiuolaikinio viešojo valdymo reformos ideologijos, kurias lemia šie veiksniai: institucijų lyderių pasirengimas ir gebėjimas sutelkti organizacijų darbuotojus, administratorių strateginio valdymo gebėjimai leidžiantis išnaudoti naujų, tobulesnių formų viešojo valdymo galimybes (Raipa, Smalskys, Giedraitytė, Nefas, 2016, p. 104).

Viešojo administravimo Nr. VIII-1234 pakeitimo įstatymo I skyriaus 3 straipsnio 6 principe teigiama, kad įstaiga turi ieškoti naujų ir veiksmingų būdų, kaip geriau spręsti problemas, iškylančias vykdant viešąjį administravimą, taip pat nuolat tobulinti savo veiklą taikydamas pažangiausius metodus, modelius, technologijas, priemones ar gerosios patirties pavyzdžius (Lietuvos Respublikos viešojo administravimo Nr. VIII-1234 pakeitimo įstatymas, 2020, p. 5). Todėl ir yra didžiojoje dalyje ikimokyklinio ugdymo įstaigų taikomos šiuolaikinio viešojo valdymo reformos ideologijos, kurios skatina institucijų lyderių pasirengimą, tam kad būtų nuolat tobulinama veikla.

Kiekvienas įstaigos vadovas turėtų mokėti prisitaikyti prie aplinkos pokyčių, priimti naujas reformas, programas, ar bet kokius kitus iššūkius. Gyvenimas yra be galo greitai besikeičiantis, o ypač šių dienų COVID-19 pandemijos priešakyje, nes ne tik gyventojai, bet tiek privačios, tiek valstybinės įmonės turėjo prisitaikyti prie pokyčių ir dirbti bei gyventi jau visai kitomis sąlygomis. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos ne išimtis, jos taip pat turi prisitaikyti prie pokyčių, dirbti ir susitaikyti su pandemijos kasdienybe.

Modernizuojant ikimokyklinį ugdymą svarbus vaidmuo tenka pedagoginio personalo ugdymui ir mokymui. Ypač svarbu ugdyti jų žinias, įgūdžius, kompetencijas ir kompetencijas vadovaujant ikimokyklinėms įstaigoms. Nauji reikalavimai ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų ir administratorių kvalifikacijai nustatomi remiantis bendruoju tikslu ugdyti ikimokyklinio ugdymo pedagogų ir administratorių įgūdžius. Tam būtina tobulinti standartinius reikalavimus būsimų specialistų, dirbančių ikimokyklinio ugdymo įstaigose, rengimui. Kokybiškas ikimokyklinių įstaigų valdymas tiesiogiai priklauso nuo būsimų specialistų žinių ir patirties, profesinės kompetencijos (Khushnazarova, 2019, p. 663). Viešojo administravimo Nr. VIII-1234 pakeitimo įstatymo I skyriaus 3 straipsnio 6 principe teigiama, kad įstaiga turi ieškoti naujų ir veiksmingų būdų, kaip geriau spręsti problemas, iškylančias vykdant viešąjį administravimą, taip pat nuolat tobulinti savo veiklą taikydamas pažangiausius metodus, modelius, technologijas, priemones ar gerosios patirties pavyzdžius (Lietuvos Respublikos viešojo administravimo Nr. VIII-1234 pakeitimo įstatymas, 2020, p. 5). Ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovas turi skirti daugiau dėmesio personalo ugdymui ir mokymui, kad jis tobulintų savo veiklą.

Įgyvendinant ikimokyklinio ugdymo politiką nuo tikslų formulavimo ir tarpinių veiksnių priklauso, kokie ir kaip ikimokyklinio ugdymo politikos tikslai bus įgyvendinami. Tai apima: ikimokyklinio ugdymo aprūpinimo, sistemos valdymo, finansavimo, pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimo strategijų aspektus, kokioms visuomenės grupėms, kokio amžiaus vaikams teikiamas ikimokyklinis ugdymas, ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės ypatumus, įvairius ugdymo turinio tikslų ir kultūrinio turinio aspektus, tėvų įtraukimo į vaikų ugdymą ikimokyklinėse įstaigose ypatumus (Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija, 2012, p. 2). Viešojo administravimo Nr. VIII-1234 pakeitimo įstatymo I skyriaus 3 straipsnio 8 principe teigiama, kad

įstaigos vadovas priimdamas įvairius sprendimus ar kitus oficialius veiksmus turi būti nešališkas ir objektyvus (Lietuvos Respublikos viešojo administravimo Nr. VIII-1234 pakeitimo įstatymas, 2020, p. 5). Tai reiškia, kad įstaigos vadovas prieš nustatydamas, kokie ir kaip ikimokyklinio ugdymo politikos tikslai bus įgyvendinami turi būti nešališkas ir objektyvus.

Kaip teigia Domarkas V. (2011) knygoje *The Future of Public Administration around the World* yra išskiriami veiksniai, kurie turės įtakos tolimesnei viešojo administravimo raidai (Domarkas, 2011, p. 14):

1. Globalizacija;
2. Sąveikaujantis valdymas;
3. Informacinės technologijos;
4. Patariamoji demokratija ir visuomenės dalyvavimas;
5. Organizacijų struktūra ir jų valdymo formos;
6. Naujos kartos lyderių rengimas.

Galima pritarti Domarko V. (2011) išskirtiems veiksniams, kurie jo manymu turės įtakos tolimesnei viešojo administravimo raidai, nes ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovas turi būti naujosios kartos lyderis. Jis turi mokėti prisitaikyti prie naujovių, domėtis ne vien tuo, kas yra aplinkui, bet ir kas dedasi pasaulyje. Išmanyti gerai informacines technologijas, nes jos užima didžiąją dalį mūsų kasdienybės. Suburti kolektyvą, jį motyvuoti mokytis ir tobulėti, nes svarbi yra organizacijos struktūra bei valdymo formos. Turime pereiti iš tradicinio viešojo valdymo ir naujos viešosios vadybos prie valdysenos sampratos. Viešojo administravimo Nr. VIII-1234 pakeitimo įstatymo I skyriaus 3 straipsnio 6 principe teigiama, kad įstaigos vadovas turi ieškoti naujų ir veiksmingų būdų, kaip geriau spręsti problemas, iškylančias vykdant viešąjį administravimą, taip pat nuolat tobulinti savo veiklą taikydamas pažangiausius metodus, modelius, technologijas, priemones ar gerosios patirties pavyzdžius (Lietuvos Respublikos viešojo administravimo Nr. VIII-1234 pakeitimo įstatymas, 2020, p. 5).

Švietimo, ypač šios srities valdymo, klausimai tapo ypač aktualūs vykdant valstybės reformą. Švietimas, kaip visuomenės socialinio, politinio, ekonominio, dvasinio, kultūrinio vystymosi pagrindas, yra valstybės prioritetas. Švietimas yra pagrindinis šalies vystymosi pagrindas. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadyba turėtų būti pagrįsta ne tik valdymo dėsniais, bet turėtų būti atsižvelgiama į įvairaus tipo ikimokyklinio ugdymo valdymo ypatumus. Kiekviena ikimokyklinio ugdymo įstaigą turi savo specifinių savybių tiek veikloje, tiek valdyme, kurios būdingos tik tokio tipo ugdymo įstaigoms (Kravchynska, 2021, p. 26). Viešojo administravimo Nr. VIII-1234 pakeitimo įstatymo I skyriaus 3 straipsnio 3 principe teigiama, kad reikia siekti efektyvumo (Lietuvos Respublikos viešojo administravimo Nr. VII-1234 pakeitimo įstatymas, 2020, p. 4). Norint užtikrinti

visapusiška ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadyba, kuri būtų pagrįsta ne tik valdymo dėsniais, reikia veikti efektyviai ir atsižvelgti į įvairaus tipo valdymo ypatumus.

Apibendrinant būtų galima teigti, kad dauguma viešojo administravimo principų, kuriuos reglamentuoja viešojo administravimo Nr. VIII-1234 pakeitimo įstatymas, pritaikomi ikimokyklinio ugdymo įstaigoms, kurios turi vadovautis išvardintais principais. Administravimo principų raiška ikimokyklinių ugdymo įstaigų veikloje pasireiškia atliekant kasdienes funkcijas bei administruojant įstaigą. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos turi vykdyti ikimokyklinio ugdymo programas, kurios yra parengtos pagal švietimo ir mokslo ministro patvirtintus ikimokyklinio ugdymo programų kriterijus. Įgyvendindamos ikimokyklinio ugdymo įstaigos politiką įstaigos turi apsispręsti, kokie ir kaip politikos tikslai bus įgyvendinami.

# II. IKIMOKYKLINIŲ UGDYMO ĮSTAIGŲ VYKDOMŲ PROGRAMŲ IR FUNKCIJŲ REGLAMENTAVIMAS LIETUVOJE

Ši darbo dalis skirta išsiaiškinti ikimokyklinių ugdymo įstaigų funkcijų reglamentavimą, nes Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme (2011) pateiktomis funkcijomis turi vadovautis visos ikimokyklinio ugdymo įstaigos ir jas suteikti tiek vaikui, tiek jo šeimai. Atliekama ikimokyklinio ugdymo įstaigų vykdomų programų analizė leidžia pamatyti, kokia yra reali situacija ikimokyklinio ugdymo įstaigose, ar Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme (2011) nustatytos funkcijos yra įtraukiamos į įstaigų vidaus dokumentus. Programų analizė taipogi leis identifikuoti, ar numatytos funkcijos gali būti optimaliai pritaikytos paslaugų gavėjų poreikiams.

## 2.1. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų atliekamų funkcijų teisinis reglamentavimas

Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymo (2011) 7 straipsnio 5 punkte yra išskiriamos šios kompleksiškai teikiamos ikimokyklinio ugdymo įstaigų funkcijos:

1. Švietimo pagalbos teikimas;
2. Socialinės paramos teikimas;
3. Sveikatos priežiūros paslaugų teikimas.

Senajame Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo (1991) 3 straipsnyje buvo išskiriamos kiek kitokios funkcijos: 1) Valstybė remia ikimokyklinio amžiaus vaikų ugdymą namuose, teikia kompensacines išmokas; 2) Šeimoms, ugdančioms ikimokyklinio amžiaus vaikus namuose, švietimo ir sveikatos apsaugos įstaigos teikia metodinę, diagnostinę bei konsultacinę pagalbą. , kurios orientuotos buvo ne į ikimokyklinio ugdymo įstaigas ir jas lankančius vaikus, o į šeimas, kurios ugdo savo vaikus namuose. Nurodoma, kad valstybė rėmė ikimokyklinio amžiaus vaikų ugdymą namuose, teikė kompensacines išmokas. Taip pat tokioms šeimoms, švietimo ir sveikatos apsaugos įstaigos teikė metodinę, diagnostinę ir konsultacinę pagalbą.

Lyginant senąjį ir naująjį švietimo įstatymus galima pastebėti, kad senajame švietimo įstatyme (1991) funkcijos buvo orientuotos į pagalbą šeimai namuose, kai vaikai ugdyti pasirenkami namuose, o naujajame įstatyme visos funkcijos yra orientuotos į vaikus, kurie yra ugdomi ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Šiais laikais prioritetas yra vaikai, kurie lanko ikimokyklinio ugdymo įstaigas ir tai yra skatinama, sudaromos sąlygos, kad tėvai galėtų leisti vaikus į ikimokyklinio ugdymo įstaigas. Bėgant metams pasikeitė požiūris į vaikų ugdymą namuose, reikia suprasti, kad vaikas daug daugiau visko išmoks ir ugdymo įstaiga jam suteiks daugiau paslaugų, jei jis lankys ugdymo įstaigą. Šiomis dienomis vaikas ugdymo įstaigoje gali gauti švietimo pagalbos paslaugas, jeigu jam to reikia, jas teikia logopedas, socialinis pedagogas (jei dirba įstaigoje), psichologas (jei dirba įstaigoje). Šeima gali gauti socialinę paramą, jeigu ji yra reikalinga. Ikimokyklinės ugdymo įstaigos teikia sveikatos priežiūros paslaugas, tačiau tai nebėra vien būtinosios pagalbos teikimas, tai yra kai kas daugiau, tai vaikų švietimas, sveikos gyvensenos mokymas, mokymas kaip išvengti ligų. Visa tai padeda atlikti ikimokyklinio ugdymo įstaigoje dirbantis visuomenės sveikatos specialistas. Šiuos du įstatymus skiria 20 metų, palyginus vieną įstatymą su kitu yra matomi aiškūs skirtumai. Pastebima, kad konkrečios funkcijos buvo nustatytos naujame švietimo įstatyme (2011), jos teikiamos vis kokybiškiau.

4 lentelėje pateikiamos ikimokyklinio ugdymo įstaigų funkcijų charakteristika ir sunkumai jas įgyvendinant.

**4 lentelė.** Ikimokyklinio ugdymo įstaigų funkcijų charakteristika ir sunkumai jas įgyvendinant

| Funkcijos | Charakterizuojantis kriterijai/veiklos/požymiai | Priežastys, kurios gali įtakoti nepilnavertį įgyvendinimą |
|---|---|---|
| 1. Švietimo pagalbos teikimas. | Ikimokyklinio ugdymo įstaigoje švietimo paslaugas teikia: logopedas; socialinis pedagogas (jei dirba įstaigoje); psichologas (jei dirba įstaigoje). Beveik visose ikimokyklinio ugdymo įstaigose dirba logopedas, kuris teisės aktų nustatyta tvarka teikia pagalbą vaikams bei konsultuoja tėvus, įstaigos darbuotojus, jei yra tam poreikis. Socialinis pedagogas suteikdamas pagalbą įvairiais pagalbos teikimo būdais prisideda prie švietimo pagalbos paslaugų bei palengvina ikimokyklinio ugdymo įstaigos darbą. Psichologas padeda stiprinti vaikų psichologinį atsparumą ir psichikos sveikatą, skatinti saugios ir palankios ugdymuisi aplinkos kūrimą. | Gali neužtekti lėšų įsteigti reikalingų pareigybių, kurios prisidėtų prie švietimo pagalbos teikimo. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai gali nematyti poreikio vieno ar kito specialisto atsiradimui ugdymo įstaigoje. Gali būti ir taip, kad ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovas išreikš norą įsteigti papildomą pareigybę, bet savivaldybė neskirs papildomų lėšų. |
| 2. Socialinės paramos teikimas. | Šeima gali gauti socialinę paramą, jeigu ji yra reikalinga. Nustatomos dvi socialinės paramos mokiniams rūšys: 1. Mokinių nemokamas maitinimas (pusryčiai, pietūs, pavakariai, maitinimas mokyklų organizuojamose vasaros poilsio stovyklose); 2. Parama mokinio reikmenims įsigyti. | Tėvai, kuriems reikalinga socialinė parama gali nesusitvarkyti reikiamų dokumentų, kad gautų šią paramą. Gali būti ir taip, kad tėvai nepakankamai gauna informacijos iš ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo apie |

| | | |
|---|---|---|
| | | galimybę gauti socialinę paramą. |
| 3. Sveikatos priežiūros paslaugų teikimas. | Ikimokyklinės ugdymo įstaigos teikia sveikatos priežiūros paslaugas, tačiau tai nebėra vien būtinosios pagalbos teikimas, tai yra kai kas daugiau, tai vaikų švietimas, sveikos gyvensenos mokymas, mokymas kaip išvengti ligų. Visa tai padeda atlikti ikimokyklinio ugdymo įstaigoje dirbantis visuomenės sveikatos specialistas. Sveikatos priežiūros paslaugos ikimokyklinio ugdymo įstaigose vykdomos pagal ikimokyklinės ugdymo įstaigos sveikatos priežiūros veiklos planą. Įstaigoje dirbantis visuomenės sveikatos specialistas bendradarbiauja su įstaigos vadovu, kolektyvu bei tėvais. | Tėvai gali būti nelinkę bendradarbiauti su visuomenės sveikatos specialistu dirbančiu ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje. Ikimokyklinės ugdymo įstaigos kolektyvas gali būti nelinkęs bendradarbiauti su įstaigoje dirbančių visuomenės sveikatos specialistu ir taip apsunkinti teikiamų sveikatos priežiūros paslaugų kokybę. |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės. Lentelė sudaryta remiantis Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymu (2011, p. 5), Lietuvos Respublikos socialinės paramos mokiniams įstatymu (2006, p. 1).

Švietimo pagalbos paslaugų teikimas ikimokyklinio ugdymo įstaigoje vykdomas, jei atsiranda ugdymo įstaigoje tokių vaikų, kuriems reikalinga specialisto pagalba. Vienas iš švietimo pagalbos teikėjų įstaigoje yra logopedas. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymo dėl Lietuvos medicinos normos MN 136:205 „Logopedas. Teisės, pareigos, kompetencija ir atsakomybė“ (2005) VI skyriuje rašoma, kad Logopedas privalo (Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymas, 2005, p. 4):

1. teikti kvalifikuotą logopedo pagalbą vaikams ir suaugusiesiems, turintiems kalbėjimo, kalbos, balso, rijimo ir komunikacijos sutrikimų, vadovaudamasis Logopedų paslaugų teikimo tvarkos aprašu;
2. bendradarbiauti su kitais asmens bei visuomenės sveikatos priežiūros, slaugos ir socialinės rūpybos darbuotojais bei specialistais;
3. skleisti kalbėjimo, kalbos, balso rijimo ir komunikacijos sutrikimų prevenciją.

Beveik visose ikimokyklinio ugdymo įstaigose dirba logopedas, kuris teisės aktų nustatyta tvarka teikia pagalbą vaikams bei konsultuoja tėvus, įstaigos darbuotojus, jei yra tam poreikis.

Kitas svarbus švietimo pagalbos teikėjas yra socialinis pedagogas (jei dirba įstaigoje). Socialinis pedagogas yra įdarbinamas įstaigoje, jeigu yra poreikis. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakyme „Dėl socialinės pedagoginės pagalbos teikimo vaikui ir mokiniui tvarkos aprašo patvirtinimo“ (2016, p. 2) nurodoma, kad socialinis pedagogas:

1. Pagalbos paskirtis – padėti tėvams (globėjams, rūpintojams), kad būtų įgyvendinta vaiko ir mokinio teisė į mokslą, užtikrinti jo saugumą mokykloje: išsiaiškinti ir šalinti priežastis, dėl kurių vaikas ar mokinys negali lankyti mokyklos ar vengia tai daryti, sugrąžinti į mokyklą ją palikusius vaikus ir mokinius, kartu su tėvais (globėjais, rūpintojais) padėti vaikui ir mokiniui pasirinkti mokyklą pagal protines ir fizines galias ir joje adaptuotis.

2. Pagalbos gavėjai – vaikai ir mokiniai, jų tėvai (globėjai, rūpintojai), pedagogai.
3. Pagalbos teikėjai – švietimo įstaigose, vaikų globos įstaigose, nevyriausybinėse organizacijose ir kitose įstaigose ar organizacijose dirbantys socialiniai pedagogai, kurių kvalifikacija atitinka nustatytus kvalifikacinius reikalavimus.

Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakyme „Dėl socialinės pedagoginės pagalbos teikimo vaikui ir mokiniui tvarkos aprašo patvirtinimo“ (2016, p. 2) nurodomi pagalbos teikimo būdai:

1. konsultavimas – vykdomas siekiant padėti spręsti vaikams ir mokiniams kylančias socialines pedagogines problemas, taikant įvairias konsultavimo formas ir būdus;
2. tiriamoji veikla – vykdoma siekiant išsiaiškinti ir įvertinti aplinkos poveikį vaikui ir mokiniui, ugdymosi ir mokymosi sunkumus, siekiant užtikrinti veiksmingas pagalbos strategijas;
3. prevencinė veikla – vykdoma siekiant užtikrinti vaikui ir mokiniui saugią ugdymosi aplinką bei asmeninių, socialinių ir kitų bendrųjų kompetencijų ugdymąsi, taikant tikslingas priemones ir būdus;
4. tarpininkavimas – vykdomas siekiant padėti rasti tinkamiausius problemos sprendimo būdus, įgyvendinant vaiko teises ir teisėtus interesus;
5. pagalbos tinklo kūrimas – vykdomas siekiant užtikrinti kompleksiškai teikiamos pagalbos vaikui ir mokiniui teikimą.

Dažniausiai socialinis pedagogas dirba mokyklose, bet ne ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Tačiau yra ikimokyklinio ugdymo įstaigų, kurios turi socialinį pedagogą. Jis suteikdamas pagalbą įvairiais pagalbos teikimo būdais prisideda prie švietimo pagalbos paslaugų bei palengvina ikimokyklinio ugdymo įstaigos darbą. Socialinio pedagogo svarbą išryškina Bankauskienė N. ir Masaitytė R. (2014), kurios atliko ikimokyklinių ugdymo įstaigų socialinių pedagogų profesinio tobulinimo raiškos tyrimą. Po atlikto tyrimo autorės nustatė, kad socialinio pedagogo vaidmuo yra labai svarbus ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, nes jis ugdo vaikų socialinius įgūdžius, šviečia ne tik vaikus, bet ir darbuotojus, bendradarbiauja ir prisideda prie vaikų gerovės užtikrinimo (Bankauskienė ir Masaitytė, 2014, p. 20).

Dar vienas svarbus švietimo pagalbos teikėjas yra psichologas (jei dirba įstaigoje). Taip pat kaip socialinis pedagogas, psichologas yra įdarbinamas įstaigoje, jeigu yra poreikis. Pagal Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymą „Dėl psichologinės pagalbos teikimo“ (2017) I skyriaus 3 punkte minima, kad pagalba teikiama ikimokyklinio ugdymo mokyklose. II skyriaus 9 punkte minima pagalbos paskirtis – prevencinėmis priemonėmis stiprinti mokinių (vaikų) psichologinį atsparumą ir psichikos sveikatą, skatinti saugios ir palankios ugdymuisi aplinkos Mokykloje kūrimą, padėti mokiniams (vaikams), mokytojams, kitiems švietimo įstaigos darbuotojams atgauti dvasinę darną, gebėjimą gyventi ir mokytis, aktyviai bendradarbiaujant su jų

tėvais (globėjais, rūpintojais) (Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas, 2017, p. 2).

Socialinė parama skiriama mokiniams, kurie mokosi bendrojo ugdymo mokyklose, profesinio mokymo įstaigose, ikimokyklinio ugdymo mokyklose ar pas kitą švietimo teikėją (išskyrus laisvąjį mokytoją) (toliau vadinama – mokykla) pagal bendrojo ugdymo programas, įregistruotas Studijų, mokymo programų ir kvalifikacijų registre (išskyrus suaugusiųjų ugdymo programas), ar priešmokyklinio ugdymo programą. Nustatomos dvi socialinės paramos mokiniams rūšys: 1. mokinių nemokamas maitinimas (pusryčiai, pietūs, pavakariai, maitinimas mokyklų organizuojamose vasaros poilsio stovyklose); 2. parama mokinio reikmenims įsigyti. Mokiniams, kurie mokosi pagal priešmokyklinio ugdymo programą ar pagal pradinio ugdymo programą pirmoje ar antroje klasėje, nemokami pietūs skiriami nevertinant šeimos gaunamų pajamų be atskiro tėvų (globėjų) prašymo (Lietuvos Respublikos socialinės paramos mokiniams įstatymas, 2006, p. 1, 2, 4, 6).

Aleksejevaitė et al. (2012) pabrėžia, kad sveikatos priežiūros paslaugos ikimokyklinio ugdymo įstaigose vykdomos pagal ikimokyklinės ugdymo įstaigos sveikatos priežiūros veiklos planą. Veiklos plane numatomos konkrečios priemonės, skirtos sveikatos priežiūros ikimokyklinio ugdymo įstaigoje uždaviniams įgyvendinti. Numatant priemones atsižvelgiama į sveikatos priežiūros specialisto funkcijas, reglamentuojamas teisės aktais ir nurodytas jo pareigybės instrukcijoje, taip pat sveikatos priežiūros specialisto praktinio darbo patirtį, ikimokyklinio ugdymo įstaigos poreikius. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos sveikatos priežiūros veiklos plano projektą rengia ikimokyklinio ugdymo įstaigos administracija kartu su sveikatos priežiūros specialistu. Sveikatos priežiūros paslaugos ir pareigybės, kurioms priskirtos teikti atitinkamos sveikatos priežiūros paslaugos, įtvirtinamos ikimokyklinio ugdymo įstaigos nuostatuose. (Aleksejevaitė et al., 2012, p. 13).

Isroildjanovna I.N. (2019) teigia, kad pagrindinės ikimokyklinio ugdymo funkcijos yra šios: vaikų psichinės sveikatos apsauga ir stiprinimas; rūpestis kiekvieno vaiko emocine gerove; sąveikos su šeima siekimas, siekiant užtikrinti pilnavertį vaiko vystymąsi. Reikia pabrėžti, kad ikimokyklinio ugdymo tikslas yra sudaryti sąlygas maksimaliai atskleisti vaiko individualų amžiaus potencialą, būtina sudaryti sąlygas tobulėti funkciškai raštingam – asmeniui, kuris gali išspręsti bet kokias gyvenimo skirtas užduotis, naudodamasis žiniomis, įgūdžiais, kurie buvo įgyti (Isroildjanovna, 2019, p. 833, 836). Isroildjanovna I.N. pateikia pagrindines sveikatos priežiūros sritis į kurias turėtų atkreipti dėmesį kiekviena ugdymo įstaiga. Ypač šiuo pandemijos laikotarpiu labai svarbu skirti daug dėmesio vaikų psichinės sveikatos apsaugai ir stiprinimui.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovui yra suteikta galimybė spręsti, kokių pareigybių reikia įstaigai. Jeigu leidžia finansinė padėtis, galbūt kažkurios kitos, mažiau reikalingos pareigybės sąskaita, jis gali įsteigti ir kitas įstaigai reikalingas reikalingas pareigybes. Pareigybės ikimokyklinio

ugdymo įstaigai skiriamos, atsižvelgiant į vaikų skaičių arba į grupių skaičių toje įstaigoje (Braslauskienė ir Norvilienė, 2014, p. 34).

Apibendrinant galima teigti, kad lyginant senąjį ir naująjį švietimo įstatymus pastebima, kad seniau buvo labiau orientuojamasi į pagalbą šeimoms, kurios ugdė vaikus namuose, o šiomis dienomis yra labiau orientuojamasi į vaikus lankančius ugdymo įstaigas ir ten teikiamos visos reikalingos paslaugos bei funkcijos, kurias reglamentuoja teisės aktas. Ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovas turi stengtis užtikrinti, kad vaikai jeigu to reikia, gautų visas reikiamas paslaugas ir jos būtų teikiamos kokybiškai. Jeigu įstaigoje reikalingas tam tikras specialistas ir matomas to specialisto poreikis, tai ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovas turi stengtis, kad tas specialistas atsirastų jo įstaigoje. Svarbiausios funkcijos į kurias reikia orientuotis yra: 1) švietimo pagalba, kurią teikia: logopedas, socialinis pedagogas (jei dirba įstaigoje), psichologas (jei dirba įstaigoje); 2) sveikatos priežiūra, kurią ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje teikia visuomenės sveikatos specialistas; 3) socialinė parama.

## 2.2. Ikimokyklinio ugdymo įstaigose dirbančių auklėtojų vaidmuo įgyvendinant įstaigos programas bei funkcijas

Verta nagrinėti auklėtojų dirbančių ikimokyklinio ugdymo įstaigose vaidmenį įgyvendinant įstaigos programas bei funkcijas, nes jos atlikdamos savo pareigas ir ugdydamos vaikus prisideda prie programų ir funkcijų įgyvendinimo. Kalbant apie švietimo pagalbos funkciją, aišku tai, kad auklėtoja irgi gali prisidėti prie švietimo pagalbos teikimo. Visu pirma dėl to, kad ji gali pastebėti vaikuose tam tikrus požymius, kad jam galbūt reikalinga speciali logopedo pagalba ir bendradarbiaujant su ikimokyklinio ugdymo įstaigoje dirbančiu logopedu tai aptarti. Būna ir taip, kad pati auklėtoja prisideda prie švietimo pagalbos teikimo vaikui, kai sužino, kad vaikui teikiama yra specialisto pagalba ir ji taip pat daugiau dėmesio skiria tam vaikui, kai yra atliekamos grupėje užduotys. Ne kiekvieną dieną įstaigoje dirba logopedas arba tiesiog būna užsiėmęs su kitais vaikais ir auklėtojos stengiasi padėti tam vaikui atliekant įvairiais užduotis bei veiklas.

Auklėtojoms būtina yra bendradarbiauti su paslaugos gavėjais (tėvais), nes tada bus suteikiamos kokybiškesnės paslaugos ir paslaugos gavėjai (tėvai) galės prisidėti prie ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje teikiamų paslaugų kokybės. Bendradarbiavimas bei jo nauda ir svarba siejami yra su valdysenos terminu (Dvorak, 2016, p. 11).

5 lentelėje pateikiamas auklėtojų vaidmuo įgyvendinant įstaigos programas bei funkcijas.

**5 lentelė.** Auklėtojų vaidmuo įgyvendinant įstaigos programas bei funkcijas

| Pagrindiniai aspektai pareigybės aprašymuose | Pagrindiniai aspektai funkcijose | Ikimokyklinio ugdymo įstaigos |
|---|---|---|
| Planuoja ir organizuoja ugdomąjį procesą atsižvelgiant į vaikų individualius ir specialiuosius ugdymo poreikius, amžių, lopšelio-darželio ikimokyklinio ugdymo programos tikslus, higienos normų reikalavimus. | Organizuoja ir vykdo ugdomąjį procesą, atsižvelgiant į individualius vaikų ugdymo(-si) poreikius. Taip prisidedama prie **švietimo pagalbos funkcijos** įgyvendinimo. | Šiaulių m. l/d „Pasaka“<br>Šiaulių m. l/d „Žiburėlis“;<br>Šiaulių m. l/d „Drugelis“;<br>Šiaulių m. l/d „Ežerėlis“;<br>Šiaulių m. l/d „Žiogelis“;<br>Šiaulių m. l/d „Bitė‘;<br>Šiaulių m. l/d „Vaikystė“;<br>Šiaulių m. l/d „Varpelis“;<br>Šiaulių m. l/d „Rugiagėlė“;<br>Šiaulių m. l/d „Sigutė“;<br>Šiaulių m. l/d „Gluosnis“;<br>Šiaulių m. l/d „Berželis“;<br>Šiaulių m. l/d „Kregždutė“;<br>Šiaulių m. l/d „Ąžuoliukas“;<br>Šiaulių m. l/d „Žirniukas“. |
| Ikimokyklinės ugdymo įstaigos mokytojas teikia pagalbą vaikams, turtintiems ugdymosi sunkumų ir specialiųjų ugdymosi poreikių, prireikus inicijuoja individualų ugdymo(-si) programų rengimą, dalyvauja jas rengiant. | Teikia pagalbą vaikams, turintiems ugdymosi sunkumų ir specialiųjų ugdymosi poreikių. Taip prisidedama prie **švietimo pagalbos funkcijos** įgyvendinimo. | Šiaulių m. l/d „Pasaka“;<br>Šiaulių m. l/d „Drugelis“;<br>Šiaulių m. l/d „Vaikystė“;<br>Šiaulių m. l/d „Sigutė“;<br>Šiaulių m. l/d „Berželis“;<br>Šiaulių m. l/d „Ąžuoliukas“;<br>Šiaulių m. l/d „Žirniukas“. |
| Kuria stimuliuojančią, funkcionalią, dinamišką, psichologiškai ir fiziškai saugią ugdymo(si) aplinką. | Kuria psichologiškai ir fiziškai sveiką ir saugią ugdymo(si) aplinką. Taip prisidedama prie **sveikatos priežiūros paslaugų** funkcijos. | Šiaulių m. l/d „Žiburėlis“;<br>Šiaulių m. l/d „Rugiagėlė“;<br>Šiaulių m. l/d „Berželis“;<br>Šiaulių m. l/d „Drugelis“. |
| Saugoti ir stiprinti vaikų sveikatą, garantuoti vaikų fizinį ir psichologinį saugumą grupėje, sporto, muzikos salėse, baseine ir kitose įstaigos erdvėse, žaidimų aikštelėse ir kt. | Saugo ir stiprina vaikų sveikatą. Taip prisideda prie **sveikatos priežiūros paslaugų** funkcijos įgyvendinimo. | Šiaulių m. l/d „Pasaka“;<br>Šiaulių m. l/d „Žiburėlis“;<br>Šiaulių m. l/d “Drugelis“;<br>Šiaulių m. l/d „Ežerėlis“;<br>Šiaulių m. l/d “Žiogelis“;<br>Šiaulių m. l/d „Bitė“;<br>Šiaulių m. l/d „Vaikystė“;<br>Šiaulių m. l/d „Rugiagėlė“;<br>Šiaulių m. l/d „Gluosnis“. |
| Sistemingai stebi ir vertina vaiko gebėjimus, fiksuoja vaikų daromą pažangą ir pasiekimus ir informuoja tėvus (globėjus, rūpintojus) apie vaikų pasiekimus, ugdymosi poreikius ar iškilusias problemas. | Informuoja tėvus (globėjus, rūpintojus) apie ugdymo(-si) poreikius ir/ar iškilusias problemas. Taip prisidedama prie **švietimo pagalbos funkcijos** įgyvendinimo. | Šiaulių m. l/d „Žiburėlis“;<br>Šiaulių m. l/d „Ežerėlis“. |
| Nedelsiant informuoja lopšelio-darželio administraciją apie vaiko turimas socialines ir/ar sveikatos problemas, pastebėtą ar įtariamą smurtą, prievartą, seksualinio išnaudojimo apraiškas, kitą vaiko teisių pažeidimą | Informuoja įstaigos administraciją apie vaiko turimas socialines ar sveikatos problemas. Taip prisideda tiek prie **sveikatos priežiūros paslaugų funkcijos**, tiek prie **socialinės paramos funkcijos** įgyvendinimo. | Šiaulių m. l/d „Žiburėlis“;<br>Šiaulių m. l/d “Žiogelis“;<br>Šiaulių m. l/d „Bitė“;<br>Šiaulių m. l/d „Vaikystė“;<br>Šiaulių m. l/d „Rugiagėlė“;<br>Šiaulių m. l/d „Sigutė“;<br>Šiaulių m. l/d „Gluosnis“;<br>Šiaulių m. l/d „Pupų pėdas“;<br>Šiaulių m. l/d „Berželis“;<br>Šiaulių m. l/d „Žirniukas“. |

| | | |
|---|---|---|
| Bendradarbiauja su kitais grupėje, lopšelyje-darželyje dirbančiais specialistais planuojant ugdomąją veiklą, sudarant pritaikytas ikimokyklinio ugdymo programas, rengiant pagalbos vaikui planus. | Bendradarbiauja su kitais lopšelyje-darželyje dirbančiais specialistais rengiant pagalbos vaikui planus. Taip prisidedama prie **švietimo pagalbos funkcijos** įgyvendinimo. | Šiaulių m. l/d „Žiburėlis“;<br>Šiaulių m. l/d „Ežerėlis“;<br>Šiaulių m. l/d “Žiogelis“;<br>Šiaulių m. l/d „Bitė“;<br>Šiaulių m. l/d „Rugiagėlė“;<br>Šiaulių m. l/d „Sigutė“;<br>Šiaulių m. l/d „Berželis“;<br>Šiaulių m. l/d „Žirniukas“. |
| Bendrauja ir bendradarbiauja su socialinės rūpybos įstaigomis, kitomis miesto ir šalies ikimokyklinėmis įstaigomis. | Bendrauja ir bendradarbiauja su socialinės rūpybos įstaigomis. Taip prisidedama prie **socialinės paramos funkcijos** įgyvendinimo. | Šiaulių m. l/d „Ežerėlis“. |
| Formuoti vaiko sveikos ir saugios gyvensenos, ekologinės elgsenos įgūdžius | Formuoja vaiko sveikos ir saugios gyvensenos įgūdžius. Taip prisidedama prie **sveikatos priežiūros paslaugų** funkcijos. | Šiaulių m. l/d „Sigutė“. |
| Užtikrina vaikų gyvybės ir sveikatos priežiūrą, atsako už vaikų saugumą ugdymo proceso metu įstaigoje ir už jos ribų. Įgrupę priima tik visiškai sveikus ir švarius vaikus, kiekvieną rytą priimdamas vaikus pasidomi vaikų sveikata ir švara. | Užtikrina vaikų gyvybės ir sveikatos priežiūrą. Taip prisidedama prie **sveikatos priežiūros paslaugų** funkcijos. Kiekvieną rytą priimdamas vaikus pasidomi vaikų sveikata ir švara. Taip prisidedama prie **sveikatos priežiūros paslaugų funkcijos**. | Šiaulių m. l/d „Pupų pėdas“. |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės. Lentelė sudaryta remiantis Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų auklėtojų pareigybių aprašymais.

Kaip matoma iš 5 lentelės buvo nagrinėti 16 iš 22 Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų auklėtojų pareigybių aprašymai. Kitų 6 Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų auklėtojų pareigybių aprašymai nebuvo nagrinėti, nes nebuvo prieinami. Žiūrint į lentelę galima pamatyti, kad nėra nagrinėjamas nei vienas Radviliškio rajono savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigų auklėtojų pareigybės aprašymas todėl, kad nei viena ugdymo įstaiga nėra viešai paskelbusi auklėtojos pareigybės aprašymo. Todėl nepavyko palyginti abiejų rajonų atvejų ir įžvelgti panašumų bei skirtumų. Remiantis 5 lentele galima daryti išvadą, kad ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje dirbančių auklėtojų vaidmuo įgyvendinant įstaigos programas ir funkcijas yra labai didelis. Jų pareigybės aprašymuose minimos funkcijos yra susijusios su pagalba įgyvendinant įstaigos vykdomas programas bei matomas didžiulis indėlis įgyvendinant Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme (2011) nustatytas funkcijas, kurias turi įgyvendinti kiekviena ugdymo įstaiga.

### 2.3. Šiaulių miesto ir Radviliškio rajono ikimokyklinių ugdymo įstaigų nuostatų analizė

Ugdymo įstaigos nuostatai rengiami vadovaujantis švietimo ir mokslo ministro patvirtintais reikalavimais. Šiuose reikalavimuose nurodoma, kad ugdymo įstaigos nuostatuose turi būti išdėstomos pagrindinės direktoriaus, jo pavaduotojų funkcijos, įstaigos valdymo, veiklos sritys. Ugdymo įstaigos nuostatose taip pat nurodoma, kad direktorius, remdamasis pareigybių aprašymais

ir atsižvelgdamas į įstaigos veiklos kuravimo sritis, paskirsto vadybines funkcijas direktoriaus pavaduotojui ugdymui, direktoriaus pavaduotojui ūkiui ir jas nurodo nuostatuose (Braslauskienė ir Norvilienė, 2014, p. 32, 33).

Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas tik nustato gaires į ką turėtų būti orientuotos ikimokyklinio ugdymo įstaigų funkcijos, tačiau platesnių funkcijų nenustato. Pati ikimokyklinio ugdymo įstaiga konkrečias funkcijas nusistato pati ir jas aprašo savo ikimokyklinio ugdymo įstaigos nuostatuose.

**6 lentelė.** Radviliškio rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų nuostatų analizė

| Ikimokyklinio ugdymo įstaiga | Vienodi nuostatai susiję su funkcijomis | Skirtingi nuostatai susiję su funkcijomis |
|---|---|---|
| Radviliškio l/d „Kregždutė“;<br>Radviliškio l/d „Eglutė“;<br>Šeduvos l/d. | 1) Konkretina ir individualizuoja ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo turinį, atsižvelgdamas į vietos ir lopšelio-darželio vaikų amžių, gebėjimus, poreikius ir interesus, švietimo stebėsenos rodiklių, vaikų pasiekimų ir pažangos vertinimo ugdymo procese informaciją – tai susiję su **švietimo pagalbos funkcijų** įgyvendinimu.<br>2) Teikia informacinę, specialiąją pedagoginę, socialinę pedagoginę pagalbą, vykdo vaikų sveikatos priežiūrą bei vaiko minimalios priežiūros priemones – tai susiję su **sveikatos priežiūros funkcijų** įgyvendinimu.<br>3) Įvertina vaikų specialiuosius ugdymo(si) poreikius ir, bendradarbiaudamas su Radviliškio rajono savivaldybės švietimo ir sporto paslaugų centro Pedagogine psichologine tarnyba, skiria vaikų ugdymo(si) poreikius atitinkantį ugdymą teisės aktų nustatyta tvarka - tai susiję su **švietimo pagalbos funkcijos** įgyvendinimu.<br>4) Užtikrina higienos normas, teisės aktų reikalavimus atitinkančią sveiką, saugią, ugdymosi ir darbo aplinką - tai susiję su **sveikatos priežiūros funkcijų** įgyvendinimu. | 1) Organizuoja vaikų, turinčių specialiųjų poreikių, ugdymą, ir, teikia specialiąją pedagoginę, judesio korekcijos pagalbą, vykdo vaikų sveikatos priežiūrą - tai susiję su **švietimo pagalbos funkcijos** įgyvendinimu (Radviliškio l/d „Kregždutė“).<br>2) Organizuoja neįgaliųjų vaikų vežiojimą į lopšelį-darželį ir iš jo į namus, pagal suderintą maršrutų grafiką – tai susiję su **socialinės paramos funkcijų** įgyvendinimu (Radviliškio l/d „Kregždutė“). |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės. Lentelė sudaryta remiantis Radviliškio rajono savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigų nuostatomis.

Iš 6 lentelės galima matyti, kad tik 3 iš 4 Radviliškio ikimokyklinio ugdymo įstaigų nuostatai buvo prieinami. Išanalizavus 3 ugdymo įstaigų nuostatus yra matoma, kad jos išskiria panašias funkcijas, tačiau yra ir skirtumų. Lopšelis-darželis „Kregždutė“ savo nuostatuose išskiria tokią funkciją kaip neįgaliųjų vaikų vežiojimas, o kitos įstaigos nėra tokios funkcijos išskyrusios. Taip pat organizuoja vaikų, turinčių specialiųjų poreikių, ugdymą, ir, teikia specialiąją pedagoginę, judesio korekcijos pagalbą, o kitos įstaigos to nėra konkrečiai išskyrusios. Šiose ikimokyklinio ugdymo įstaigose funkcijos atliekamos vykdant pavestus uždavinius.

**7 lentelė.** Šiaulių miesto ikimokyklinių ugdymo įstaigų nuostatų analizė

| Ikimokyklinio ugdymo įstaiga | Vienodi nuostatai susiję su funkcijomis | Skirtingi nuostatai susiję su funkcijomis |
|---|---|---|
| Šiaulių m. l/d „Pasaka“;<br>Šiaulių m. l/d „Trys nykštukai“;<br>Šiaulių m. l/d „Žilvitis“;<br>Šiaulių m. l/d „Drugelis“;<br>Šiaulių m. l/d „Žiogelis“;<br>Šiaulių m. l/d „Bitė“;<br>Šiaulių m. l/d „Vaikystė“;<br>Šiaulių m. l/d „Varpelis“;<br>Šiaulių m. l/d „Rugiagėlė“;<br>Šiaulių m. l/d „Voveraitė“;<br>Šiaulių m. l/d „Klevelis“;<br>Šiaulių m. l/d „Pupų pėdas“;<br>Šiaulių m. l/d „Berželis“;<br>Šiaulių m. l/d „Gintarėlis“;<br>Šiaulių m. l/d „Žiburėlis“;<br>Šiaulių m. l/d „Ąžuoliukas“. - | 1) Organizuoja ugdymą pagal ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo ir ugdymosi programas, individualizuoja ugdymo turinį, atsižvelgdamas į vietos ir lopšelio-darželio bendruomenės reikmes ir ugdytinių poreikius - tai susiję su **švietimo pagalbos funkcijų** įgyvendinimu.<br>2) Teikia informacinę, psichologinę, socialinę pedagoginę, specialiąją pedagoginę, specialiąją pagalbą - tai susiję su **švietimo pagalbos funkcijų** įgyvendinimu.<br>3) Atlieka vaiko specialiųjų ugdymosi poreikių pirminį įvertinimą, organizuoja vaikų, turinčių specialiųjų ugdymosi poreikių, ugdymą švietimo, mokslo ir sporto ministro nustatyta tvarka - tai susiję su **švietimo pagalbos funkcijų** įgyvendinimu.<br>4) Bendradarbiauja su visuomenės sveikatos priežiūros paslaugas teikiančiomis įstaigomis sudarant sąlygas lopšelyje-darželyje organizuoti vaikų sveikatos priežiūrą - tai susiję su **švietimo pagalbos funkcijų** įgyvendinimu.<br>5) Užtikrina higienos normas, teisės aktų reikalavimus atitinkančią sveiką, saugią ugdymosi ir darbo aplinką - tai susiję su **švietimo pagalbos funkcijų** įgyvendinimu.<br>6) Teikia specialiąją pedagoginę pagalbą vaikams, turintiems mokymosi sunkumų dėl sulėtėjusios raidos (pažintinės, motorikos, kalbos, savitvarkos, socialinės ir emocinės) - tai susiję su **švietimo pagalbos funkcijų** įgyvendinimu. | 1) Sudaro sąlygas lėtiniais somatiniais-neurologiniais sutrikimais sergančių vaikų ugdymui(si) atsižvelgiant į vaikų sveikatos būklę ir specialius reikalavimus ugdymo(si) aplinkai - tai susiję su **švietimo pagalbos funkcijų** įgyvendinimu (Šiaulių l/d „Žiburėlis“).<br>2) Integruoja vaikų sveikatinimo programas į ugdymo procesą, pagal medikų rekomendacijas atlieka vaikų sveikatinimo procedūras - tai susiję su **sveikatos priežiūros funkcijų** įgyvendinimu (Šiaulių l/d „Žiburėlis“). |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės. Lentelė sudaryta remiantis Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų nuostatomis.

Analizuojant 7 lentelę matoma, kad iš 22 tik 16 Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų nuostatų buvo nagrinėjami. Likusiųjų 6 ugdymo įstaigų nuostatai buvo neprieinami. Išnagrinėjus 16 ikimokyklinių ugdymo įstaigų galima pamatyti, kad dauguma įstaigų įsikėlusios sau panašias funkcijas, kurias jos turi įgyvendinti. Vienintelis Šiaulių l/d „Žiburėlis“ yra išskyręs skirtingus nuostatus: sudaro sąlygas lėtiniais somatiniais-neurologiniais sutrikimais sergančių vaikų ugdymui(si) ir integruoja vaikų sveikatinimo programas į ugdymo procesą. Būtina pabrėžti, kad jos yra labai susijusios su Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme (2011) nustatytomis gairėmis, kokios

turėtų būti ikimokyklinio ugdymo įstaigų funkcijos. Tai reiškia, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos atsižvelgė į Lietuvos Respublikos švietimo įstatymą, kai nustatinėjo nuostatuose funkcijas.

Lyginant Radviliškio rajono savivaldybės ir Šiaulių miesto savivaldybės nagrinėjamus nuostatus galima pastebėti, kad tiek vienu atveju, tiek kitu didžiausias dėmesys yra kreipiamas švietimo pagalbos funkcijų bei sveikatos priežiūros funkcijų įgyvendinimui. Tačiau negalima nepastebėti to, kad tik Radviliškio rajono savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigų nuostatuose buvo aprašyti nuostatai susiję su socialinės paramos teikimu, o Šiaulių miesto ikimokyklinių ugdymo įstaigose to nepavyko rasti. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos nuostatų analizė parodo, kaip įstaiga yra savo nuostatuose nusimačiusi nagrinėjamų funkcijų įgyvendinimą. Nuostatuose yra paskirstomos funkcijos konkretiems darbuotojams, kurie tas funkcijas priskirtas turi įgyvendinti. Galima teigti, kad priskirtos funkcijos bus įgyvendinamos tik tada, jei ikimokyklinėje įstaigoje dirbs atitinkamas specialistas.

## 2.4. Šiaulių miesto ir Radviliškio rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų vykdomų programų analizė

Kadangi ikimokyklinis ugdymas yra neprivalomas, valstybės lygiu yra pateiktos rekomendacijos, kokia turėtų būti ikimokyklinio ugdymo programa. Ikimokyklinio ugdymo teikėjas laisvai rengia savo ugdymo programą. Priešmokyklinis ugdymas vyksta pagal nacionaliniu lygiu patvirtintą priešmokyklinio ugdymo bendrąją programą (European Commission, 2021, p. 1).

Ikimokyklinio ugdymo įstaigose vykdomos programos leidžia pamatyti ir suprasti, kokia yra reali situacija, ar tikrai yra pritaikomos Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme (2011) nustatytos funkcijos. Kiekvienoje ikimokyklinio ugdymo įstaigos vykdomoje programoje turėtų išryškėti trys svarbiausios funkcijos: 1) švietimo pagalba; 2) socialinės paslaugos; 3) sveikatos priežiūros paslaugos. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų programų analizė leidžia pamatyti, ar įstaigos nuostatuose ir Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme (2011) numatytas funkcijas yra numatyta įgyvendinti.

Šiaulių miesto ir Radviliškio rajono savivaldybių ikimokyklinėse ugdymo įstaigose vykdomų programų analizė buvo atliekama tam, kad pavyktų palyginti ugdymo įstaigas pagal šiuos kriterijus: jų išsikeltus tikslus, uždavinius bei vykdomas funkcijas. Šie kriterijai buvo pasirinkti neatsitiktinai, nes tik palyginus šiuos kriterijus bus galima pamatyti, ar ikimokyklinio ugdymo įstaigų funkcijos bei teisės aktuose aprašomos funkcijos yra pritaikomos ir numatomos įgyvendinti.

Radviliškio rajono savivaldybėje yra 4 ikimokyklinio ugdymo įstaigos iš jų: 3 pačiame Radviliškio mieste, o 1 yra įsikūrusi Šeduvoje, bet ji priskiriama Radviliškio rajono savivaldybei. Šiaulių mieste yra 31 ikimokyklinio ugdymo įstaiga iš jų: 3 privačios ikimokyklinio ugdymo įstaigos. Iš viso buvo išnagrinėtos 22 ikimokyklinių ugdymo įstaigų programos. 9 buvo neprieinamos, todėl nepavyko atlikti jų analizės.

**8 lentelė.** Radviliškio rajono savivaldybės ikimokyklinių ugdymo įstaigų tikslai

| Radviliškio rajono savivaldybės ikimokyklinės ugdymo įstaigos | Išsikelti tikslai | Panašumai / skirtumai |
|---|---|---|
| Radviliškio l/d „Kregždutė“ | Atsižvelgiant į pažangiausias mokslo ir visuomenės raidos tendencijas kurti sąlygas, padedančias vaikui tenkinti prigimtinius, taip pat etninius ir pažintinius poreikius. | Skiriasi |
| Radviliškio l/d „Žvaigždutė“; Radviliškio l/d „Eglutė“; Šeduvos l/d. | Atsižvelgiant į vaiko prigimtines galias, jo individualią patirtį, vadovaujantis raidos dėsningumais, padėti vaikui išsiugdyti savarankiškumo, sveikos gyvensenos, pozityvaus bendravimo su suaugusiais ir vaikais, kūrybiškumo, aplinkos ir savo šalies pažinimo, mokėjimo mokytis pradmenis. | Vienodas |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės. Lentelė sudaryta remiantis Radviliškio rajono savivaldybės ikimokyklinių ugdymo įstaigų programomis.

Po atlikos Radviliškio rajono savivaldybės ikimokyklinių ugdymo įstaigų programų tikslų analizės būtina pabrėžti, kad iš 4 ikimokyklinių ugdymo įstaigų tik 1 įstaigoje yra randamas skirtumas tarp išsikeltų tikslų, nes 3 įstaigose yra tikslai vienodi (žr. 8 lentelę).

**9 lentelė.** Šiaulių miesto ikimokyklinių ugdymo įstaigų tikslai

| Šiaulių miesto ikimokyklinės ugdymo įstaigos | Išsikelti tikslai | Panašumai/ Skirtumai |
|---|---|---|
| Šiaulių m. l/d „Pasaka“; Šiaulių m. l/d „Bitė“ Šiaulių m. l/d „Rugiagėlė“ Šiaulių m. l/d „Gintarėlis“ Šiaulių m. l/d „Žiburėlis“ Šiaulių m. l/d „Žibutė“ | Atsižvelgiant į pažangiausias mokslo ir visuomenės tendencijas, kurti sąlygas, padedančias vaikui tenkinti prigimtinius kultūros, socialinius, pažintinius poreikius. | Vienodas |
| Šiaulių m. l/d „Trys nykštukai“ Šiaulių m. l/d „Žilvitis“ Šiaulių m. l/d „Ežerėlis“ Šiaulių m. l/d „Žiogelis“ Šiaulių m. l/d „Varpelis“ Šiaulių m. l/d „Sigutė“ Šiaulių m. l/d „Pušelė“ Šiaulių m. l/d „Berželis“ Šiaulių m. l/d „Žirniukas“ | Atsižvelgiant į vaiko prigimtines galias, jo individualią patirtį, vadovaujantis raidos dėsningumais, padėti vaikui išsiugdyti savarankiškumo, sveikos gyvensenos, pozityvaus bendravimo su suaugusiaisiais ir vaikais, kūrybiškumo, aplinkos ir savo šalies pažinimo, mokėjimo mokytis pradmenis. | Vienodas |
| Šiaulių m. l/d „Drugelis“ Šiaulių m. l/d „Gluosnis“ Šiaulių m. l/d „Voveraitė“ | Atsižvelgiant į vaiko prigimtines galias, jo individualią patirtį, vadovaujantis raidos dėsningumais, padėti vaikui išsiugdyti sveikos gyvensenos, pozityvaus bendravimo su suaugusiais ir vaikais, kūrybiškumo, aplinkos ir savo šalies pažinimo, komunikavimo pradmenis. | Vienodas |
| Šiaulių m. l/d „Vaikystė“ Šiaulių m. l/d „Kregždutė“ | Padėti vaikui išsiugdyti savarankiškumo, sveikos gyvensenos, pozityvaus bendravimo su suaugusiais ir bendraamžiais, aplinkos ir savo šalies pažinimo, kūrybiškumo ir mokėjimo mokytis pradmenis. | Vienodas |
| Šiaulių m. l/d „Klevelis“ | Padėti vaikams išsiugdyti savarankiškumo, sveikos gyvensenos, pozityvaus bendravimo su suaugusiais | Skiriasi |

| | | |
|---|---|---|
| | žmonėmis ir bendraamžiais pradmenis, pažinti savo šalį, mokytis kūrybiškumo ir mokėjimo mokytis. | |
| Šiaulių m. l/d „Pupų pėdas“ | Atsižvelgiant į vaiko prigimtines galias, jo individualią patirtį, vadovaujantis raidos dėsningumais, padėti vaikui išsiugdyti fizinio aktyvumo, sveikos gyvensenos; kūrybingumo, bendravimo ir bendradarbiavimo gebėjimus, domėjimosi literatūra; aplinkos ir savo šalies pažinimo, mokėjimo mokytis ir socialumo pradmenis. | Skiriasi |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės. Lentelė sudaryta remiantis Šiaulių miesto ikimokyklinių ugdymo įstaigų programomis.

Po atliktos Šiaulių miesto ikimokyklinių ugdymo įstaigų programų tikslų analizės ikimokyklinėse ugdymo įstaigose vyrauja kita situacija, ten: 2 ikimokyklinių ugdymo įstaigų turi išsikėlusios skirtingus tikslus, o 20 įstaigų vienodus (žr. 9 lentelę).

**10 lentelė.** Radviliškio rajono savivaldybės ikimokyklinių ugdymo įstaigų uždaviniai

| **Radviliškio rajono savivaldybės ikimokyklinės ugdymo įstaigos** | **Išsikelti uždaviniai** | **Panašumai/ skirtumai** |
|---|---|---|
| Radviliškio l/d „Kregždutė“ | 1) atsižvelgiant į vaiko gebėjimus, poreikius, tėvų lūkesčius, skatinti jį kaupti naują patirtį, tyrinėti, eksperimentuoti, išbandyti naujas veiklos formas bei pažinimo būdus per vaiko amžiui būdingą veiklą – žaidimą; 2) saugoti ir stiprinti vaiko fizinę ir psichinę sveikatą, tenkinti aktyvumo ir judėjimo poreikį, garantuoti vaiko saugumą, palengvinti specialiųjų poreikių turinčių vaikų socializacijos procesą; 3) patirti dorovinius ir estetinius išgyvenimus dailės procese, tenkinti saviraiškos poreikį, lavinti muzikinius gebėjimus siejant muziką su etninėmis vertybėmis, kalendorinėmis šventėmis, bendruomenės tradicijomis, patirtus įspūdžius reikšti judesiais, spalvomis, kalba, vaidyba; 4) sukurti vaikui palankią, saugią, funkcionalią, estetišką ugdymo(si) aplinką, sudaryti sąlygas specialiųjų ugdymosi poreikių tenkinimui; 5)ugdyti vaikus su kompleksiniais ir kitais raidos sutrikimais, pripažįstant jų gebėjimus ir potencines galias. | Skiriasi |
| Radviliškio l/d „Žvaigždutė“ Radviliškio l/d „Eglutė“ | 1) Plėtotų individualias fizines, socialines, pažinimo, kalbos ir bendravimo, kūrybines galias, pažintų ir išreikštų save. 2) Pozityviai bendrautų ir bendradarbiautų su suaugusiaisiais ir vaikais, mokytųsi spręsti kasdienes problemas, atsižvelgti į savo ir kitų ketinimus, veiksmų pasekmes. 3) Aktyviai dalyvautų ir kūrybiškai išreikštų save šeimos, lopšelio-darželio ir vietos bendruomenės gyvenime. 4) Mokytųsi pažinti ir veikti: žaistų, keltų klausimus, tyrinėtų, rinktųsi veiklos būdus ir priemones, samprotautų apie tai, ko išmoko, numatytų tolesnės veiklos žingsnius. | Vienodas |
| Šeduvos l/d | 1) Plėtotų individualias fizines, socialines, pažinimo, kalbos ir bendravimo, kūrybines galias, pažintų ir išreikštų save; 2) Pozityviai bendrautų ir bendradarbiautų su suaugusiaisiais ir vaikais, mokytųsi spręsti kasdienes problemas, atsižvelgti į savo ir kitų ketinimus, veiksmų pasekmes; 3) Aktyviai dalyvautų ir kūrybiškai išreikštų save šeimos, lopšelio-darželio ir vietos bendruomenės gyvenime. 4) Mokytųsi pažinti ir veikti: žaistų, keltų klausimus, tyrinėtų, rinktųsi veiklos būdus ir priemones, samprotautų apie tai, ko išmoko, numatytų tolesnės veiklos žingsnius. | Skiriasi |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės. Lentelė sudaryta remiantis Radviliškio rajono savivaldybės ikimokyklinių ugdymo įstaigų programomis.

Po atliktos Radviliškio rajono savivaldybės ikimokyklinių ugdymo įstaigų uždavinių analizės būtina pabrėžti, kad 2 Radviliškio rajono savivaldybės ikimokyklinėse ugdymo įstaigose yra nustatyti skirtingi uždaviniai, o kitos 2 yra nusistačiusios vienodus uždavinius (žr. 10 lentelę).

**11 lentelė.** Šiaulių miesto ikimokyklinių ugdymo įstaigų uždaviniai

| **Šiaulių miesto ikimokyklinės ugdymo įstaigos** | **Išsikelti uždaviniai** | **Panašumai/ Skirtumai** |
|---|---|---|
| Šiaulių m. l/d „Pasaka“ | 1) saugoti ir stiprinti vaiko psichinę, fizinę sveikatą; 2) ugdyti savimi pasitikinčią, laimingą asmenybę, pasirengusią padėti kitam. | Skiriasi |
| Šiaulių m. l/d „Trys nykštukai“ Šiaulių m. l/d „Vaikystė“ | 1) pozityviai bendrautų ir bendradarbiautų su suaugusiaisiais ir vaikais <..>, atsižvelgtų į savo ir kitų ketinimus, toleruotų nesuprantamą elgesį, suprastų savo žodžių ir veiksmų pasekmes sau ir kitiems; 2) būtų sveikas ir saugus, t. y. ugdytųsi kasdieniam gyvenimui reikalingus įgūdžius, atpažintų ir įvardintų savo emocijas ir jausmus, tinkamai juos reikštų <..> stiprintų sveikatą ir saugiai elgtųsi aplinkoje. | Vienodi |
| Šiaulių m. l/d „Žilvitis“ | 1) Sergėti ir stiprinti vaiko psichinę ir fizinę sveikatą, garantuoti jo saugumą <..>. 2) <..> ieškoti veiksmingų pagalbos ir paramos šeimai būdų,metodų, skatinti šeimos dalyvavimą vaikų ugdymosi procese. 3) Kurti estetišką, saugią, funkcionalią aplinką <..>. | Skiriasi |
| Šiaulių m. l/d „Drugelis“ Šiaulių m. l/d „Ežerėlis“ | 1) pozityviai bendrautų ir bendradarbiautų su suaugusiais ir vaikais <..> mokytųsi spręsti kasdienes problemas, atsižvelgtų į savo ir kitų ketinimus, veiksmų pasekmes; | Vienodi |
| Šiaulių m. l/d „Žiogelis“ | 1) Siekti visuminio vaiko ugdymosi papildant jį sveikos gyvensenos vertybinių nuostatų, įgūdžių formavimu. 2) Stiprinti partnerystę tarp šeimos ir ugdymo institucijos, siekiant ugdymosi tęstinumo ir tėvų įtraukties į vaikų ugdymąsi. | Skiriasi |
| Šiaulių m. l/d „Bitė“ | 1) Kurti vaikams sveikas, saugias, funkcionalias, estetiškas ugdymosi sąlygas <..> puoselėjančias fizinę ir psichinę vaiko sveikatą. 2) Tenkinti pažinimo poreikius, plėtoti intelektinius gebėjimus <..>. | Skiriasi |
| Šiaulių m. l/d „Varpelis“ | 1) įgyvendinti ugdymo turinį <..> padedantį kiekvienam vaikui darniai augti ir ugdytis visas Programoje įvardytas sritis; 2) kurti vaiko poreikius atitinkančią saugią <..> aplinką, <..>. 3) <..> skatinant iniciatyvumą, savarankiškumą, pasitikėjimą savo jėgomis. 4) saugoti ir stiprinti vaiko psichinę ir fizinę sveikatą garantuojant jo saugumą <..>. | Skiriasi |
| Šiaulių m. l/d „Rugiagėlė“ | 1) Sudaryti sąlygas, kad vaikas augtų sveikas <..>. 2) Teikti kokybiškas ugdymo paslaugas orientuojantis į kiekvieno vaiko poreikių tenkinimą. | Skiriasi |
| Šiaulių m. l/d „Sigutė“ | 1) Garantuoti vaiko saugumą. 2) Kurti partneriškus lopšelio-darželio bendruomenės santykius, įtraukiant juos į darželio gyvenimą. | Skiriasi |
| Šiaulių m. l/d „Voveraitė“ | 1) Stiprinti vaiko psichinę ir fizinę sveikatą, tenkinti saugumo <..> poreikį. 2) Užtikrinti pozityvų, pasitikėjimu ir pagarba grįstą vaikų, pedagogų ir tėvų (globėjų) bendradarbiavimą. | Skiriasi |

| | | |
|---|---|---|
| Šiaulių m. l/d „Klevelis“ | 1) Kurti saugią ir sveiką aplinką. 2) Plėtoti vaikų emocinių-socialinių kompetencijų ugdymą. 3) Kurti partneriškus lopšelio-darželio bendruomenės santykius. 4) Konsultuoti tėvus (globėjus) apie paramą teikiančias institucijas ir pagalbos vaikui būdus. | Skiriasi |
| Šiaulių m. l/d „Pupų pėdas“ | 1) Sveikos gyvensenos žinias, gebėjimus, vertybines nuostatas, siekiant visapusiškos (fizinės, psichinės, dvasinės) darnos, kuriant saugias, patrauklias, vaikų fizinį aktyvumą skatinančias aplinkas, turtinant edukacines erdves sveikatos stiprinimui, sveikos gyvensenos įgūdžių formavimui. | Skiriasi |
| Šiaulių m. l/d „Berželis“ Šiaulių m. l/d „Gintarėlis“ | 1) Jaustųsi saugus ir sveikas, gerai adaptuotųsi naujoje ugdymo(si) aplinkoje, tenkintų aktyvumo ir judėjimo poreikį. | Vienodi |
| Šiaulių m. l/d „Kregždutė“ | 1) Plėtoti vaiko fizines, psichines, socialines galias <..>. 2) Ugdyti vaiko motyvaciją dalyvauti ugdomajame procese <..>, spręsti kasdienines problemas. 3) Formuoti sveikos gyvensenos <..> pradmenis. 4) Teikti kokybiškas ugdymo, globos, priežiūros paslaugas vaikams, švietėjišką pagalbą šeimoms. | Skiriasi |
| Šiaulių m. l/d „Žiburėlis“ | 1) Saugoti ir stiprinti vaiko fizinę ir psichinę sveikatą, ugdyti sveikos gyvensenos įgūdžius, garantuoti saugumą <..>. 2) Individualizuoti ir diferencijuoti vaikų ugdymą, atsižvelgiant į vaikų poreikius, interesus, gabumus, tėvų lūkesčius. 3) Suteikti pagalbą vaikams turintiems kalbos, kalbėjimo ir komunikacijos sutrikimų. | Skiriasi |
| Šiaulių m. l/d „Žibutė“ | 1) garantuoti vaikui saugius <..> ikimokyklinius metus; 2) palaikyti vaiko iniciatyvas ir idėjas <..>. 3) saugoti ir stiprinti vaiko fizinę ir psichinę sveikatą, <..> plėtoti saugios ir sveikos gyvensenos įgūdžius; 4) <..> padėti fiziškai ir psichologiškai atsistatyti ir socialiai integruotis vaikams iš rizikos grupei priklausančių šeimų. | Skiriasi |
| Šiaulių m. l/d „Žirniukas“ | 1) <..> išreikštų save šeimos, ugdymo įstaigos ir bendruomenės gyvenime. | Skiriasi |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės. Lentelė sudaryta remiantis Šiaulių miesto ikimokyklinių ugdymo įstaigų programomis.

Atlikus Šiaulių miesto ikimokyklinių ugdymo įstaigų vykdomų programų uždavinių analizę būtų galima pasakyti, kad 14 ikimokyklinių ugdymo įstaigų yra išsikėlusios skirtingus uždavinius, o 6 yra pasirašiusios sau vienodus uždavinius, kuriuos žadama įgyvendinti (žr. 11 lentelę).

Ši tikslų ir uždavinių analizė buvo daroma, nes jau iš jų galima pamatyti sąsajas su nustatytomis funkcijomis ir jų įgyvendinimu. Yra daug panašumų, kurie gali būti naudingi geresnei vykdomų programų analizei. Daugumoje išsikeltų tikslų galima pastebėti yra akcentuojama, kad vaikui turi būti išugdyti sveikos gyvensenos, pozityvaus bendravimo su kitais vaikais pradmenis, kokybiškų ikimokyklinio ugdymo sąlygų kūrimas gali turėti įtakos padedant vaikui įveikti kalbos bei kalbėjimo sutrikimus, padėti vaikui išsiugdyti pagarbos sau bei kitiems pradmenis. Šie tiksluose minimi dalykai glaudžiai siejasi su Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme (2011) nustatytomis funkcijų gairėmis.

Išanalizavus uždavinius būtų galima išskirti šiuos pagrindinius akcentus, kurie galėtų būti siejami su funkcijomis: saugoti ir stiprinti vaikų fizinę bei psichinę sveikatą; palengvinti specialiųjų poreikių turinčių vaikų socializacijos procesą; reikia sudaryti tokias sąlygas, kad būtų patenkinami

specialiųjų poreikių turinčių vaikų poreikiai; ugdyti vaikus ne tik su kompleksiniais, bet ir kitais raidos sutrikimais, pripažinti jų gebėjimus; siekiama, kad vaikas būtų mokomas išreikšti savo emocijas ir jausmus, nes tai prisidėtų prie psichinės sveikatos gerinimo; reikia ieškoti veiksmingų paramos ir pagalbos šeimai būdų; kurti vaikams sveikas ugdymosi sąlygas; stiprinti vaikų sveikatą; teikti kokybiškas paslaugas, kurios būtų orientuotos į vaiko poreikių tenkinimą; kurti sveiką ir saugią aplinką; konsultuoti vaiko tėvus apie institucijas, kurios teikia paramą bei pagalbos vaikui būdus; formuoti vaikams sveikos gyvensenos įgūdžius; plėtoti vaiko psichines galias; suteikti pagalbą vaikams, kurie turi kalbos, kalbėjimo ir komunikacijos sutrikimų. Šie uždaviniai gali būti siejami su Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme (2011) numatytomis funkcijų gairėmis (žr. 12 lentelę).

**12 lentelė.** Ikimokyklinio ugdymo įstaigų uždaviniai siejami su Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo numatytomis funkcijų gairėmis

| Funkcijų gairės | Požymiai |
|---|---|
| 1. Švietimo pagalba | • palengvinti specialiųjų poreikių turinčių vaikų socializacijos procesą;<br>• reikia sudaryti tokias sąlygas, kad būtų patenkinami specialiųjų poreikių turinčių vaikų poreikiai;<br>• ugdyti vaikus ne tik su kompleksiniais, bet ir kitais raidos sutrikimais, pripažinti jų gebėjimus;<br>• teikti kokybiškas paslaugas, kurios būtų orientuotos į vaiko poreikių tenkinimą;<br>• suteikti pagalbą vaikams, kurie turi kalbos, kalbėjimo ir komunikacijos sutrikimų. |
| 2. Socialinė parama | • reikia ieškoti veiksmingų paramos ir pagalbos šeimai būdų;<br>• kurti vaikams sveikas ugdymosi sąlygas;<br>• konsultuoti vaiko tėvus apie institucijas, kurios teikia paramą bei pagalbos vaikui būdus. |
| 3. Sveikatos priežiūros paslaugos | • saugoti ir stiprinti vaikų fizinę bei psichinę sveikatą;<br>• siekiama, kad vaikas būtų mokomas išreikšti savo emocijas ir jausmus, nes tai prisidėtų prie psichinės sveikatos gerinimo;<br>• stiprinti vaikų sveikatą;<br>• kurti sveiką ir saugią aplinką;<br>• formuoti vaikams sveikos gyvensenos įgūdžius;<br>• plėtoti vaiko psichines galias. |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės. Lentelė sudaryta remiantis Lietuvos Respublikos švietimo įstatymu (2011, p. 5).

Šiaulių miesto ir Radviliškio rajono savivaldybės ikimokyklinio ugdymo programos buvo analizuojamos remiantis Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymo (2011) 7 straipsnio 5 punkte išskirtomis kompleksiškai teikiamomis ikimokyklinio ugdymo įstaigų funkcijomis: 1) švietimo pagalbos teikimas; 2) socialinės paramos teikimas; 3) sveikatos priežiūros paslaugų teikimas. Kiekvienoje analizuojamoje programoje buvo stengiamasi atrasti šias 3 išskiriamas funkcijas ir išsiaiškinti, ką daro ikimokyklinio ugdymo įstaigos norėdamos suteikti švietimo pagalbą vaikams, socialinę paramą šeimai bei sveikatos priežiūros paslaugas.

Išanalizavus 4 Radviliškio rajono savivaldybės ikimokyklinėse ugdymo įstaigose vykdomų programų švietimo pagalbos teikimo (vaikams ir jų tėvams) funkciją būtina pabrėžti, kad visos įstaigos vienokiu ar kitokiu būdu yra numačiusios, kaip suteiktų švietimo pagalbą vaikams ir jų tėvams, jeigu to prireiktų. Yra išskiriami šie pagalbos teikimo būdai: darželyje veikia vaiko gerovės komisija, kurioje atliekami specialiųjų poreikių turinčių vaikų vertinimai, tėvams yra teikiamos informavimo ir konsultavimo paslaugos; yra sukurta grupė tėvams, kurioje bendrauja tėvai auginantys neįgalius vaikus; jeigu lankant įstaigą vaikui iškylą sunkumų, tai tėvai yra informuojami apie įstaigoje teikiama švietimo specialistų pagalbą; socialinė pedagogė dirbanti įstaigoje įvertina ne tik vaiko, bet ir jo šeimos socialines problemas bei poreikius; tėvams švietimo pagalba teikiama per įvairiais bendradarbiavimo su šeima formas įstaigoje; siekiama yra patenkinti tėvelių lūkesčius ir pageidavimus.

Šiaulių miesto 21 ikimokyklinio ugdymo įstaiga vykdomoje programoje yra numačiusi, kaip teiktų švietimo pagalbą vaikams ir jų tėvams, o 1 ugdymo įstaiga tokios paslaugos neteikia. Yra išskiriami tokie švietimo pagalbos būdai: teikti tėvams psichologinę-pedagoginę paramą; teikti pedagoginę, specialiąją pedagoginę pagalbą įstaiga lankantiems vaikams bei jų tėvams; daugumoje įstaigų dirba logopedė, kuri teikia vaikams turintiems kalbos bei kalbėjimo sutrikimų pagalbą, specialioji logopedė, kuri gelbsti pažinimo ir kitose srityse sunkumų turintiems vaikams, socialinė pedagogė padeda spręsti su emocijomis ir elgesiu susijusias problemas bei kai trūksta vaikui socialinių įgūdžių iš šeimos; veikianti vaiko gerovės komisija, kurios pagalba yra teikiama pagalba vaikui ir jo tėvams; daugumoje įstaigų dirba judesio korekcijos mokytoja; yra bendradarbiaujama su Šiaulių švietimo skyriaus PPT tarnyba; teikiama didesnė pagalba mažiau išlavėjusių vaikų gebėjimų ugdymuisi. Kaip pastebi Ligeikienė ir Laurutis (2011) tėvai išreiškia savo poziciją, pageidautų, kad papildomo ugdymo paslaugas jų vaikai gautų neišėję iš ugdymo įstaigos (Ligeikienė ir Laurutis, 2011, p. 27). Po atliktos švietimo pagalbos teikimo analizės Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose galima daryti prielaidą, kad švietimo paslaugas vaikai, kuriems to reikia gauna neišėję iš ugdymo įstaigos.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigose yra gana daug vaikų, kurie turi specialių ugdymosi poreikių, jiems reikia specialios psichologinės ir edukacinės pagalbos bei specialių sąlygų mokytis (Didenko, Frantseva, 2016, p. 460). Būtina pabrėžti, kad šiais laikais daugėja vaikų, kuriems yra reikalinga švietimo pagalba ugdymo įstaigoje. Lyginant teikiamą švietimo pagalbos funkciją Radviliškio rajono savivaldybės ir Šiaulių miesto ikimokyklinėse ugdymo įstaigose galime pastebėti, kad Radviliškio ikimokyklinio ugdymo įstaigos turi pranašumą dėl to, kad išskyrė kaip vieną iš pagalbos teikimo būdų sukurta tėvams grupė, kurioje bendrauja tėvai, kurie augina neįgalius vaikus, nes galbūt Šiaulių mieste atsirastų irgi tokių ikimokyklinių ugdymo įstaigų, kurios irgi norėtų gauti tokią paslaugą. Šiaulių miesto ugdymo įstaigų švietimo pagalbos analizė, kad turi pranašumų ties didesnės pagalbos

teikimu mažiau išlavėjusių vaikų gebėjimų ugdymuisi, taip pat buvo išskirta, kad yra bendradarbiaujama su vietine PPT tarnyba. Tačiau dauguma švietimo pagalbos būdų abiejose rajonuose yra panašūs.

Išanalizavus 4 Radviliškio rajono savivaldybės ikimokyklinėse ugdymo įstaigose vykdomų programų socialinės paramos (vaikams ir jų tėvams) funkciją būtina pabrėžti, kad visos įstaigos vienokiu ar kitokiu būdu yra numačiusios, kaip suteiktų socialines paslaugas vaikams ir jų tėvams, jeigu to prireiktų. Yra išskiriami šie pagalbos teikimo būdai: teikia vežimo paslaugas į ugdymo įstaigą vaikams, kurie turi kompleksinių ir kitų raidos sutrikimų; vaikams teikiamos socioedukacinės paslaugos, kurie auga įvairaus socialinio statuso šeimose; auklėtojos turi suprasti vaikus, kurie auga socialinės atskirties ir skurdo aplinkoje bei stengtis jiems padėti.

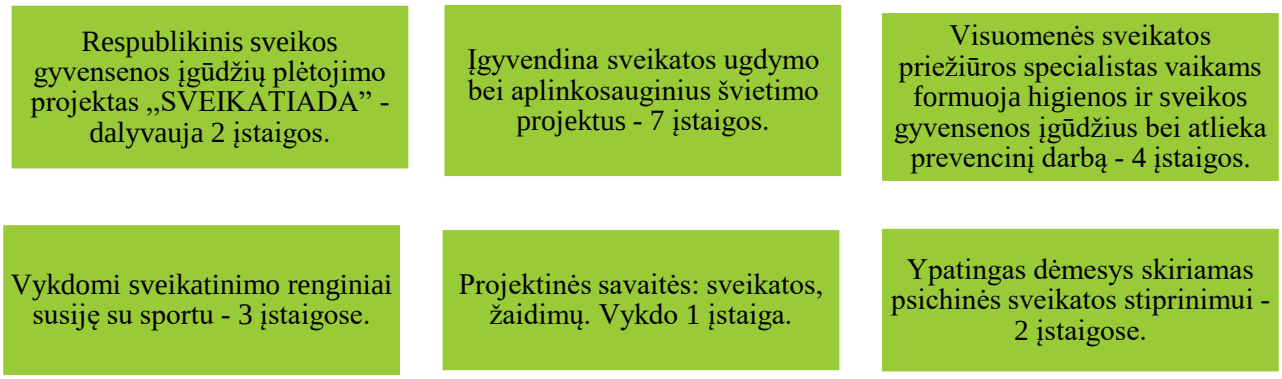
Tik 12 Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų vykdomose programose yra numačiusios, kaip teiktų socialinę paramą vaikams ir jų tėvams, o net 10 ugdymo įstaigų tokios paramos neteikia. Yra išskiriami tokie socialinių paslaugų teikimo būdai: sąlygų sudarymas ugdytis vaikams socialinės atskirties, specialiųjų poreikių turintiems vaikams; jeigu yra nustatomas poreikis, tai yra galimybė vaikams bei jų tėvams kompleksiškai teikti pagalbą kartu bendradarbiaujant su Šiaulių pedagogine-psichologine tarnyba, vaiko teisių tarnyba bei naujai savivaldybėje pradėjusiu dirbti tarpinstitucinio bendravimo koordinatoriumi; teikiama pagalba ir parama šeimai, emociškai saugios aplinkos kūrimas bei smurto ir patyčių prevencija; teikiama pagalba šeimai, kuri yra iš socialinės rizikos; tėvams teikiamos informavimo bei konsultavimo paslaugos; švietėjiškos pagalbos teikimas šeimoms. Iš surinktos informacijos galima daryti prielaidą, kad 10 Šiaulių ikimokyklinio ugdymo įstaigų pastebimas socialinių paslaugų teikimo trūkumas. Panašias įžvalgas mato ir Grudžinskytė A. (2009) atlikusi reikšmingą tyrimą apie teikiamą švietimo pagalbą 3-6 metų socialinės rizikos šeimų vaikams darželio auklėtojų akimis. Po atlikto tyrimo buvo padaryta išvada, kad vaikams socialinės pedagoginės pagalbos (Grudžinskytė, 2009, p. 61)

Lyginant teikiamas socialinės paramos funkcijas Radviliškio rajono savivaldybės ir Šiaulių miesto ikimokyklinėse ugdymo įstaigose galime pastebėti, kad Radviliškio ugdymo įstaigos turi pranašumą tokį, kad teikia vežimo paslaugas į įstaigą vaikams, kurie turi raidos sutrikimų, taip pat teikiamos socioedukacinės paslaugos. Šiaulių miesto pranašumai tokie, kad jie bendradarbiauja įvairiomis tarnybos, taip pat teikia smurto ir patyčių prevencija bei užsiima švietėjiškos pagalbos teikimu.

Išanalizavus 3 Radviliškio rajono savivaldybės ikimokyklinėse ugdymo įstaigose vykdomų programų sveikatos priežiūros paslaugų teikimo (vaikams ir jų tėvams) funkciją būtina pabrėžti, kad 1 ugdymo įstaiga neteikia sveikatos priežiūros paslaugų funkcijos. 3 ugdymo įstaigose paslaugos teikiamos šiais būdais: Radviliškio l/d „Kregždutė“ priklauso „Sveikatą stiprinančių mokyklų“ tinklui, yra respublikinės sveikos gyvensenos asociacijos „Sveikatos želmenėliai“ narys, parengta

sveikatos stiprinimo programa „Noriu būti sveikas“ kurioje daug dėmesio skiriama psichologiniam saugumui bei fizinės sveikatos stiprinimui (Radviliškio lopšelio-darželio „Kregždutė“ direktorius, 2017, p. 7). Radviliškio l/d „Eglutė“ nuo 2004 metų dalyvauja respublikinės ikimokyklinių įstaigų asociacijos „Sveikatos želmenėliai“ veikloje. Nuo 2010 metų yra vaikų ir jaunimo olimpinio ugdymo projekto „Olimpinė karta“ narė (Radviliškio lopšelio-darželio „Eglutė“ direktorius, 2017, p. 6). Šeduvos l/d ugdymo Programoje ugdymo(-si) pasiekimų sritys yra sujungtos į 5 ugdymo(-si) sritis į kurias įeina ir ugdymo(-si) srities „Sveikas ir saugus vaikas“ vaiko pasiekimų sritys: kasdienio gyvenimo įgūdžiai; savireguliacija ir savikontrolė; fizinis aktyvumas (Radviliškio r. Šeduvos lopšelio-darželio direktorius, 2017, p. 192).

Šiaulių miesto 19 ikimokyklinio ugdymo įstaigų vykdomose programose yra nurodžiusios, kaip teikia sveikatos priežiūros paslaugas vaikams ir jų tėvams, o 3 ugdymo įstaigos tokios paslaugos neteikia. Yra išskiriami tokie švietimo sveikatos priežiūros paslaugų teikimo būdai (žr. 4 pav.).




**4 pav.** Sveikatos priežiūros paslaugų teikimo būdai. Šaltinis: sudaryta darbo autorės autorės. Paveikslas sudarytas remiantis Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų programų analizę.

Lyginant teikiamų sveikatos priežiūros paslaugų funkciją Radviliškio rajono savivaldybėje ir Šiaulių miesto ikimokyklinėse ugdymo įstaigose pastebima, kad abiejose rajonuose sveikatos priežiūros paslaugos yra teikiamos gausiai. Vieni tai parodo per vykdomas įvairias projektines veiklas, kiti per tėvų įtraukimą į įvairias sveikatinimo veiklas ir projektus, dar kiti per tam tikras vykdomas mankštas ir atitinkamus specialistus. Buvo minima ir visuomenės sveikatos specialisto, fizinio lavinimo, judesio korekcijos specialistų pagalba vaikams. Kitos ugdymo įstaigos aprašė priemones bei įrenginius, kokius įsigijo ar pastatė, kad prisidėtų prie vaikų sveikatos gerinimo. Nemažai ugdymo įstaigų yra net sukūrusios sveikatinimo programas vaikams.

Atlikus ugdymo įstaigose vykdomų programų analizę, dokumentinę analizę, kas fiksuojama norminiuose aktuose pagal pasirinktus kriterijus ir palyginus tarpusavyje Radviliškio rajono savivaldybės ir Šiaulių miesto ikimokyklines ugdymo įstaigas, galima teigti, kad funkcijos daugumoje ikimokyklinių ugdymo įstaigų yra paskirstomos, pasitelkiant įvairius būdus bei priemones tokias kaip: vaiko gerovės komisijos veikimas, kurioje atliekami specialiųjų poreikių turinčių vaikų

vertinimai; grupė tėvams, kurioje bendrauja tėvai auginantys neįgalius vaikus; tėvams teikiama informaciją apie švietimo specialistų pagalbą; švietimo pagalba tėvams teikiama per įvairiais bendradarbiavimo formas; tėvams teikiama psichologinė-pedagoginė parama; teikiamos vežimo paslaugos į ugdymo įstaigą vaikams, kurie turi raidos sutrikimų; teikiama pagalba šeimai, kuri yra iš socialinės rizikos; dalyvauja įvairiuose sveikatinimo projektuose; visuomenės sveikatos specialistas formuoja sveikos gyvensenos įgūdžius. Dauguma ikimokyklinio ugdymo įstaigų stengiasi vykdyti Lietuvos Respublikos švietimo pakeitimo įstatymo (2011) 7 straipsnio 5 punkte išskirtas kompleksiškai teikiamas ikimokyklinio ugdymo įstaigų funkcijas. Pirmiausia ikimokyklinio ugdymo įstaigos turi vadovautis įstatymais, tačiau drauge atsižvelgti į paslaugos gavėjų poreikius. Vis gi organizacijos apsibrėždamos savo funkcijas labiau vadovaujasi tradiciniu požiūriu iš viršaus į apačią, kai jos nusistato tikslus, programas, uždavinius ir tada juos bando įgyvendinti. Empirinio tyrimo metu bus siekiama patikrinti, kaip programose ir nuotatuose numatytas funkcijas ikimokyklinio ugdymo įstaigos įgyvendina praktikoje bei kokių kylą problemų, susijusių su optimaliu funkcijų vykdymu.

# III. IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ ADMINISTRAVIMAS: FUNKCIJŲ IR JŲ OPTIMALAUS PRITAIKYMO TYRIMAS RADVILIŠKIO RAJONO IR ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖSE

Analizuojant ikimokyklinėse ugdymo įstaigose įgyvendinamas priskirtas funkcijas ir kokios problemos kyla jas administruojant ir optimaliai pritaikant įstaigų paslaugų gavėjų poreikiams šiame skyriuje atliekamas Radviliškio rajono savivaldybės ir Šiaulių miesto ikimokyklinių ugdymo įstaigų administravimo vertinimas.

## 3.1.Tyrimo metodika ir metodologija

**Tyrimo objektas –** Radviliškio rajono savivaldybės bei Šiaulių miesto savivaldybės ikimokyklinių ugdymo įstaigų įgyvendinamos funkcijos.

**Tyrimo tikslas**: išanalizuoti, kaip Radviliškio rajono ir Šiaulių miesto savivaldybių ikimokyklinėse ugdymo įstaigose įgyvendinamos priskirtos funkcijos ir kokios problemos kyla jas administruojant ir optimaliai pritaikant įstaigų paslaugų gavėjų poreikiams.

**Tyrimo metodai**. Išsikeltam tikslui pasiekti naudojamas kokybinis metodas - pusiau struktūrizuotas interviu. Pagrindė šio metodo pasirinkimo priežastis yra tai, kad tik atliekant kokybinį tyrimą galima gauti tiesioginius ir išsamius atsakymus, kurie leistų kuo geriau ištirti tiriamą reiškinį. Klausimai suformuluoti taip, kad atitiktų išsikeltą tyrimo tikslą ir teorinėje darbo dalyje išskirtus esminius tiriamo objekto aspektus (žr. 1 priedas). Taikant iš dalies struktūruoto interviu metodą, iš anksto apsvarstomos pagrindinės klausimyno-pokalbio temos ir svarbiausi kiekvienos temos klausimai, tačiau klausimyno struktūra yra lanksti, ji reaguoja į realaus interviu eigą (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016, p. 20).

Kokybinis interviu yra paremtas sąveika – tai pokalbis, kurio metu sąveikauja tyrėjas ir tyrimo dalyvis. Siekiama ne tik gauti informacijos, bet ir ją suprasti, į ją įsigilinti, įprasminti pokalbio metu išreikštas mintis. Kokybiniai interviu leidžia surinkti giluminius, su kontekstu susietus, atvirus tyrimo dalyvių atsakymus, išreiškiančius jų požiūrius, nuomones, jausmus, žinias, patirtį (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016, p. 17).

**Tyrimo instrumento pagrindimas**. 1,2,3 klausimai įvertina ikimokyklinio ugdymo įstaigų informantų sociodemografinius duomenis. 4 klausimas sudarytas remiantis 1.1. poskyrio moksline literatūra. 5-10 klausimai sudaryti remiantis 2 skyriuje išanalizuota moksline literatūra, atlikta programų analize bei dokumentų analize pagal pasirinktus kriterijus (žr. 13 lentelę).

**13 lentelė.** Tyrimo instrumento pagrindimas.

| Klausimo nr. | Pagrindimas |
|---|---|
| 1,2,3 | Sociodemografiniai duomenys. |
| 4 | Siekiama nustatyti įstaigos struktūrų reikšme. |

| | |
|---|---|
| 5 | Siekiama sužinoti auklėtojo vaidmens svarbą įgyvendinant įstaigos programas bei funkcijas. |
| 6 | Šiuo klausimu siekama išsiaiškinti, kaip ikimokyklinio ugdymo įstaigos įgyvendina LR įstatyme nustatytas funkcijas ir kokios iškyla įgyvendinimo problemos. |
| 7 | Siekiama nustatyti, ar yra tokių funkcijų, kurios nėra įgyvendinamos ikimokyklinio ugdymo įstaigose, dėl kokių priežasčių. |
| 8 | Siekiama išsiaiškinti su administravimu susijusias problemas. |
| 9,10 | Šie klausimai skirti nustatyti pokyčius, kurie palengvintų funkcijų įgyvendinimą bei ateities iššūkius, kuriuos reikės spręsti įgyvendinant funkcijas. |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

**Tyrimo dalyviai.** Buvo siekta į tyrimą įtraukti visas ikimokyklinio ugdymo įstaigas, t.y. suteikiant vienodą galimybę dalyvauti tyrime. Kvietimai dalyvauti interviu buvo išsiųsti pirmiausia elektroniniu paštu, jeigu nebuvo sulaukiama jokio atsakymo, tada buvo skambinama tiesiogiai telefonu. Po pakartotinių raginimų sutiko dalyvauti tyrime 2 Radviliškio rajono savivaldybės ir 9 Šiaulių miesto savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovės.

**14 lentelė.** Tiriamųjų charaktersitika

| Interviu koduotė | Lytis | Vadovavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigai |
|---|---|---|
| A1 | Moteris | 19 metų |
| A2 | Moteris | 4 metus |
| B1 | Moteris | 3 metus |
| A3 | Moteris | 13 metų |
| A4 | Moteris | 4 metai |
| B2 | Moteris | 7 metai |
| A5 | Moteris | 6 metai |
| A6 | Moteris | 1 m. 4 mėn. |
| A7 | Moteris | Virš 20 metų |
| A8 | Moteris | 21 metai |
| A9 | Moteris | 2 m. 2 mėn. |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis interviu atsakymais.

Iš 14 lentelės yra matoma, kad tyrimo informantų kompetencija yra tinkama atsakyti į pateiktus klausimus. Iš dalyvavusių ugdymo įstaigos vadovių 6 turi didesnę nei 5 metų vadovavimo patirtį. Dalis įstaigų vadovų vadovauja įstaigai santykinai neilgai mažiau nei 5 metus, tokių yra 5. Tai rodo, kad gauti tyrimo duomenys apima įvairią patirtį bei skirtingus požiūrius.

**Interviu laikas:** Radviliškio rajono savivaldybės bei Šiaulių miesto savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų interviu pradėtas vykdyti nuo 2022 m. kovo 21 d. iki balandžio 5 d. Siekiant kuo didesnio informantų susidomėjimo ir dalyvavo tyrime interviu pokalbiai vykdyti apklausiant dalyvius jų pasirinktą dieną.

**Tyrimo trukmė:** Vidutinė vieno interviu trukmė 11 min. Atsižvelgiant į informantų pageidavimą, 2 interviu buvo atliekami telefonu, o likusieji 9 atliekami gyvai – vadovų darbo aplinkoje. Visi interviu buvo įrašomi į diktofoną su įstaigos vadovų leidimu. Kai kurie interviu vyko trumpiau dėl didelio įstaigų vadovių užimtumo, bet pavyko surinkti tyrimui reikalingą informaciją.

**Tyrimo ribotumai**. Atliekant tyrimą pagrindinės problemos buvo: 1) sunku įkalbėti dalyvauti tyrime informantus; 2) sudėtinga suderinti tinkamą interviu laiką dėl įstaigų vadovių užimtumo.

**Tyrimo etika**. Tyrimas atliktas laikantis etikos principų. Tyrimo dalyviai tyrime dalyvavo laisva valia. Dalyviai iš anksto buvo informuoti apie tyrimo detales. Atliekant tyrimą buvo užtikrinamas dalyvavusių tyrime asmenų konfidencialumas. Tyrimo dalyvių buvo atsiklausiama, ar galima įrašinėti pokalbį į diktofoną. Saugant dalyvių konfidencialumą baigiamajame darbe įstaigų vadovų vardai bei pavardės yra užšifruoti.

**Tyrimo patikimumas ir tinkamumas**. Siekiant užtikrinti tyrimo patikimumą visi su tyrimo dalyviais vykę pokalbiai buvo įrašomi į diktofoną. Vėlesniame tyrimo etape įrašyti pokalbiai buvo – transkribuojami (žr. 2 priedas). Radviliškyje yra 4 ikimokyklinio ugdymo įstaigos, tai pavyko apklausti pusę – 2 įstaigas. Iš Šiauliuose apklaustų 9 ikimokyklinio ugdymo įstaigų pateko ir 6 įstaigos, kurios nebuvo pilnai apsirašiusios visų funkcijų savo ikimokyklinio ugdymo programose, o likusios 3 buvo apsirašiusios funkcijas pilnai. Todėl galima teigti, kad tyrimas pakankamai validus, nes atlikus pirminę dokumentų analizę ir įvertinus, kokios įstaigos dalyvavo empiriniame tyrime, aprėpiama visa įmanoma tiriamo objekto įvairovė.

**15 lentelė.** Statistinė charaktersitika

| Interviu koduotė | Lankančių vaikų skaičius | Švietimo pagalbos teikimas | Socialinės paramos teikimas |
|---|---|---|---|
| A1 | 90 | 90 | 5 |
| A2 | 215/5 Ukrainiečių vaikai | 140 | 0 |
| B1 | 205-210 | 130 | 2 |
| A3 | 187 | 99 | 1 |
| A4 | 205/2 Ukrainiečių vaikai | 24 | 3 |
| B2 | 75 | 30 | 1 |
| A5 | 170 | 43 | 24 |
| A6 | 185/2 Ukrainiečių vaikai | 22 | 2 |
| A7 | 213/8 Ukrainiečių vaikai | 47 | 0 |
| A8 | 236 | 130 | 4 |
| A9 | 220 | 95 | 0 |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis interviu atsakymais.

Iš 15 lentelės matoma, kad yra būtina kalbėti apie švietimo pagalbos bei socialinės paramos teikimą. Atsižvelgiant į lankančių vaikų skaičių ir švietimo pagalbos teikimo reikalingumą įstaigose, galima daryti prielaidą, kad didžiajai daliai įstaigas lankančių vaikų yra būtina švietimo pagalba. 5 ikimokyklinio ugdymo įstaigos nurodė, kad daugiau nei pusei arba net visiems lankantiems vaikams reikalinga švietimo pagalba. Kita dalis – 6 ugdymo įstaigos nurodė, kad teikia mažiau nei pusei vaikų švietimo pagalbos funkcijas. 8 ikimokyklinio ugdymo įstaigos nurodė, kad teikia socialinę paramą vaikams, tik 3 nurodė, kad socialinė parama pas juos neteikiama. Svarbu kalbėti apie socialinės paramos teikimą, nes vis dar yra nemažai tokių šeimų, kurioms reikalinga tokia parama.

### 3.2.Tyrimo rezultatai

Atlikus ikimokyklinio ugdymo įstaigose vykdomų programų ir nuostatų analizę nustatyta, kad norminiuose aktuose numatytos 3 pagrindinės ikimokyklinių ugdymo įstaigų funkcijos yra deklaruojamos kaip įgyvendinamos tiriamose įstaigose. Empiriniame tyrime buvo siekama patikrinti, ar tikrai tos funkcijos yra įgyvendinamos taip, kaip rašoma įstaigų programose bei nuostatuose.

**16 lentelė.** Organizacijos struktūros svarba administravimui

| **Kategorija** | **Pagrindžiantys teiginiai** | | |
|---|---|---|---|
| Organizacijos struktūros tipas | Hierarchinė | Linijinė | Horizontali |
| | „Vyrauja hierarchinė valdymo struktūra“ (B1), „Pas mus labiau vyrauja hierarchiniai lygmenys“ (A4). | „Pas mus labiau linijinė“ (A2) | „siekiama, kad <..> būtų kuo labiau horizontali“ (A9) |
| Funkcijų/atsakomybės paskirstymas | „Administravimas <..> gaunasi profesionalus, kai kiekvienas atliekame jam paskirtas funkcijas“ (A6), „turime žinoti kaip vaikšto informacija, kas turi ją gauti, kaip yra paskirstoma ta informacija“, (A7), „leidžia tinkamai pasiskirstyti vadybinėms funkcijoms, apibrėžia tiek administracijos, tiek darbuotojų atsakomybes ir atskaitomybę“ (A8). | | |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis interviu atsakymais.

Informantams buvo užduotas klausimas siekiant išsiaiškinti, ar įstaigos struktūra turi svarbos administravimui. Tyrimo rezultatai (žr. 16 lentelę) leidžia teigti, kad informantai išskiria svarbias dalis įstaigos struktūros administravimui, kaip struktūros tipas bei funkcijų/atsakomybės paskirstymas. Dalis akcentavo tokius veiksnius, kurie išsiskyrė iš kitų. Nors dauguma informantų teigė, kad pas juos vyrauja hierarchinė struktūra ir ji padeda įstaigos administravimui, vis gi kai kurie informantai pvz., A9 nurodo, kad organizacijose yra einama kita linkme, link horizontalios struktūros. Tai gali turėti įtakos administravimui dėl to, kad sprendimai bus nuleidžiami žemyn, jie bus priimami tariantis su pavaldžiais darbuotojais. Dauguma informantų pažymi, kad struktūra yra svarbi, nes tada bus aiškumas, surašytas darbuotojų pavaldumas, tai tada funkcijos bus atliekamos efektyviai. Kaip jau buvo minėta ankstesnėse dalyse Khushnazarova (2019) pabrėžia, kad efektyviam ikimokyklinio ugdymo įstaigų valdymui būtinas yra visų pedagoginio proceso dalyvių įtraukimas į valdymo veiklą. Remiantis Braslauskiene, Norviliene (2014) administravimo kokybei užtikrinti būtinas veiksmingas ikimokyklinio ugdymo įstaigos organizacinės struktūros sukūrimas. Būtent tai parodo atlikto empirinio tyrimo rezultatai.

**17 lentelė.** Auklėtojų vaidmuo įgyvendinant įstaigos programas bei funkcijas

| Kategorija | Pagrindžiantys teiginiai |
|---|---|
| Atsakomybė už programos įgyvendinimą | „prisiima atsakomybę dalinę dėl programos bei funkcijų įgyvendinimo“ (A2), „Tiesiogiai jie įtakoja įstaigos programų įgyvendinimą“ (A3), „būtent auklėtoja yra atsakinga už pritaikytos programos parengimą“ (A7), „kelia savo kvalifikaciją, kad atitiktumėme šių dienų iššūkius ugdant <..> įvairiausius vaikų gebėjimus“ (A6). |
| Auklėtojos vaidmuo įgyvendinant pritaikytas programas | „spec. poreikiu vaikus lavina pagal pritaikytas programas“ (A4), „padeda <..> įtraukiajam ugdymui, įvairių programų tiek sveikatos, tiek įvairių vaikų turinčių tam tikrų problemų įtraukimą į visapusį ugdymą“ (B2), „Sveikatos priežiūra teikia tiek, kiek yra nurodyta mūsų įstaigos programoje“ (A7), „prisideda prie sveikatos priežiūros paslaugų teikimo, bendradarbiaudami su įstaigoje dirbančiu visuomenės sveikatos specialistu“ (A4), „vaikui nustatomi dideli arba labai dideli specialieji poreikiai, auklėtoja dirba su tuo vaiku individualiai“ (A7). |
| Auklėtojų vaidmuo įtraukiajame ugdyme | „daug ir asmeniškai dirba su vaikais, kurie turi vidutinių bei didelių specialiųjų poreikių ir tas funkcijas vykdo“ (A9), „prisideda prie švietimo pagalbos teikimo, kai vaikui nustatomi specialieji poreikiai“ (A7), „Ateitį integruotas/įtraukusis ugdymas, kuris sako jog priimsime visus ir turėsime kažkaip gebėti priimti vaikus <..>, kuriems gali būti reikalinga teikti vaistus ar juos suleisti, tai tikrai ne pedagogo funkcija“ (A3) |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis interviu atsakymais.

Informantai pažymi (žr. 17 lentelę), kad auklėtojų svarbus vaidmuo pasireiškia: per atsakomybės prisiėmimą už programų įgyvendinimą, auklėtojų dalyvavimą pritaikytų programų įgyvendinime ir įtraukiajame ugdyme. Informantai išskirdami auklėtojų vaidmenį įgyvendinant ir prisiimant atsakomybę už funkcijų bei programų įgyvendinimą pažymi, kad ateityje neišvengiamai auklėtojų vaidmuo tik didės. Tokią situaciją įtakos numatytas įtraukusis ugdymas, kuris veda į tai, kad betarpiškas auklėtojo ir vaiko santykis bus dar svarbesnis. Tyrimo metu buvo išreikšta ir tokia nuomonė, kad tai nėra auklėtojų funkciją. Kaip jau buvo minėta ankstesnėse dalyse, po atliktos auklėtojų pareigybės aprašymų analizės nustatyta, kad aprašymuose minimos funkcijos yra susijusios su pagalba įgyvendinant įstaigos vykdomas programas bei funkcijas. Būtent tai parodo atlikto empirinio tyrimo rezultatai. Galime daryti prielaidą, kad ateityje gali atsirasti tokių įstaigų vadovių, kurios , kad ne auklėtojų funkciją yra padėti vaikams, kurie dalyvaus ugdyme pagal įtraukiojo ugdymo programą, tai tada gali iškilti problema dėl priskirtų funkcijų optimalaus pritaikymo. Šiuo konkrečiu atveju kalbama yra apie sveikatos priežiūros paslaugų teikimą vaikams, kurie mokysis pagal įtraukiojo ugdymo programą ir kuriems gali reikėti teikti vaistus ar juos suleisti.

**18 lentelė.** LR švietimo įstatyme nustatytų funkcijų įgyvendinimas

| Kategorija | Pagrindžiantys teiginiai |
|---|---|
| Specialistų teikiamos paslaugos | „Švietimo pagalbą suteikia švietimo pagalbos specialistai, kurie dirba įstaigoje“ (A1), „Logopedo turime 5 etatus, judesio korekcijos – 1,5 etato, specialiojo pedagogo – 1,4 etato, socialinio pedagogo – 0,75 etato, turime 3 auklėtojo pedėjėjęs“ (A2), „<..>psichologas“ (A3), „Sveikatos priežiūros paslaugas teikia visuomenės sveikatos specialistė“ (A4). |
| Per bendradarbiavimą su savivaldybe | „Socialinė parama teikiama per Šiaulių miesto savivaldybę“ (A1), „Bendradarbiaudami su savivaldybe, gaudami finansavimą galime užtikrinti gerą švietimo pagalbos teikimą mūsų įstaigoje“ (A6), „socialinės paramos teikimą, tai tėvai kreipiasi į socialinės paramos skyrių ir jie gauna palengvinimą mokant už darželį“ (A6). |
| Bendradarbiavimas su tėvais | „Auklėtojos bendrauja su ugdytinių tėvais, perduoda informaciją specialistams, konsultuoja tėvus įvairiais klausimais <..>“ (A8) |
| Bendradarbiavimas su visuomenės sveikatos biuru | „Bendradarbiavimas su visuomenės sveikatos priežiūros specialistu <..> padeda įgyvendinti mūsų programą“ (A6). |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis interviu atsakymais.

Tyrimo rezultatai leidžia daryti išvadą (žr. 18 lentelę), kad LR švietimo įstatyme nustatytos funkcijos ugdymo įstaigose įgyvendinamos: per specialistų teikiamas paslaugas, bendradarbiavimą su savivaldybe, bendradarbiavimą su tėvais ir bendradarbiavimą su visuomenės sveikatos biuru. Jie turi svarbos funkcijų optimaliam pritaikymui įstaigose. Panašias įžvalgas susijusias su specialistų teikiamomis paslaugomis mato ir švietimo paslaugų kokybės valdymo vertinimo tyrimo atlikėjai Martišauskienė D. ir Trakšelys K. (2017), atlikę tyrimą Klaipėdos, Telšių, Tauragės, Šiaulių ir Kauno regionuose. Jie nustatė, kad specialiąją pagalbą įstaigoje teikia logopedas, specialusis pedagogas, judesio korekcijos ir kiti specialistai tiems vaikams, kuriems jos reikia. Būtent tai parodo atlikto empirinio tyrimo rezultatai (Martišauskienė ir Trakšelys, 2017, p. 116). Bendradarbiavimo su savivaldybe svarbą teikiant socialinę paramą išryškina Liukinevičienė L. ir Paulauskienė V. (2019). Jos analizavo naujų viešųjų paslaugų teikimo būdus ir kanalus ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Tyrimo metu taip pat buvo nustatyta, kad už įgyvendinimą turėtų būti atsakingos socialinės paramos struktūros, bendradarbiaujant su ikimokyklinėmis įstaigomis ir kt. (Liukinevičienė ir Paulauskienė, 2019, p. 61). Todėl galima daryti apibendrinimą, kad bendradarbiavimas tarp ikimokyklinės ugdymo įstaigos ir savivaldybės yra labai svarbus norint užtikrinti vaikams reikalingą socialinę paramą. Kovienė S. (2019) teigė, kad tėvų įsitraukimas gali būti apibrėžiamas kaip <..> tėvų konsultavimas (Kovienė, 2019, p. 46). Tai parodė ir kokybinio tyrimo rezultatai, kad auklėtojos konsultuoja tėvus įvairiais klausimais.

**19 lentelė.** Funkcijų įgyvendinimo problemos

| Kategorija | Pagrindžiantys teiginiai |
|---|---|
| Lėšų, etatų ir specialistų trūkumas | „Užtrunka, kol patvirtina. Mažiausiai du mėnesiai praeina, kol patvirtina pinigų skyrimą, etatų skyrimą“ (A2), „Šiuo metu neturime socialinio pedagogo, <..> “ „Reikėtų tik 0,5 etato, tačiau tokio žmogaus nerandame”, “Viskas atsiremia į finansines galimybes” (A4), „Sveikatos priežiūros paslaugos yra teikiamos minimaliai <..> yra mažas etato skaičius specialistui“ (B2), „švietimo pagalbos specialistų (psichologas) trūkumas“ (A8). |

| | |
|---|---|
| Ugdytinių tėvų įsitraukimas | „Darbas su tėvais yra iššūkis, kartais nemato problemos, o mes norėtume, kad jie gilintųsi“. „<..> ,kylą iššūkių tėvams neigiant tam tikrus vaiko raidos ypatumus“ (A3), „šeimų menkas įsitraukimas į pagalbos procesus“ (A8). |
| Auklėtojų kvalifikacijos kėlimas | „Problemos tokios, kad auklėtojoms <..> reikalingos specifinės žinios, kaip su tais didelių poreikių vaikais elgtis tam tikrose situacijos, kaip joms ugdyti juos“ (A9). |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis interviu atsakymais.

Išanalizavus gautus tyrimo rezultatus (žr. 19 lentelę) yra išskiriamos ikimokyklinio ugdymo įstaigų priskirtų funkcijų optimalaus pritaikymo problemos: lėšų, etatų ir specialistų trūkumas, ugdytinių tėvų įsitraukimas bei auklėtojų kvalifikacijos kėlimas. Tyrimo gauti rezultatai parodo, kad trūksta valdysenos. Trūksta komunikacijos tarp auklėtojų ir tėvų. Specialistų neužtikrinimas rodo, kad nėra atsižvelgiama į paslaugų gavėjų poreikius. Pinigai yra susiję su etatais, o etatai susiję su specialistais. Informantai teigia, kad užtrunka, kol patvirtina pinigų ir etatų skyrimą. Sunku rasti specialistą, kuris dirbtų tik dalimi etato. Tačiau ateityje specialistų trūkumas gali būti dar didesnė problema ir tas funkcijas įgyvendinti bus dar sunkiau. Panašias įžvalgas mato ir darželio auklėtojų požiūrio į švietimo pagalbą 3-6 metų socialinės rizikos šeimų vaikams tyrimo atlikėja Grudžinskytė A. (2009), atlikusi tą tyrimą Šiaulių rajono Kuršėnų miesto ir Klaipėdos miesto ikimokyklinėse ugdymo įstaigose. Buvo nustatyta, kad trūksta socialinės pedagoginės, pedagoginės, psichologinės pagalbos, taip pat trūksta ir materialių išteklių (Grudžinskytė, 2009, p. 61). Būtina pabrėžti, kad 2009 m. jau buvo kalbama apie specialistų trūkumą bei materialių išteklių trūkumą. Iš to galima daryti prielaidą, kad praėjus daugiau nei 10 metų, situacija nelabai pasikeitė. Informantai pabrėžia ir sveikatos priežiūros paslaugų problemą, nes specialisto etatas yra mažas ir paslaugos yra teikiamos minimaliai. Panašias įžvalgas mato Avelytė J., Jociutė A. ir Astrauskienė A. (2021) atlikusios visuomenės sveikatos specialistų, vykdančių sveikatos priežiūrą mokykloje, veiklai įtaką darančių veiksnių tyrimą, kuris buvo atliekamas 6 tyrimui atrinktuose visuomenės sveikatos biuruose. Po tyrimo nustatyta, kad aktuali problema yra vaikų skaičiaus mažėjimas. Siekiant vykdyti rekomenduojamus normatyvus darbo vietos VSS skiriamos keliose įstaigose, su kuriomis sunku susitvarkyti, pradeda trūkti laiko veikloms įgyvendinti (Avelytė, Jociutė ir Astrauskienė, 2021, p. 67). Tai patvirtina ir atlikto empirinio tyrimo rezultatai. Informantai taipogi pažymi, kad tėvai neigia vaiko spec. poreikių reikalingumą, menkai įsitraukia į veiklas bei pagalbos teikimą. Tai patvirtina auklėtojų svarbų vaidmenį, kuris ateityje manoma vis stiprės. Panašius rezultatus gavo Gustaitienė I. Ir Širiakovienė A. (2020) atlikusios priešmokyklinio ugdymo pedagogų ir tėvų bendradarbiavo ir bendradarbiavimo tyrimą, kuris buvo atliekamas Kauno miesto 8 ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Nustatyta, kad daugiau nei pusė pedagogų įsitikinę, kad problema yra netinkamas tėvų požiūris į ikimokyklinio ugdymo įstaigą (Gustaitienė ir Širiakovienė, 2020, p. 10). Jeigu auklėtojos negaus reikalingų žinių ir nebus keliama kvalifikacija, tai gali trukdyti įgyvendinti funkcijas, kurias turi įgyvendinti įstaiga. Gauti empirinio tyrimo rezultatai patvirtina Valalytės V. ir Slušnienės G. (2020)

po atlikto tyrimo apie tėvų, auginančių individualiųjų ugdymosi poreikių turinčius vaikus, konsultavimas gautus rezultatus, kad pedagogams kyla problemos konsultuojant tėvus, kai trūksta specifinių žinių apie įvairius sutrikimus (Valalytė ir Slušnienė, 2020, p. 159). A5 informantas paminėjo, kad dėl specifinės situacijos buvo iškilusi problema ir dėl COVID infekcijos, nuotolinio ugdymo organizavimo.

Svarbu paminėti ir tai, kad išskirtos problemos yra glaudžiai susijusios su tuo, kaip įstaigos mato funkcijų įgyvendinimą.

Informantų buvo klausiama, ar yra funkcija arba funkcijos, kurios nėra įgyvendinamos Jūsų ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje? Jei taip, tai kokios priežastys tai lemia? (7 kl). Informantų nuomonės pasiskirstė panašiai ir jie nurodė, kad funkcijų įgyvendinimą apsunkina specialistų trūkumas, kuris susijęs su nepakankamu finansavimu, tai ir nurodo informantai: „ <..> nėra finansavimo papildomo ir negalime įsteigti etatų, kad užtikrintume kokybiškas paslaugas“ (B2), „<..> ilgai užtrunka, kol yra suteikiama reikiama pagalba kadangi, kol mes parašome paraiška, kol laukiame tų etatų ir finansavimo iš savivaldybės“ (A9). Informantai teigia, kad švietimo pagalbos funkcijos negali būti įgyvendinamos iki galo, nes nėra reikalingų specialistų: „Iš švietimo pagalbos mums trūksta psichologo pagalbos, reikalinga yra surdopedagogo pagalba, bet mes negalime tos pagalbos suteikti, nes vėl neturime specialisto“ (A1), „Mes nerandame socialinio pedagogo <.“ (A4), „Pas mus trūksta specialistų: spec. pedagogo, logopedo, judesio korekcijos“ (B2), „Neturime specialiojo pedagogo“ (A6). Taip pat jie pilnai negali įgyvendinti sveikatos priežiūros: „mažas etato skaičius visuomenės sveikatos specialisto“ (B2), nėra kokybiškai atliekama paslauga sveikatos priežiūros“ (B2). Informantų išsakytos nuomonės atskleidžia problemas, kurios kyla norint optimaliai pritaikyti priskirtas funkcijas, ko trūksta ugdymo įstaigoms, kad jos galėtų jas įgyvendinti.

**20 lentelė.** Su administravimu susijusios problemos, kurios apsunkina pavestų funkcijų optimalų įgyvendinimą

| **Kategorija** | **Pagrindžiantys teiginiai** |
|---|---|
| Dokumentų kiekis | „<..> administracijos darbuotojų darbo laiką „suvalgo“ labai didelis dokumentų kiekis“ (A1), „Kylą problemų pasirengiant teisinius dokumentus, kurie reguliuoja vieną ar kitą funkciją“, „Per daug yra dokumentų pildymo, ataskaitų rengimo, lentelių pildymo“ (A2), „<..>didelis popierizmas“ (B2), „Užduočių ir darbų daugėja“ (B1). |
| Specialistų trūkumas | „Trūksta žmogiškųjų resursų <..>“ (A2), „Kvalifikuotų pedagogų trūkumas“ (A3), „<..> specialistų trūkumas“ (B2). „ <..> žmogiškųjų išteklių (jaunų pedagogų) trūkumas <..>“ (A5), „<..> švietimo pagalbos specialistų trūkumas <..>“ (A8), „<..> rasti specialųjį pedagogą, kuris dirbtų 0,125 krūviu yra sudėtinga, o judesio korekcijos mokytojo 1 vaikui dar sudėtingiau rasti“ (A9). |
| Finansinių išteklių trūkumas | „Lėšų trūkumas didžiausia problema, galėtų būti skiriama daugiau“ (A1), „Trūksta finansinių resursų <..>“ (A2), <..> finansavimo trūkumas“ (B2), „<..>finansinių išteklių nepakankamumas šiuolaikiškam ugdymo modernizavimui“ (A5), „Visuomet yra problema dėl finansavimo <..>“ (A7), |

| | |
|---|---|
| | „<..> nepakankamas finansavimas papildomiems pagalbos specialistų etatams <..> (A8). |
| Centraziluota buhalterija | „<..> centralizuota buhalterija, nes ne darželis turi savo buhalterija, bet ji centralizuota yra“ (A1), „Biudžetinių įstaigų buhalterijos centralizavimas <..>“ (A5), „<..> centralizuota buhalterija“ (A6). |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis interviu atsakymais.

Remiantis tyrimo rezultatais (žr. 20 lentelę) galime išskirti šias su administravimu susijusias problemas, kurios apsunkina funkcijų optimalų pritaikymą: dokumentų kiekis; specialistų trūkumas; finansinių išteklių trūkumas; centralizuota buhalterija. Informantai nurodė, kad didžiąją dalį darbuotojų darbo laiko „suvalgo“ didelis dokumentų kiekis, per daug yra dokumentų pildymo, ataskaitų rengimo bei lentelių pildymo, daugėja užduočių ir darbų. Dauguma informantų nurodė kaip problemą specialistų trūkumą: trūksta žmogiškųjų išteklių, kvalifikuotų pedagogų, jaunų pedagogų trūkumas, švietimo pagalbos specialistų trūkumas, rasti specialistą, kuris dirbtų mažu krūviu yra sunku. Tai labai glaudžiai siejasi su dar viena nurodyta problema – finansinių išteklių trūkumu. Jeigu trūks finansavimo, tai trūks ir specialistų, tada nebus funkcijos optimaliai įgyvendinamos. Panašias įžvalgas mato ir Klaipėdos, Telšių, Tauragės apskričių gyventojų požiūrio į ugdymo įstaigų teikiamas socialines paslaugas tyrimo atlikėjas Trakšelys K. (2009), kuris atlikęs tyrimą išsiaiškino, kad yra akivaizdus specialistų trūkumas, visi respondentai sutartinai įvardijo logopedų, psichologų, specialiųjų pedagogų paslaugų trūkumą. Nustatyta ir pagrindinė kliūtis, kuri trukdo kokybiškai teikti paslaugas, tai finansinių išteklių trūkumas. Būtent tai parodo atlikto empirinio tyrimo rezultatai. Išskirtinis informantų atsakymas buvo apie centralizuotą buhalteriją. Iš pirmo žvilgsnio gali atrodyti, kad įstaigų vadovės turėtų būti patenkintos, kad yra centralizuojama buhalterija. Tačiau įstaigų vadovėms atrodo priešingai, A6 informantas teigia, kai nuo 2021 m. kovo mėn. Šiauliuose buvo centralizuota buhalterija, tai visas buhalterinis administravimas persikėlė ant likusios administracijos pečių: direktoriaus, raštvedės, ūkvedės. Iškart padaugėjo darbo. Tamulevičienė D. (2014) teigė, kad centralizuotose organizacijose reikia laiko perduoti surinktą informaciją, o dėl ilgo informacijos perdavimo kelio pailgėja sprendimų priėmimo procesas (Tamulevičienė, 2014, p. 128). Autoriaus mintis galima susieti su empirinio tyrimo metu gautais rezultatais. Šioje tyrimo rezultatų dalyje labiausiai išsiryškina ikimokyklinio ugdymo įstaigų administravimo problemos, tai kas trukdo vykdyti funkcijų optimalų įgyvendinimą.

**21 lentelė.** Pokyčiai palengvinantys optimalų funkcijų įgyvendinimą

| **Kategorija** | **Pagrindžiantys teiginiai** |
|---|---|
| Dokumentai | „<..> ataskaitų sumažinimas, tvarkų rengimas, <..> tai sumažintų laiko sąnaudas, kurias galėtume skirti geresniam ugdymo proceso organizavimui“ (A1), „<..> palengvintų biurokratinių procesų supaprastinimas <..> (A8), „reikėtų daugiau darbo su vaikais, o ne su dokumentais“ (A7). |
| Specialistai | „Darbuotojus motyvuoja augantys atlyginimai <..>“ (A2), „<..> didesnis finansavimas“ (A4), „<..> finansiniai ištekliai, specialistai, kurie būtų arčiau mūsų“ (B2), „Didesnis švietimo finansavimas atlieptų inovatyvų ugdymo organizavimą, žmogiškųjų išteklių |

| | |
|---|---|
| | pritraukimą, skatintų motyvaciją“ (A5), „<..> finansavimo didinimas švietimo pagalbos teikimui, pagalbos vaikui ir šeimai specialistų prieinamumo didinimas“ (A8), „<..> greičiau gavus finansavimą, ko gero ta pagalba būtų teikiama greičiau ir efektyviau“ (A9). |
| Teisinė pagalba | „<..> reiktų kiekvienoje įstaigoje turėti žmogų, kuris teiktų teisinę pagalbą“, „Reiktų žmogaus, kuris ruoštų tvarkas“ (B1), „Būtų labai gerai, kad galėtume reikalinga švietimo pagalba gauti iš karto“ (A6). |
| Grupių skaičius | „Jeigu būtų mažinamas vaikų skaičius įstaigos grupėje arba didinamas suaugusių žmonių dirbančių su vaikais skaičius, tai palengvėtų visų socialinių/emocinių sutrikimų turinčių vaikų situacija <..>“, „Palengvintų, jei turėtume kažkokį mechanizmą, kuris leistų išformuoti grupes“ (A3), <..> mažesnės grupės“ (A4). |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis interviu atsakymais.

Remiantis tyrimo rezultatais galime išskirti šiuos pokyčius (žr. 21 lentelę), kurie palengvintų optimalų funkcijų įgyvendinimą: dokumentai; specialistai; teisinė pagalba; grupių skaičius. Kaip matyti iš pateiktų rezultatų ataskaitų sumažinimas, biurokratinių procesų supaprastinimas, sumažintų laiko sąnaudas, kurias būtų galima skirti geresniam ugdymo proceso orgnizavimui. Daugiau laiko turi būti skiriama vaikams, o ne darbui su dokumentais. Didesnis finansavimas suteiktų galimybes darbuotojus motyvuoti, pritrauktų daugiau žmogiškųjų išteklių, padidintų pagalbos vaikui ir šeimai specialistų prieinamumą bei pagalba būtų teikiama greičiau ir efektyviau. B1 ir A6 informantai pabrėžia žmogaus, kuris teiktų teisinę pagalbą reikalingumą. Galbūt visoms įstaigoms tokį žmogų būtų per brangu turėti, bet savivaldybėje toks žmogus yra būtinas, kuris teiktų teisinę pagalbą ugdymo įstaigoms. Teisinės pagalbos svarbą ugdymo įstaigoje išryškina Liukinevičienė L. ir Paulauskienė V. (2019). Jos analizavo naujų viešųjų paslaugų teikimo būdus ir kanalus ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Tyrimo metu taip pat buvo nustatyta, kad reikalinga yra teisinė bazė (Liukinevičienė ir Paulauskienė, 2019, p. 61). Tai galima sieti su gauto tyrimo rezultatais. Norint pagerinti visų socialinių/emocinių sutrikimų turinčių vaikų situaciją, reikia mažinti vaikų skaičių grupėje arba didinti suaugusiųjų dirbančių su vaikais skaičių. Remiantis LR sveikatos apsaugos ministro nustatytų higienos normų HN 75:2016 I skyriaus 5.9. papunktyje yra nurodoma, kad vienas sutrikusio intelekto, kurčias, neprigirdintis, aklas, silpnaregis, turintis judesio ir padėties, elgesio, žymių kalbos ar kitų komunikacijos, įvairiapusių raidos sutrikimų ar kompleksinę negalią vaikas, ugdomas integruotai, prilyginamas dviem tos grupės, kurioje ugdomas, vaikams, todėl atitinkamai mažinamas nustatytas grupės vaikų skaičius. Tačiau gauti emprinio tyrimo rezulatatai parodo, kad šio punkto nesilaikoma, nes A3 informantė teigė, kad „jau prieš formuojant grupes reikėjo sumažinti vaikų skaičių grupėje, bet neįmanoma to padaryti, jei diagnozę gauname vėliau, kai būna suformuotos grupės“. Kol reikalingų pokyčių nebus ir niekas nepalengvins optimalaus funkcijų įgyvendinimo, tol susidursime ir toliau su dokumentų, specialistų, teisinės pagalbos ir grupių skaičiaus problemomis.

**22 lentelė.** Ateities iššūkiai, kuriuos reikės spręsti įgyvendinant paskirtas funkcijas

| Kategorija | Pagrindžiantys teiginiai |
|---|---|
| Vaikų kalbinė/kultūrinė įvairovė | „jau prisiemėme Ukrainiečių vaikus“ (A2), „<..> iššūkis yra migracija“ (B1), „<..> vaikai atvykę iš Ukrainos“ (A3), „ugdytinių ir jų šeimų kalbinė/kultūrinė įvairovė <..>" (A8), „<..> ateina užsieniečių vaikų <..>“ (A9). |
| Skaitmenizacija | „<..> ugdymo skaitmenizacija gali būti ateities iššūkis“ (A5), „Ji yra tiek dabarties, tiek ateities iššūkis“, „Vaikai auga skaitmeninėje aplinkoje <..>“ (A6), „daugumos auklėtojų kompetencija kalbant apie skaitmenizaciją yra labai, labai žemo lygio“ (A7). |
| Specialistai | „<..> matau trūkumą specialistų tiek auklėtojų, tiek švietimo pagalbos specialistų“ (A1), „<..> didėja pedagogų amžius“ (B2), „Darbuotojų trūkumas“ (B2), „<..> augantis specialistų trūkumas, ypač psichologų, mitybos specialistų <..>“ (A8). |
| Tėvai | „bendradarbiavimas su ugdytinių tėvais, nes keičiasi jų požiūris į vaikų ugdymą“ (A1), „Iššūkis yra didesnis su tėveliais, nes yra auklėtojų, kurios nekalba rusų kalba <..> sunku perteikti informaciją tėveliams“ (A6), |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis interviu atsakymais.

Tyrimo rezultatai leidžia teigti (žr. 22 lentelę), kad yra išskiriami tokie ateities iššūkiai: vaikų kalbinė/kultūrinė įvairovė, skaitmenizacija, specialistai, tėvai. Daugumos informantų nuomone vienas iš iššūkių yra vaikai atvyksantys iš Ukrainos, migracija, užsieniečiai vaikai. Auklėtojoms, kurios nekalba rusų kalba yra iššūkis susikalbėti su Ukrainiečių vaikais, o dar sunkiau su jų tėvais ir perduoti jiems informaciją. Tai gali turėti įtakos ir funkcijų įgyvendinimui tiek švietimo pagalbos, tiek sveikatos priežiūros, nes jeigu bus ugdytinių įvairovė, tai funkcijas turėsime priderinti prie šių ugdytinių. Bagdonavičienė V. et. al. (2013) teigė, kad sugrįžusieji iš užsienio ieško mokymosi galimybių. Ypač sudėtinga ikimokyklinio ir mokyklinio amžiaus vaikams, kurie neretai būna gimę ne Lietuvoje, o kitose šalyse. Į Lietuvą kasmet atvyksta apie pusė tūkstančio ikimokyklinio ir priešmokyklinio amžiaus vaikų iš kitų šalių. Problema ta, kad pedagogai nėra tam paruošti (Bagdonavičienė, et. al., 2013, p. 29, 39). Šias autoriaus mintis galima sieti su atlikto tyrimo rezultatais. Didėjanti skaitmenizacija, taip pat tampa iššūkiu, nes vaikai auga skaitmeninėje aplinkoje ir ugdymo įstaiga turi prie to taikytis. Darbuotojų trūkumas jau dabar yra iššūkis, bet ateityje jis gali būti dar didesnis. Tačiau tai gali būti susiję ne vien su švietimo pagalbos specialistų trūkumu, bet ir su pedagogų amžiumi. Auklėtojų amžius didėja, o kai jos išeis neaišku, ar bus kas jas pakeistų. Kaip teigia Pikturnaitė I. ir Tamašauskienė R. (2021) ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo sistemoje identifikuojamas darbuotojų senėjimas ir jų trūkumas, o į laisvas pareigybes organizuojami konkursai nesulaukia susidomėjimo (Pikturnaitė ir Tamašauskienė, 2021, p. 77). Šiuos teiginius galima sieti tu tyrimo rezultatais. Pasak Vietienės I. ir Malinauskienės D. (2015) dabartiniu metu tėvus labiausiai domina kokybiškas jų vaikų ugdymas, ne tik vaiko priežiūra ir jo saugumas (Vietienė ir Malinauskienė, 2015, p. 110). Būtent tai ir parodo gauto tyrimo rezultatai, viena informantė teigė, kad keičiasi tėvų požiūris į vaikų ugdymą. Tad galime daryti prielaidą, kad tėvams tikrai dabar jau rūpi ne tik vaiko priežiūra ir saugumas, bet ir tai, kokias žinias jis gaus ugdymo įstaigoje bei kokia bus paslaugų kokybė.

Empiriniame tyrime dalyvavo ir tokios ikimokyklinio ugdymo įstaigos, kurios programų analizėje yra gana plačiai apsirašiusios visas 3 funkcijas, nurodoma, kaip jas yra numatoma įgyvendinti. Tačiau pusiau struktūrizuoto interviu metu nustatyta, kad dalis įstaigų negali suteikti visų funkcijų, nes nėra reikiamų specialistų, per mažas specialistų darbo krūvis, kad galėtų teikti kokybiškai paslaugas arba tai, kad menkas tėvų įsitraukimas bei jų atsisakymas bendradarbiauti. Todėl galima daryti prielaidą, kad ugdymo įstaigos siekdamos išvengti administracinių nuobaudų teisine bei formalia prasme funkcijas reglamentuoja įstaigos dokumentuose, nors ir neturi galimybių funkcijų optimaliam įgyvendinimui.

Tyrime dalyvavo ir tokios ugdymo įstaigos, kurios programų analizėje nenurodė kai kurių funkcijų, kaip socialinės paramos teikimas ir sveikatos priežiūros paslaugų teikimas. Visgi empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad įstaigos šias paslaugas teikia.

Apibendrinant galima sakyti, kad nėra pilnai įgyvendinami valdysenos principai, nes matome, kad organizacijos funkcijas atlieka tik formaliai ir tik iš dalies įgyvendina priskirtas funkcijas. O kitos atvirkščiai deklaruoja, kad įgyvendina, bet neturi tam tikrų išteklių. Jos vadovaujasi įstatymine baze ir bando pagal savo turimus resursus kažkaip įgyvendinti įstatyminius reikalavimus. Tai nėra požiūris orientuotas į paslaugų gavėjus, nes ikimokyklinio ugdymo įstaiga daro tai, kas iš jos reikalaujama, bet ne tai, ko reikia paslaugų gavėjams.

## IŠVADOS

1. Išanalizavus ikimokyklinio ugdymo įstaigų administravimo teorinius aspektus nustatyta, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos struktūra yra labai svarbi administravimui dėl to, kad nuo pasirinktos organizacinės valdymo struktūros tiesiogiai priklauso organizacijos veiklos rezultatai. Atlikta teisinio reglamentavimo apžvalga rodo, atsakomybių ribas vykdant ikimokyklinio ugdymo įstaigų administravimą. Nagrinėjamų atvejų įstaigų struktūrų analizė parodė, kad tiek Šiaulių miesto, tiek Radviliškio rajono savivaldybių pateiktose valdymo struktūrose yra matomas ryškus nuolatinis valdymas, kuris yra sudedamoji ikimokyklinio ugdymo įstaigų organizacinių struktūrų lygmens dalis. Išnagrinėjus Lietuvos Respublikos viešojo administravimo Nr. VIII-1234 pakeitimo įsakyme nustatytus principus galima konstatuoti, kad dauguma viešojo administravimo principų yra integruoti į ikimokyklinių įstaigų funkcijų įgyvendinimą ir optimalų paskirstymą. Administravimo principų raiška ikimokyklinių ugdymo įstaigų veikloje pasireiškia atliekant kasdienines funkcijas bei administruojant įstaigą.

2. Atlikus ikimokyklinių ugdymo įstaigų atliekamų funkcijų teisinio reglamentavimo apžvalgą nustatyta, kad anksčiau buvo labiau orientuojamasi į pagalbą šeimoms, kurios ugdė vaikus namuose, o šiomis dienomis yra labiau orientuojamasi į vaikus lankančius ugdymo įstaigas ir ten teikiamos visos reikalingos paslaugos bei funkcijos, kurias reglamentuoja teisės aktai. Ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovas turi stengtis užtikrinti, kad vaikai jeigu to reikia, gautų visas reikiamas paslaugas ir jos būtų teikiamos kokybiškai. Teisinio reglamentavimo apžvalga taip pat parodė ir svarbiausias funkcijas į kurias reikia orientuotis ikimokyklinio ugdymo įstaigoms, tai švietimo pagalba, socialinė parama bei sveikatos priežiūra.

Radviliškio rajono savivaldybės ir Šiaulių miesto savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigų nuostatų analizė rodo, kad abiem atvejais didžiausias dėmesys yra kreipiamas švietimo pagalbos bei sveikatos priežiūros funkcijų įgyvendinimui. Tačiau negalima nepastebėti to, kad tik Radviliškio rajono savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigos nuostatuose buvo aprašyti nuostatai susiję su socialinės paramos teikimu, o Šiaulių miesto ikimokyklinių ugdymo įstaigose to nepavyko rasti. Atliktos ugdymo įstaigų vykdomų programų analizės, dokumentinės analizės rezultatai pagal pasirinktus kriterijus Radviliškio rajono savivaldybės ir Šiaulių miesto savivaldybės ikimokyklinių ugdymo įstaigų, rodo, kad įstaigų programose atsispindi būdai bei priemonės, kaip norminiuose aktuose išskirtas funkcijas įgyvendinti.

3. Kokybinio tyrimo metu išsiaiškinta, kad priskirtos funkcijos yra įgyvendinamos per specialistų teikiamas paslaugas, bendradarbiavimą su savivaldybe, bendradarbiavimą su tėvais bei bendradarbiavimą su visuomenės sveikatos biuru. Išanalizavus informantų atsakymus buvo nustatytos su administravimu susijusios problemos, kurios apsunkina pavestų funkcijų optimalų

įgyvendinimą, tokios kaip dokumentų kiekis, specialistų trūkumas, finansinių išteklių trukūmas ir centralizuota buhalterija. Tyrimo metu nustatyta ir tai, kokias problemas reikia išspręsti norint, kad funkcijos būtų optimaliai pritaikytos įstaigų paslaugų gavėjų poreikiams, t.y. lėšų, etatų ir specialistų trūkumas; ugdytinių tėvų įsitraukimas; auklėtojų kvalifikacijos kėlimas.

Darbo ginamas teiginys pasitvirtino, nes nagrinėjamose įstaigose švietimo pagalbos teikimo ir sveikatos priežiūros funkcijos, nėra pilnai įgyvendinamos ir optimaliai pritaikomos praktikoje. Išnagrinėjus įstatymines nuostatas susijusias su funkcijų reglamentavimu ikimokyklinio ugdymo įstaigose ir atlikus empirinį kokybinį tyrimą nustatyta, kad priskirtos funkcijos nėra pilnai įgyvendinamos ir optimaliai pritaikomos praktikoje dėl šių priežasčių: lėšų, etatų ir specialistų trūkumo, ugdytinių tėvų įsitraukimo, auklėtojų kvalifikacijos kėlimo.

## LITERATŪRA


1. Abdullaeva M.J. 2020. DEFINITION OF THE PRINCIPLES OF TRAINING OF PRESCHOOL CHILDREN. Scientific Journal Impact Factor (SJIF) 2020: 4.804. VOLUME 1 | ISSUE 4 | 2020. ISSN: 2181-1385. Žiūrėta [2021-04-23] Prieiga per internetą: https://cyberleninka.ru/article/n/definition-of-the-principles-of-training-of-preschool-children
2. Aleksejevaitė D., Namajūnaitė G., Paulauskienė N., Sabaliauskienė D., Šurkienė G., Žeromskienė D. 2012. Sveikatos priežiūros įgyvendinimas ikimokyklinio ugdymo įstaigose. *Metodinės rekomendacijos. Sveikatos mokymo ir ligų prevencijos centras.* ISBN 978-9986-649-41-0. Žiūrėta [2022-04-12]Prieiga per internetą: http://www.smlpc.lt/media/file/Skyriu_info/Metodine_medziaga/sveikatos_prieziura_ikimokyklinese_ist.pdf
3. Avelytė J., Jociutė A., Astrauskienė A. 2021. Visuomenės sveikatos specialistų, vykdančių sveikatos priežiūrą mokyklose, veiklai įtaką darantys veiksniai. *„VISUOMENĖS SVEIKATA". 2021/1(92).* Žiūrėta [2022-04-28]. Prieiga per internetą: https://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2021.1(92)/VS%202021%201(92)%20ORIG%20Sveikatos%20specialistai.pdf
4. Bagdonavičienė V. et al. 2013. Integruotas modelis, skirtas užsienyje gyvenantiems bei iš užsienio atvykusių lietuvių ir kitų šalių vaikų lituanistiniam ugdymui bei su jais dirbančių pedagogų ir kitų specialistų kvalifikacijos tobulinimui (lituanistinis modelis). Projektas. *Projekto Nr. VP1-2.2-ŠMM-03-V-01- 006, finansavimo ir administravimo sutarties Nr. VP1-2.2-ŠMM-03-V-01-006*. Kaunas. Žiūrėta [2022-04-30] Prieiga per internetą: https://pasauliolietuviai.lt/wp-content/uploads/Lituanistinis-modelis.pdf
5. Bankauskienė N. ir Masaitytė R. 2014. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų socialinių pedagogų profesinio tobulinimo raiška. *Tarptautinė mokslinė praktinė konferencija*. Kaunas. Žiūrėta [2021-04-24] Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Evanthia-Synodi/publication/277372040_playfulness/links/5569bed708aeccd77739fb11/playfulness.pdf#page=18
6. Bogdanskaja G., Sutkuvienė I., Gelažienė K. 2018. Šiaulių lopšelio-darželio „Varpelis" ikimokyklinio ugdymo (si) programa „Vaivorykštė". Žiūrėta [2021-04-08] Prieiga per internetą: http://varpelis.mir.lt/vykdomos-programos/
7. Braslauskienė R. ir Norvilienė A. 2014. *Ikimokyklinio ugdymo įstaigų administravimas ir vadyba*. Knyga. Klaipėdos universiteto leidykla. ISBN: 9789955187776.
8. Burton M.R., Obel B., Hakonsson D.D. 2015. How to get the matrix organization to work. *Journals of Organization Design. JOD 4(3): 37-45*. Žiūrėta [2022-05-10] Prieiga per

internetą: https://www.researchgate.net/publication/287792651_How_to_get_the_Matrix_Organization_to_Work

9. Dambrauskienė D. ir Liukinevičienė L. 2018. Pasidalytosios lyderystės plėtros galimybės Lietuvos ikimokyklinio ugdymo įstaigose. *Socialiniai tyrimai / Social Research. 2018, Vol. 41 (2), 48–60.* ISSN 2351-6712 (Online). Žiūrėta [2021-05-17] Prieiga per internetą: https://www.zurnalai.vu.lt/social-research/article/view/22966/22225
10. Didenko I.A. and Frantseva E.N. 2016. Features of interaction between preschool teachers and "special" children and their parents. *Procedia - Social and Behavioral Sciences 233 ( 2016 ) 459 – 462*. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.10.190
11. Dobranskienė R. 2016. Vadovavimas mokyklai: mokyklos gyvenimas ir jo organizavimas. *Acta Paedagogica Vilnensia 4:91-99.* Žiūrėta [2022-02-01] Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/332759933_Vadovavimas_mokyklai_mokyklos_gyvenimas_ir_jo_organizavimas
12. Domarkas V. 2011. Viešojo administravimo paradigmos kaitos atspindžiai dešimtmečio pabaigos publikacijose. *VIEŠOJI POLITIKA IR ADMINISTRAVIMAS. T. 10, Nr. 1, p. 9-16.* ISSN 2029-2872 (online). Kaunas. Žiūrėta [2021-09-26] Prieiga per internetą: https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/12194/910-1697-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y
13. Domarkas V. 2005. Viešojo administravimo raidos aktualijos. *VIEŠOJI POLITIKA IR ADMINISTRAVIMAS. Nr. 13*. ISSN 1648-2603. Žiūrėta [2022-05-12] Prieiga per internetą: https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/13536/2397-5118-1-SM.pdf?sequence=1
14. Dvorak J. 2016. Regionų valdysena: nuo teorijos iki praktikos: straipsnių rinktinė. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. UDK 352(474.5). ISBN 978-9955-18-912-1. Žiūrėta [2022-04-21] Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/JaroslavDvorak/publication/333161931_Regionu_valdysena_nuo_teorijos_iki_praktikos/links/5cffcfbe299bf13a384d6e80/Regionu-valdysena-nuo-teorijos-iki-praktikos.pdf
15. Dvorak J., Burbulytė-Tsiskarishvili G, Stumbraitė-Vilkišienė E. 2018. Parents as pre-school education service co-producers in Lithuania. *Trust Management in Public Organizations. New Concepts and Contemporary Trends*. ISBN: 978-1-53613-614-2. Žiūrėta [2022-05-09] Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/330182953_Parents_as_Pre-School_Education_Service_Co-producers_in_Lithuania

16. European Commission. 2021. Ikimokyklinis ugdymas. *Eurydice*. Žiūrėta [2021-05-17] Prieiga per internetą: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/early-childhood-education-and-care-44_lt
17. European Comission. 2021. Kokybės užtikrinimas ikimokykliniame, priešmokykliniame ir bendrajame ugdyme. *Eurydice.* Žiūrėta [2021-05-17] Prieiga per internetą: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/quality-assurance-early-childhood-and-school-education-38_lt
18. Garbačauskienė L., Kopilovienė R., Silvanavičienė E., Gindrėnė R., Gasparaitienė J. et all. 2018. Šiaulių lopšelio-darželio „Gintarėlis“ ikimokyklinio ugdymo programa „Vaikystės labirintais“. Žiūrėta [2021-04-09] Prieiga per internetą: https://gintarelis.tavodarzelis.lt/veiklos-sritys/
19. Gaižauskaitė I., Valavičienė N. 2016. Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu. *Vadovėlis. UDK 303(075.8). ISBN 978-9955-30-205-6. Vilnius.* Žiūrėta [2022-04-01] Prieiga per internetą: https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16724/9789955302056.pdf?sequence=1&isAllowed=y
20. Grudžinskytė A. 2009. Darželio auklėtojų požiūris į švietimo pagalbą 3-6 metų socialinės rizikos šeimų vaikams. *JAUNŲJŲ MOKSLININKŲ DARBAI. Nr. 1 (22)*. ISSN 1648-8776. Žiūrėta [2021-04-24] Prieiga per internetą: https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2009~1367166827794/J.04~2009~1367166827794.pdf
21. Gustaitienė I. ir Širiakovienė A. 2020. Priešmokyklinio ugdymosi pedagogų ir tėvų bendravimas ir bendradarbiavimas (Kauno miesto atvejis). *JAUNŲJŲ MOKSLININKŲ DARBAI. Nr. 50 (1). 2020. ISSN 1648-8776.* Žiūrėta [2022-04-28] Prieiga per internetą: https://www.zurnalai.vu.lt/jaunuju-mokslininku-darbai/article/view/23674/22945
22. Hakimovich H.N., Khodiyevna R.R., Mustafakulovna M.O., Narzulloevna A.S. 2020. Education System Mission in the Conditions of Civil Society Development. *Journal of Critical Reviews. Vol 7, Issue 5*. ISSN- 2394-5125. Žiūrėta [2021-09-20] Prieiga per internetą: http://www.jcreview.com/fulltext/197-1587301135.pdf?1633456707
23. Isroildjanovna I.N. 2019. PSYCHOLOGICAL AND PEDAGOGICAL PROBLEMS OF MODERN PRESCHOOL EDUCATION. *European Journal of Research and Reflection in Educational Sciences. Vol. 7 No. 12, 2019*. ISSN 2056-5852. Žiūrėta [2021-04-22] Prieiga per internetą: http://www.idpublications.org/wp-content/uploads/2019/11/Full-Paper-PSYCHOLOGICAL-AND-PEDAGOGICAL-PROBLEMS-OF-MODERN-PRESCHOOL-EDUCATION.pdf

24. Jankuvienė D., Gecevičienė K., Stonkutė V., Jankevičienė I. 2018. Šiaulių lopšelio-darželio „Pupų pėdas“ ikimokyklinio ugdymo programa „Pažinimo žingsneliai“. Žiūrėta [2021-04-08] Prieiga per internetą: https://pupupedas.tavodarzelis.lt/wp-content/uploads/wordpress/Ikimokyklinio-ugdymo-programa-%E2%80%93-Pa%C5%BEinimo-%C5%BEingsneliai.pdf
25. Karulaitienė A., Vernienė R., Atgalainienė D., Molienė V., Nemanienė A. et all. 2017. Lopšelio-darželio „Žibutė“ ikimokyklinio ugdymo ir ugdymosi programa „Žibuoklių takeliu“. Žiūrėta [2021-04-09] Prieiga per internetą: https://zibute.mir.lt/wp-content/uploads/2014/02/%C5%BDibuokliuk%C5%B3-takeliu-1.pdf
26. Kazlauskienė J., Abromavičienė I., Budrienė V., Guginytė R., Žukauskienė J. et all. 2018. Šiaulių lopšelio-darželio „Kregždutė“ ikimokyklinio ugdymo programa „Aš skubu užaugt...“. *2018 m. rugpjūčio 31 d. įsakymu Nr. P-34*. Žiūrėta [2021-04-09] Prieiga per internetą: https://kregzdute.tavodarzelis.lt/ugdymas/
27. Khushnazarova M.N. 2019. PRE-SCHOOL EDUCATION REFORM AND OPPORTUNITY FOR STUDENT RELATIONSHIP WITH INSTITUTIONAL GOVERNANCE STRUCTURE. *European Journal of Research and Reflection in Educational Sciences Vol. 7 No. 12*. ISSN 2056-5852. Žiūrėta [2021-05-03] Prieiga per internetą: http://www.idpublications.org/wp-content/uploads/2019/11/Full-Paper-PRE-SCHOOL-EDUCATION-REFORM-AND-OPPORTUNITY-FOR-STUDENT-RELATIONSHIP-WITH.pdf
28. Kizi I.M.Y. 2020. THE DEVELOPMENT OF CHILDREN'S SPEECH IN A PRESCHOOL. *European Journal of Research and Reflection in Educational Sciences*. *Vol. 8 No. 5, 2020, Part II*. ISSN 2056-5852. Žiūrėta [2021-04-20] Prieiga per internetą: https://science.i-edu.uz/index.php/archive_jspi/article/view/3108/4726
29. Kovienė S. 2019. Kaip ir kodėl tėvai įsitraukia į ikimokyklinės ugdymo įstaigos veiklą: tėvų nuomonė. *Pagalba vaikui ir šeimai: galimybės, iššūkiai perspektyvos*. *Vilnius : Litera, 2019. p. 45-53. ISBN: 9786094820328*. Žiūrėta [2022-04-29] Prieiga per internetą: https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:54488444/datastreams/MAIN/content
30. Kravchynska T.S. 2021. Public Administration of the Preschool Education System in Ukraine: Methodological Aspect. *Наукові перспективи № 3(9).* UDC 373.2.09(477):351. ISSN (print) 2708-7530. Žiūrėta [2021-09-28] Prieiga per internetą: http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/172/174
31. Kukarskienė J., Skęstenienė S., Judeikienė L., Polekienė D. 2017. Šiaulių lopšelio-darželio „Voveraitė“ ikimokyklinio ugdymo programa „Pažinimo takeliu“. *2018 m. liepos mėn. 9 d.*

*įsakymu Nr. V-54*. Žiūrėta [2021-04-08] Prieiga per internetą: https://voveraite.tavodarzelis.lt/vykdomos-programos/

32. Lefort A., Bourdais R., Alex A. G., Gueguen H. 2013. Hierarchical control method applied to energy management of a residential house. Energy and Buildings 64 (2013) 53–61. Žiūrėta [2022-05-10] Prieiga per internetą: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378778813002454
33. Leliukienė Z., Plienienė R., Rozenbergienė R., Girčienė R., Terleckienė D. et all. 2017. Šiaulių lopšelio-darželio „Gluosnis" programa „Vaikystė po gluosnio šaka". *2018 m. rugpjūčio 22 d. įsakymu Nr. V-29*. Žiūrėta [2021-04-08] Prieiga per internetą: http://darzelisgluosnis.lt/wp-content/uploads/2019/07/2018_Siauliu_l_d_Gluosnis_ikimokyklinio_ugdymo_programa.pdf
34. Lietuvos Respublikos vaiko teisių apsaugos kontrolierius. 2021. Lietuvos Respublikos vaiko teisių apsaugos kontrolieriaus 2020 metų veiklos ataskaita. Nr. 4-10, Vilnius. Žiūrėta [2021-03-30] Prieiga per internetą: http://vtaki.lt/lt/administracine-informacija/veiklos-ataskaitos
35. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. 2012. Ikimokyklinio ugdymo kokybė. *Švietimo problemos analizė*. *2012, rugsėjis Nr. 13 (77).* ISSN 1822-4156. Žiūrėta [2021-05-17] Prieiga per internetą: http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2012/12/Ikimokyklinio-ugdymo-kokybe-2012-rugs%C4%97jis.pdf
36. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas.1991 m. birželio 25 d. Nr. I-1489 Vilnius. *Paskelbta: Lietuvos aidas, 1991-08-06, Nr. 153-0*. Žiūrėta [2021-05-17] Prieiga per internetą: https://www.e-tar.lt/portal/legalAct.html?documentId=TAR.9A3AD08EA5D0
37. Lietuvos Respublikos švietimo mokslo ir sporto ministerija. 2019. Kaip vertinama ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų kokybė? . *Švietimo problemos analizė*. *2019 gruodis, Nr. 8 (179).* ISSN 2669-0977. Žiūrėta [2021-05-17] Prieiga per internetą: https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2020/05/Ikimokyklinio-ir-priesmokyklinio-ugdymo-paslaugu-kokybe_internetui.pdf
38. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas. 2011 m. kovo 17 d. Nr. XI-1281. Vilnius. *Paskelbta: Valstybės žinios, 2011-03-31, Nr. 38-1804*. Žiūrėta [2021-05-17] Prieiga per internetą: https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.395105
39. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymo Nr. VIII-1234 pakeitimo įstatymas 2020 m. gegužės 28 d. Nr. Nr. XIII-2987 Vilnius. *Paskelbta: TAR, 2020-06-11, Nr. 12819*. Žiūrėta [2021-11-24] Prieiga per internetą: https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/24a32bb2a4e911eaa51db668f0092944

40. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymas dėl Lietuvos medicinos normos 136:2005 „Logopedas. Teisės, pareigos, kompetencija ir atsakomybė“ patvirtinimo. 2005 m. kovo 8 d. Nr. V-162 Vilnius. *Paskelbta: Valstybės žinios, 2005-03-15, Nr. 34-1107.* Žiūrėta [2022-02-01] Prieiga per internetą: https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.252384?positionInSearchResults=0&searchModelUUID=4c2d07dc-61b4-4bb8-9b09-853cb1b0cee1
41. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas „Dėl socialinės pedagoginės pagalbos teikimo vaikui ir mokiniui tvarkos aprašo patvirtinimo“. 2016 m. lapkričio 2 d. Nr. V-950 Vilnius. *Paskelbta: TAR, 2016-11-03, Nr. 26187.* Žiūrėta [2022-02-01] Prieiga per internetą: https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/06ad87e0a20911e68987e8320e9a5185
42. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas „Dėl psichologinės pagalbos teikimo tvarkos aprašo patvirtinimo“. 2017 m. rugpjūčio 30 d. Nr. V-663 Vilnius. *Paskelbta: TAR, 2017-08-31, Nr. 13908.* Žiūrėta [2022-02-02] Prieiga per internetą: https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/67f184a28e8711e7a5e2b345b086d377
43. Lietuvos Respublikos socialinės paramos mokiniams įstatymas. 2006 m. birželio 13 d. Nr. X-686 Vilnius. *Paskelbta: Valstybės žinios, 2006-06-30, Nr. 73-2755*. Žiūrėta [2022-02-02] Prieiga per internetą: https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.279123
44. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymas dėl Lietuvos higienos normos HN 75:2016 „Ikimokyklinio ugdymo programų vykdymo bendrieji sveikatos saugos reikalavimai“ patvirtinimo. 2010 m. balandžio 22 d. Nr. V-313. Vilnius. *Paskelbta: Valstybės žinios, 2010-04-30, Nr. 50-2454*. Žiūrėta [2022-04-30] Prieiga per internetą: https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.AF02472A1EBF/asr
45. Ligeikienė L. ir Laurutis V. 2011. Mažeikių rajono ikimokyklinių įstaigų teikiamų paslaugų kokybė. *Jaunųjų mokslininkų darbai. Šiauliai : VšĮ Šiaulių universiteto leidykla. 2011, nr.1(30), p. 24-27*. ISSN: 1648-8776. Žiūrėta [2021-04-25] Prieiga per internetą: https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:6103761/datastreams/MAIN/content
46. Liukinevičienė L., Paulauskienė V. 2019. Nauji viešųjų paslaugų teikimo būdai ir kanalai ikimokyklinio ugdymo įstaigose. *Socialiniai tyrimai / Social Research. 2019, Vol. 42 (1), 50–65. ISSN 2351-6712 (Online).* Žiūrėta [2022-04-29] Prieiga per internetą: https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:43987602/datastreams/MAIN/content
47. Martišauskienė D., Trakšelys K. 2017. Švietimo paslaugų kokybės valdymo vertinimas. Tėvų požiūris. *TILTAI, 2017, 2, 103–118 ISSN 2351-6569 (Online).* Žiūrėta [2022-04-29] Prieiga per internetą: https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:24968186/datastreams/MAIN/content

48. Mencė K. V. ir Norvilienė A. 2020. Šeimų švietimo Šilutės miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose organizavimas ir įgyvendinimas: pedagogų ir tėvų nuomonės. *Regional Formation and Development Studies, No. 3 (32). ISSN 2029-9370.* Žiūrėta [2022-04-02] Prieiga per internetą: https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2020~1609702143042/
49. Motejūnienė A., Žebelienė D., Babičienė V., Galkutė L., Masionienė S. 2018. Šiaulių lopšelio-darželio „Klevelis“ ikimokyklinio ugdymo programa-projektas „Kurkime vaikystę drauge“. *2018 m. rugpjūčio 20 d. įsakymu Nr.V-21*. Žiūrėta [2021-04-09] Prieiga per internetą: http://klevelis.mir.lt/wp-content/uploads/2018/09/Ikimokyklinio-ugdymo-programa-Kurkime-vaikyst%C4%99-drauge.pdf
50. Pečiulienė L. 2019. Privačių ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų kompetencijų svarba: suinteresuotųjų šalių analizė. *Jaunųjų mokslininkų darbai. Nr. 49 (1).* ISSN 1648-8776. Prieiga per internetą: https://www.zurnalai.vu.lt/jaunuju-mokslininku-darbai/article/view/23690/22960
51. Petrauskienė R. ir Predkelytė E. 2014. Gero valdymo principų įgyvendinimą viešosiose institucijose lemiantys veiksniai: teorinis pagrindimas. *Mokslinių straipsnių rinkinys (12)*. ISSN 2335-2035 (Online). Žiūrėta [2022-05-11] Prieiga per internetą: https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/14973/Petrauskien%20.pdf?sequence=1
52. Pikturnaitė I. ir Tamašauskienė R. 2021. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogo profesijos pasirinkimą demotyvuojantys veiksniai. *Klaipėda : Klaipėdos universiteto leidykla. 2021, no. 1 (33), p. 77-89*. Žiūrėta [2022-04-30] Prieiga per internetą: https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:87358299/datastreams/MAIN/content
53. Pivoras S. ir Visockytė E. 2011. Viešojo valdymo koncepcijos ir jų taikymas tiriant valstybės tarnybos reformas. *Viešoji politika ir administravimas. T. 10, Nr. 1, p. 27-40*. ISSN 2029-2872 (online). Žiūrėta [2022-05-11] Prieiga per internetą: https://repository.mruni.eu/handle/007/12202
54. Povilaitienė I., Šulskienė I., Liaudanskienė A., Donskienė V., Krampienė D. et all. 2018. Šiaulių lopšelio-darželio „Sigutė“ ikimokyklinio ugdymo programa „Darželis – vaikystės sodas“. Žiūrėta [2021-04-07] Prieiga per internetą: https://sigute.mir.lt/vykdomos-programos/
55. Radviliškio lopšelio-darželio „Kregždutė“ direktorius. 2017. Ikimokyklinio ugdymo programa “Mūsų linksmosios dienelės”. *2017 m. birželio 23 d. įsakymu Nr. B-21*. Žiūrėta [2021-04-07] Prieiga per internetą: https://radviliskio-kregzdute.mir.lt/vykdomos-programos/
56. Radviliškio lopšelio-darželio „Eglutė“ direktorius. 2017. Ikimokyklinio ugdymo programa „Eglutės takeliais bėga vaikystė...“. *2017 m. liepos 3 d. įsakymu Nr. B-38 (1.7)*. Žiūrėta

[2021-04-07] Prieiga per internetą: http://www.ldeglute.lt/pdf/Ikimokyklinio%20ugdymo%20programa.pdf

57. Radviliškio lopšelio-darželio „Žvaigždutė“ direktorius. 2017. Ikimokyklinio ugdymo programa „Žvaigždutė“. *2017 m. birželio 26 d. įsakymu Nr. V-37.1*. Žiūrėta [2021-04-07] Prieiga per internetą: https://ldzvaigzdute.lt/wp-content/uploads/2021/05/programa-1.pdf
58. Radviliškio r. Šeduvos lopšelio-darželio direktorius. 2017. Ikimokyklinio ugdymo programa „Vaikystės pasaulyje“. *2017 m. birželio 30 d. įsakymu Nr. V-89*. Žiūrėta [2021-04-07] Prieiga per internetą: https://www.seduvosld.radviliskis.lm.lt/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=5
59. Radviliškio rajono savivaldybės taryba. 2016. Radviliškio lopšelio-darželio „Kregždutė“ nuostatai. *2016 m. kovo 31 d. sprendimu Nr. T-236*. Žiūrėta [2021-05-19] Prieiga per internetą: https://radviliskio-kregzdute.mir.lt/veikla-2/
60. Radviliškio rajono savivaldybės taryba. 2015. Radviliškio lopšelio-darželio „Eglutė“ nuostatai. *2015 m. sausio 22 d. sprendimu Nr. T-951*. Žiūrėta [2021-05-19] Prieiga per internetą: http://www.ldeglute.lt/pdf/Lopselio-darzelio-nuostatai.pdf
61. Radviliškio rajono savivaldybės taryba. 2014. Sprendimas „Dėl Radviliškio r. Šeduvos lopšelio-darželio ir Radviliškio lopšelio-darželio „Kregždutė“ nuostatų patvirtinimo“. *Nr. T-778.* Radviliškis. *TAR, 2014-07-02, Nr. 9543*. Žiūrėta [2021-05-19] Prieiga per internetą: https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/344dcdf0005211e4b0ef967b19d90c08
62. Raipa A. 2011. Viešojo valdymo evoliucija XX-XXI a. sandūroje: socialinė dimensija. S*ocialinis darbas Nr. 10(1)*. Žiūrėta [2022-05-12] Prieiga per internetą: https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/11647/696-1269-1-SM.pdf?sequence=1
63. Raipa A., Smalskys V., Giedraitytė V. ir Nefas S. 2016. Šiuolaikinio viešojo administravimo pagrindai. *Vadovėlis*. *UDK 351/354(075.8).* ISBN 978-9955-30-218-6 (internete). Valstybės įmonė Registrų centras. Vilnius. Žiūrėta [2021-10-01] Prieiga per internetą: https://repository.mruni.eu/handle/007/16234?locale-attribute=lt
64. Reddy S.L., Ramasamy K. 2015. The Possible Remedies for the Challenges of Matrix Organization System in IT Outsourcing Industry. *The International Journal Of Business & Management Vol 3 Issue 7*. ISSN 2321 –8916. Žiūrėta [2022-05-10] Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Kannamani_Ramasamy/publication/329034355_The_Possible_Remedies_for_the_Challenges_of_Matrix_Organization_System_in_IT_Outsourcing_Industry/links/5f806be192851c14bcbb91f8/The-Possible-Remedies-for-the-Challenges-of-Matrix-Organization-System-in-IT-Outsourcing-Industry.pdf

65. Serhiivna K.T. 2021. PUBLIC ADMINISTRATION OF THE PRESCHOOL EDUCATION SYSTEM IN UKRAINE : METHODOLOGICAL ASPECT. *Наукові перспективи № 3(9) 2021*. ISSN (print) 2708-7530. UDC 373.2.09(477):351. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-3(9)-24-36
66. Šiaulių lopšelio-darželio „Pasaka“ direktorius. 2021. Šiaulių lopšelio-darželio „Pasaka“ ikimokyklinio ugdymo mokytojo pareigybės aprašymas. *2021 m. balandžio 8 d. redakcija Nr. VE-41*. Žiūrėta [2021-05-19] Prieiga per internetą: https://pasaka.mir.lt/ikimokyklinio-ugdymo-aukletojo-pareigybes-aprasas-2021/
67. Šiaulių lopšelio-darželio „Žiburėlis“ direktorius. 2021. Šiaulių lopšelio-darželio „Žiburėlis“ auklėtojo pareigybės aprašymas. *2021 m. kovo 4 d. įsakymu Nr. V-14*. Žiūrėta [2021-05-19] Prieiga per internetą: https://ziburelis.tavodarzelis.lt/darbo-laikas-ir-darbuotojai/
68. Šiaulių lopšelio-darželio “Drugelis” direktorius. 2017. Šiaulių lopšeli-darželio „Drugelis“ auklėtojo pareigybės aprašymas Nr. 3. *2017 m. rugsėjo 12 d. įsakymu Nr. V-71*. Žiūrėta [2021-05-19] Prieiga per internetą: https://www.sdrugelis.lt/darbuotojai/
69. Šiaulių lopšelio-darželio „Ežerėlis“ direktorius. 2017. Šiaulių lopšelio-darželio „Ežerėlis“ auklėtojo pareigybės aprašymas. *2017 m. spalio 27 d. įsakymu Nr. V-83(1.6.)*. Žiūrėta [2021-05-19] Prieiga per internetą: https://ezerelis.tavodarzelis.lt/darbo-laikas-ir-darbuotojai/
70. Šiaulių lopšelio-darželio „Žiogelis“ direktorius. 2017. Šiaulių lopšelio-darželio „Žiogelis“ ikimokyklinio ugdymo auklėtojo pareigybės aprašymas. *2017 m. rugsėjo 4 d. įsakymu Nr. V-108*. Žiūrėta [2021-05-19] Prieiga per internetą: https://darzelis.lt/dokumentai/
71. Šiaulių lopšelio-darželio „Bitutė“ direktorius. 2020. Šiaulių lopšelio-darželio „Bitė“ auklėtojo pareigybės aprašymas. *2020 m. liepos 28 d. įsakymu Nr. V3-114 (1.6.)*. Žiūrėta [2021-05-19] Prieiga per internetą: https://www.bite.tavodarzelis.lt/darbuotojai-darbo-laikas-darbo-uzmokestis/
72. Šiaulių lopšelio-darželio „Vaikystė“ direktorius. 2020. Šiaulių lopšelis-darželis „Vaikystė“ ikimokyklinio ugdymo auklėtojo pareigybės aprašymas. *2020 m. lapkričio 30 d. įsakymu Nr. V-110*. Žiūrėta [2021-05-19] Prieiga per internetą: https://siauliuvaikyste.lt/pareigybiu-aprasymai/
73. Šiaulių lopšelio-darželio „Varpelis“ direktorius. 2017. Šiaulių lopšelis-darželis „Varpelis“ auklėtojo pareigybės aprašymas Nr. 2. *2017 m. balandžio 28 d. įsakymu Nr. V2-25(1.7)*. Žiūrėta [2021-05-19] Prieiga per internetą: http://varpelis.mir.lt/pareigybiu-aprasymai/
74. Šiaulių lopšelio-darželio „Rugiagėlė“ direktorius. 2016. Šiaulių lopšelis-darželis „Rugiagėlė“ ikimokyklinio (specialiojo) ugdymo auklėtojo pareigybės aprašymas. *2016 m. balandžio 12 d. įsakymu Nr. V-39*. Žiūrėta [2021-05-19] Prieiga per internetą: https://rugiagele.tavodarzelis.lt/kontaktai/darbo-laikas-ir-darbuotojai/

75. Šiaulių lopšelio-darželio „Sigutė“ direktorius. 2018. Šiaulių lopšelio-darželio „Sigutė“ auklėtojo pareigybės aprašymas. *2018 m. rugpjūčio 31 d. įsakymu Nr.V-120(1.3)*. Žiūrėta [2021-05-19] Prieiga per internetą: https://sigute.mir.lt/pareigybiu-aprasymai/
76. Šiaulių lopšelio-darželio „Gluosnis“ direktorius. 2017. 49. Šiaulių lopšelio-darželio „Gluosnis“ auklėtojo pareigybės aprašymas. *2017 m. spalio 31 d. įsakymu Nr. V-80*. Žiūrėta [2021-05-19] Prieiga per internetą: http://darzelisgluosnis.lt/wp-content/uploads/2016/09/2017_aukletojos-pareigybe.pdf
77. Šiaulių lopšelio-darželio „Pupų pėdas“ direktorius. 2018. Šiaulių lopšelis-darželis „Pupų pėdas“ auklėtojo pareigybės aprašymas. *2018 m. spalio 19 d. įsakymu Nr. V-59 (1.5)*. Žiūrėta [2021-05-19] Prieiga per internetą: https://pupupedas.tavodarzelis.lt/wp-content/uploads/wordpress/Aukl%C4%97tojo-pareigyb%C4%97s-apra%C5%A1ymas.pdf
78. Šiaulių lopšelio-darželio „Berželis“direktorius. 2017. Šiaulių lopšelis-darželis „Berželis“ auklėtojo pareigybės aprašymas Nr. 11. *2017 m. gruodžio 22 d. įsakymu Nr. ĮV-100 (1.2.)*. Žiūrėta [2021-05-19] Prieiga per internetą: https://berzelis.tavodarzelis.lt/pedagogai/
79. Šiaulių lopšelio-darželio „Kregždutė“ direktorius. 2017. Šiaulių lopšelis-darželis „Kregždutė“ auklėtojo pareigybės aprašymas Nr. 6. *2017 m. spalio 6 d. įsakymu Nr. P-44*. Žiūrėta [2021-05-19] Prieiga per internetą: https://kregzdute.tavodarzelis.lt/darbuotojai/
80. Šiaulių lopšelio-darželio „Ąžuoliukas“ direktorius. 2021. Ikimokyklinio ugdymo auklėtojo pareigybės aprašymas. *2021 m. kovo 9 d. įsakymu Nr. V-33 (1.3.)*. Žiūrėta [2021-05-19] Prieiga per internetą: https://azuoliukas.tavodarzelis.lt/pareigybiu-aprasymai/
81. Šiaulių lopšelio darželio „Žirniukas“ direktorius. 2017. Šiaulių lopšelio-darželio „Žirniukas“ ikimokyklinio ugdymo auklėtojo pareigybės aprašymas. *2017 m. rugsėjo 1 d. įsakymu Nr. V-13*. Žiūrėta [2021-05-19] Prieiga per internetą: http://zirniukas.mir.lt/darbo-laikas-darbuotojai/ikimokyklinio-ugdymo-aukletojo-pareigybes-aprasymas/
82. Šiaulių miesto taryba. 2017 birželis. Šiaulių lopšelio-darželio „Pasaka“ ikimokyklinio ugdymo programa „Vaikystė“. Žiūrėta [2021-04-07] Prieiga per internetą: https://pasaka.mir.lt/programos-2/
83. Šiaulių miesto savivaldybės taryba. 2020. Šiaulių lopšelio-darželio „Pasaka“ nuostatai. *2020 m. gruodžio 3 d. sprendimu Nr. T-454*. Žiūrėta [2021-05-20] Prieiga per internetą: https://pasaka.mir.lt/istaigos-nuostatai-2020-2-3/
84. Šiaulių lopšelio-darželio „Trys nykštukai“ direktorius. 2018 birželis. Šiaulių lopšelio-darželio „Trys nykštukai“ „Aš ir tu – augame ir kuriame kartu“. Atnaujinta ikimokyklinio ugdymo programa. Žiūrėta [2021-05-20] Prieiga per internetą: https://www.trysnykstukai.lt/uploads/180719094713.pdf

85. Šiaulių miesto savivaldybės taryba. 2020. Šiaulių lopšelio-darželio „Trys nykštukai“ nuostatai. *2020 m. gruodžio 3 d. sprendimu Nr. T-454*. Žiūrėta [2021-05-20] Prieiga per internetą: https://www.trysnykstukai.lt/uploads/210319034730.pdf
86. Šiaulių lopšelio-darželio „Žilvitis“ direktorius. 2018. Ikimokyklinio ugdymo programa „Žingsnelis po žingsnelio“. *2018 m. rugsėjo 6 d. įsakymu Nr. V-39*. Žiūrėta [2021-04-07] Prieiga per internetą: https://www.darzeliszilvitis.lt/wp-content/uploads/2018/10/2018-ikimokyklines-istaigos-ugdymo-programa-%C5%BDingsnelis-po-%C5%BEingsnelio.pdf
87. Šiaulių miesto savivaldybės taryba. 2017. Šiaulių lopšelio-darželio „Žilvitis“ nuostatai. *2017 m.lapkridio 9 d. sprendimu Nr. T-380*. Žiūrėta [2021-05-20] Prieiga per internetą: https://www.darzeliszilvitis.lt/wp-content/uploads/2019/02/Lop%C5%A1elio-dar%C5%BEelio-%C5%BDilvitis-nuostatai.pdf
88. Šiaulių lopšelio-darželio „Drugelis“ direktorius. 2018. Ikimokyklinio ugdymo programa „Keliaukime kartu“. *2018 m. rugpjūčio 20 d. įsakymu Nr. V-84*. Žiūrėta [2021-04-07] Prieiga per internetą: https://www.sdrugelis.lt/dokumentai/
89. Šiaulių miesto savivaldybės taryba. 2020. Šiaulių lopšelio-darželio „Drugelis“ nuostatai. *2020 m. gruodžio 3 d. sprendimu Nr. T-454*. Žiūrėta [2021-05-20] Prieiga per internetą: https://www.sdrugelis.lt/dokumentai/
90. Šiaulių lopšelio-darželio „Ežerėlis“ direktorius. 2018. Ikimokyklinio ugdymo programa „Ežerėlio“ vaikų pasaulis“. *2018 m. rugpjūčio 31 d. įsakymu Nr. V-54 (1.6.)*. Žiūrėta [2021-04-07] Prieiga per internetą: https://ezerelis.tavodarzelis.lt/vykdomos-programos/
91. Šiaulių miesto savivaldybės taryba. 2016. Šiaulių lopšelio-darželio „Žiogelis“ nuostatai. *2016 m. gruodžio 1 d. sprendimu Nr. T-406*. Žiūrėta [2021-05-20] Prieiga per internetą: https://darzelis.lt/wp-content/uploads/2020/02/nuostatai.pdf
92. Šiaulių logopedinio lopšelio-darželio „Bitė“ direktorius. 2018. Ikimokyklinio ugdymo (si) programa „Kalbu, žaidžiu – pasaulį atrandu“. Žiūrėta [2021-04-07] Prieiga per internetą: https://www.bite.tavodarzelis.lt/misija-vertybes-vizija-ir-programos/
93. Šiaulių miesto savivaldybės taryba. 2020. Šiaulių lopšelio-darželio „Bitė“ nuostatai. *2020 m. gruodžio 3 d. sprendimu Nr. T-454*. Žiūrėta [2021-05-20] Prieiga per internetą: https://www.bite.tavodarzelis.lt/nuostatai/
94. Šiaulių lopšelio-darželio „Vaikystė“ direktorius. 2020. Ikimokyklinio ugdymo programa. *2020 m. rugpjūčio 31 d. įsakymu Nr. V-75*. Žiūrėta [2021-04-08] Prieiga per internetą: https://siauliuvaikyste.lt/ugdymas/
95. Šiaulių miesto savivaldybės taryba. 2020. Šiaulių lopšelio-darželio „Vaikystė“ nuostatai. *2020 m. balandžio 16 d. sprendimu Nr. T-103*. Žiūrėta [2021-05-20] Prieiga per internetą: https://siauliuvaikyste.lt/nuostatai-2/

96. Šiaulių miesto savivaldybės taryba. 2016. Šiaulių lopšelio-darželio „Varpelis“ nuostatai. *2016 m. birželio 30 d. sprendimu Nr. T-309*. Žiūrėta [2021-05-21] Prieiga per internetą: http://varpelis.mir.lt/nuostatai/
97. Šiaulių miesto savivaldybės taryba. 2020. Šiaulių lopšelio-darželio „Rugiagėlė“ nuostatai. *2020 m. gruodžio 3 d. sprendimu Nr. T-454*. Žiūrėta [2021-05-20] Prieiga per internetą: https://rugiagele.tavodarzelis.lt/nuostatai-2/
98. Šiaulių miesto savivaldybės taryba. 2020. Šiaulių lopšelio-darželio „Voveraitė“ nuostatai. *2020 m. gruodžio 3 d. sprendimu Nr. T-454*. Žiūrėta [2021-05-21] Prieiga per internetą: https://voveraite.tavodarzelis.lt/nuostatai/
99. Šiaulių miesto savivaldybės taryba. 2020. Šiaulių lopšelio-darželio „Klevelis“ nuostatai. *2020 m. gruodžio 3 d. sprendimu Nr. T-454*. Žiūrėta [2021-05-21] Prieiga per internetą: http://klevelis.mir.lt/wp-content/uploads/2021/01/Nuostatai.pdf
100. Šiaulių miesto savivaldybės taryba. 2016. Šiaulių lopšelio-darželio „Pupų pėdas“ nuostatai. *2016 m. gruodžio 1 d. sprendimu Nr. T-406*. Žiūrėta [2021-05-21] Prieiga per internetą: https://pupupedas.tavodarzelis.lt/wp-content/uploads/wordpress/%C5%A0iauli%C5%B3-lop%C5%A1elio-dar%C5%BEelio-Pup%C5%B3-p%C4%97das-nuostatai.pdf
101. Šiaulių miesto savivaldybės taryba. 2020. Šiaulių lopšelio-darželio „Berželis“ nuostatai. *2020 m. gruodžio 3 d. sprendimu Nr. T-454*. Žiūrėta [2021-05-21] Prieiga per internetą: https://berzelis.tavodarzelis.lt/nuostatai/
102. Šiaulių miesto savivaldybės taryba. 2017. Šiaulių lopšelio-darželio „Gintarėlis“ nuostatai. *2017 m. lapkričio 9 d. sprendimu Nr. T-380*. Žiūrėta [2021-05-21] Prieiga per internetą: https://gintarelis.tavodarzelis.lt/nuostatai/
103. Šiaulių lopšelio-darželio „Žiburėlis“ direktorius. 2012. Ikimokyklinio ugdymo programa „Žiburiukas“. *2012 m. sausio 3 d. sprendimu Nr. V-1*. Žiūrėta [2021-04-09] Prieiga per internetą: https://ziburelis.tavodarzelis.lt/veikla/vykdomos-programos/
104. Šiaulių miesto savivaldybės taryba. 2020. Šiaulių lopšelio-darželio „Žiburėlis“ nuostatai. *2020 m. gruodžio 3 d. sprendimu Nr. T-454*. Žiūrėta [2021-05-21] Prieiga per internetą: https://ziburelis.tavodarzelis.lt/veikla/nuostatai/
105. Šiaulių miesto savivaldybės taryba. 2021. Šiaulių lopšelio-darželio „Ąžuoliukas“ nuostatai. *2021 m. gegužės 6 d. sprendimu Nr. T-154*. Žiūrėta [2021-11-12] Prieiga per internetą: https://azuoliukas.tavodarzelis.lt/nuostatai/
106. Šiaulių lopšelio-darželio „Žirniukas“ direktorius. 2012. Ikimokyklinio ugdymo programa „Rieda metukai, auga žirniukai...“. *2012 m. gruodžio 31 d. įsakymu Nr. V-92*.

Žiūrėta [2021-04-10] Prieiga per internetą: http://zirniukas.mir.lt/vykdomos-programos/ikimokyklinio-ugdymo-programa/

107. Šiaulių lopšelio-darželio „Žiogelis“ direktorius. 2018. Ikimokyklinio ugdymo programa „Augu sveikas!“. *2018 m. rugpjūčio 31 d. įsakymu Nr. V-78*. Žiūrėta [2021-04-10] Prieiga per internetą: https://darzelis.lt/wp-content/uploads/2020/02/IUP_Augu_sveikas_2018.pdf

108. Šiaulių lopšelio-darželio „Berželis“ direktorius. *2018 m. rugpjūčio 27 d. įsakymu Nr. ĮV-51*. Žiūrėta [2021-04-10] Prieiga per internetą: https://berzelis.tavodarzelis.lt/ugdymas/

109. Tamulevičienė D. 2014. Atsakomybės centrai kontrolingo sistemoje. *Buhalterinės apskaitos teorija ir praktika*. ISSN 1822-8682. Žiūrėta [2022-04-29] Prieiga per internetą: https://www.zurnalai.vu.lt/BATP/article/view/13302/12171

110. Trakšelys K. ir Martišauskienė D. 2016. Švietimo paslaugų kokybė: efektyvumas, rezultatyvumas, prieinamumas. *TILTAI, 2016, 1, 191–206*. ISSN 2351-6569 (Online). https://doi.org/10.15181/tbb.v73i1.1273

111. Trakšelys K. 2009. Klaipėdos, Telšių, Tauragės apskričių gyventojų požiūris į ugdymo įstaigų teikiamas socialines paslaugas. *TILTAI, 2009, 4*. ISSN 1392-3137. Žiūrėta [2022-04-29] Prieiga per internetą: https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2009~1367168680611/J.04~2009~1367168680611.pdf

112. Ušinskienė V., Daukšienė A., Tamašauskienė B., Tamulytė A., Stonienė D. 2012. Šiaulių sanatorinio lopšelio-darželio „Pušelė“ ikimokyklinio ugdymo programa „Pušynukų sodas“. *2012 m. rugsėjo 6 d. įsakymu Nr. V- 62*. Žiūrėta [2021-04-08] Prieiga per internetą: http://pusele.mir.lt/wp-content/uploads/wordpress/Ikimokyklinio-ugdymo-programa.pdf

113. Valalytė V. ir Slušnienė G. 2020. Tėvų, auginančių individualiųjų ugdymo/-si poreikių turinčius vaikus, konsultavimas. *Studijos – verslas – visuomenė: dabartis ir ateities įžvalgos : tarptautinės konferencijos mokslinių straipsnių rinkinys. Klaipėda : Klaipėdos valstybinė kolegija. 2020, t. 5, p. 150-161. ISSN 2538-7928. eISSN 2538-7960.* Žiūrėta [2022-04-28] Prieiga per internetą: https://vb.kvk.lt/object/elaba:76696170/

114. Vanagas R. ir Vyšniauskaitė L. 2012. Vadybos pagrindai. *Vadovėlis. UDK 65.01(075.8).* ISBN 978-9955-19-412-5. Vilnius. Žiūrėta [2022-05-10] Prieiga per internetą: https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16840/9789955194118.pdf?sequence=1

115. Vaškevičienė A., Krencienė V., Elsnerienė G., Kulnickaitė A., Mančienė J., Jurgaitienė I. 2018. Šiaulių lopšelio-darželio „Rugiagėlė“ ikimokyklinio ugdymo programa „Vaikystės takeliu“. *2018m. liepos 16 d. įsakymu Nr. V-62*. Žiūrėta [2021-04-08] Prieiga per internetą: https://rugiagele.tavodarzelis.lt/vykdomos-programos/

116. Vietienė I. ir Malinauskienė D. 2015. Tėvų požiūris į bendradarbiavimo raišką ikimokyklinėje bendruomenėje. *Mokytojų ugdymas. 2015. Nr. 24 (1), 101–113*. ISSN 2424-

3302 (Online). Žiūrėta [2022-04-30] Prieiga per internetą: https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2015~1442995921319/J.04~2015~1442995921319.pdf

# PRIEDAI

**1 priedas.** Interviu klausimynas

Gerb. įstaigos vadove, esu Klaipėdos Universiteto studentė Indrė Budrevičiūtė. Rašau baigiamąjį magistro darbą tema „Ikimokyklinio ugdymo įstaigų administravimas: funkcijos ir jų optimalus pritaikymas“. Darbo tikslas - išanalizuoti, kaip Radviliškio rajono savivaldybės ir Šiaulių miesto ikimokyklinėse ugdymo įstaigose įgyvendinamos priskirtos funkcijos ir kokios problemos kyla jas administruojant ir optimaliai pritaikant įstaigų paslaugų gavėjų poreikiams. Šiam tikslui pasiekti darbe atliekamas tyrimas, kurio viena iš dalių yra kokybinio tyrimo atlikimas - interviu. Interviu anonimiškas, todėl Jūsų atsakymai į pateiktus klausimus bus analizuojami apibendrinta forma. Būčiau dėkinga, jei skirtumėte keletą minučių ir atsakytumėte į klausimus.

1. Koks lankančių vaikų skaičius yra Jūsų ikimokyklinėje udgymo įstaigoje?
2. Kiek laiko Jūs jau vadovaujate ikimokyklinio ugdymo įstaigai?
3. Kiek yra lankančių tokių vaikų, kuriems reikalinga švietimo pagalba? Ir kiek tokių, kuriems reikalinga socialinė parama?
4. Jūsų nuomone, ar ikimokyklinės ugdymo įstaigos struktūra (hierarchijos lygmenys, ar valdymo schema – linijinė, horizontali ir pan.) turi svarbos įstaigos administravimui? Jei taip, tai kuo ji svarbi administravimui?
5. Kaip vertinate ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje dirbančių auklėtojų vaidmenį įgyvendinant įstaigos programas bei funkcijas?
6. Kaip Jūsų ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje yra įgyvendinamos Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme nustatytos funkcijos? Ar iškyla įgyvendinimo problemų? Kokių?
7. Ar yra funkcija arba funkcijos, kurios nėra įgyvendinamos Jūsų ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje? Jei taip, kokios priežastys tai lemia?
8. Kokias įvardintumėte pagrindines su administravimu susijusias problemas, kurios apsunkina pavestų funkcijų optimalų įgyvendinimą?
9. Kokie pokyčiai (teisiniai, struktūriniai, išteklių ir pan.) palengvintų optimalų funkcijų įgyvendinimą?
10. Ar matote ateities iššūkių, kuriuos reikės spręsti įgyvendinant priskirtas funkcijas (pvz. vaikų kalbinė/kultūrinė įvairovė, skaitmenizacija ir pan.

INTERVIU IŠKLOTINĖ (A1)

1. **Koks lankančių vaikų skaičius yra Jūsų ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje?**
   90 sąrašinių vaikų.
2. **Kiek laiko Jūs jau vadovaujate ikimokyklinio ugdymo įstaigai?**
   19 metų.
3. **Kiek yra lankančių tokių vaikų, kuriems reikalinga švietimo pagalba? Ir kiek tokių, kuriems reikalinga socialinė parama?**
   Visiems mūsų 90 vaikų reikalinga švietimo pagalbos specialisto pagalba. Visi vaikai turi didelių arba labai didelių specialiųjų poreikių. Socialine parama gaunančias šeimas turime 5. O socialinė pagalba suteikiama apie 50 vaikų, bet ji reikalinga tiems, kuriems trūksta socialinių įgūdžių ir šeimoms.
4. **Jūsų nuomone, ar ikimokyklinės ugdymo įstaigos struktūra (hierarchijos lygmenys, ar valdymo schema – linijinė, horizontali ir pan.) turi svarbos įstaigos administravimui? Jei taip, tai kuo ji svarbi administravimui?**
   Taip, svarbos turi. Jeigu struktūra yra aiški, surašytas darbuotojų pavaldumas, tai tada funkcijos atliekamos efektyviai. Aiški įstaigos struktūra lengvina įstaigos administravimą.
5. **Kaip vertinate ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje dirbančių auklėtojų vaidmenį įgyvendinant įstaigos programas bei funkcijas?**
   Auklėtojų yra labai svarbus vaidmuo, nes manau, kad įgyvendinant funkcijas susijusias su ugdymu auklėtojos atlieka svarbiausia vaidmenį įstaigos veikloje. Jeigu įstaigoje nėra švietimo pagalbos specialistų pvz., nėra logopedų, specialiųjų pedagogų, psichologų, tai auklėtojos gali pagalbą vaikui suteikti pagal tai ar jos turi žinių, ar neturi konkrečiu atveju. Gali stengtis suteikti psichologinę pagalbą vaikams.
6. **Kaip Jūsų ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje yra įgyvendinamos Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme nustatytos funkcijos? Ar iškyla įgyvendinimo problemų? Kokių?**
   Kalbant apie švietimo pagalbą, tai švietimo pagalba yra suteikiama visiems vaikams, kuriems ji yra reikalinga. Tą švietimo pagalbą suteikia švietimo pagalbos specialistai, kurie dirba įstaigoje. Socialinė parama yra teikiama per Šiaulių miesto savivaldybę. Socialinė parama yra teikiama per nemokamą maitinimą, taip pat teikiama daiktais, tokios šeimos nemoka už darželį. Tokiai šeimai yra taikoma atvejo vadyba. Su jais dirba socialinių paslaugų skyriaus specialistai. Tačiau tai teikiama iš savivaldybės pusės. O kalbant apie socialinę pagalbą, tai ją teikia socialinis pedagogas.
   **Ar pas Jus įstaigoje dirba socialinis pedagogas?**
   Taip, pas mus įstaigoje dirba socialinis pedagogas.
7. **Ar yra funkcija arba funkcijos, kurios nėra įgyvendinamos Jūsų ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje? Jei taip, kokios priežastys tai lemia?**
   Iš švietimo pagalbos mums trūksta psichologo pagalbos, nes ji mums yra reikalinga, bet mes tos pagalbos negalime įgyvendinti, nes neturime specialisto. Taip pat yra su vaikais, kurie negirdi, jiems reikalinga yra surdopedagogo pagalba ir mes negalime tos pagalbos vaikams suteikti, nes vėl neturim specialisto. Psichologo trūksta vienas dalykas dėl to, kad trūksta apskritai specialistų, kurie galėtų dirbti šį darbą. Kitas dalykas, tai pvz., šiuo metu įstaigoje reikalingas yra tik psichologas, kuris dirbtų 0,5 etato, nes viso etato šiai dienai nereikėtų. Sunku surasti kvalifikuotą specialistą, kuris sutiktų dirbti 0,5 etato. Tačiau ne vien mums, bet ir visoje Respublikoje trūksta šių specialistų.

Anksčiau būdavo taip, kad neskiria finansavimo papildomo, bet dabar mes gauname finansavimą. Norint įsteigti įstaigoje papildomą etatą, tai turime kreiptis į miesto savivaldybę, savivaldybės tarybą ir ji turi pritarti, yra nemažos procedūros. Dabar yra pasikeitęs finansavimas, bent metams specialisto etatas tikrai būtų finansuojamas, bet tik metams. Greičiausiai tą specialistą galėčiau priimti tik pagal terminuotą darbo sutartį.

Sveikatos priežiūros paslaugos yra atskira tema, nes sveikatos priežiūros specialistas yra ne darželio darbuotojas, o pavaldus visuomenės sveikatos biurui, kurio specialistai ateina į darželį dirbti. Kadangi mūsų darželyje nėra daug vaikų, mums priklauso tik pusė etato to specialisto. Jis ateina tik du kartus per savaitę, tai yra mažai, nes jeigu vaikui atsitiktų kažkokia nelaimė ar kas, tai pirmą pagalbą visi mes esame apmokyti teikti, ją suteiktų auklėtojos. Specialistas dirba tik 2 dienas per savaitę, tai yra mažai. Jeigu sveikatos priežiūros specialistas būtų tiesioginis įstaigos darbuotojas, tai darbas manau vyktų efektyviau ir būtų efektyvesnė pagalba.

8. **Kokias įvardintumėte pagrindines su administravimu susijusias problemas, kurios apsunkina pavestų funkcijų optimalų įgyvendinimą?**

   Mės turime didelį krūvį dėl to, kad mūsų yra centralizuota buhalterija, nes ne darželis turi savo buhalterija, bet ji centralizuota yra. Direktorių darbo laiko "daug suvalgo" planavimas. Lėšų planavimas, kaip jas išleisti, panaudoti, nes vadovai patys tuos dalykus turi daryti. Kitų administracijos darbuotojų darbo laiką "suvalgo" labai didelis dokumentų kiekis, kurį mes turime siųsti į buhalteriją. Laiko sąnaudos padidėja administracijos darbuotojams. Aišku, jeigu būtų pakankamai lėšų, tai tada darbuotojams galima papildomai apmokėti už papildoma darbą. Tačiau pagal įstatymą yra apmokėjimo žirklės, darbo užmokesčio. Tos žirklės yra nuo iki. Mės neturime tiek lėšų, tad mokame tik vidurkį. Lėšų trūkumas didžiausia problema, galėtų būti skiriama daugiau.

9. **Kokie pokyčiai (teisiniai, struktūriniai, išteklių ir pan.) palengvintų optimalų funkcijų įgyvendinimą?**

   Iš teisinės pusės patį darbą palengvintų, kurį galėtume skirti daugiau ugdymo procesui, tai ataskaitų sumažinimas, tvarkų rengimas t.y. atsiskaitymai su savivaldybę bei švietimo, mokslo ir sporto ministerija, pildome tuos dokumentus, kurie kartais atrodo pertekliniai ir tikrai nereikalingi. Tai sumažintų laiko sąnaudas, kurias galėtume skirti geresniam ugdymo proceso organizavimui. Manau, kad turėtų būti išleisti teisės aktai, kurie nereikalautų iš mūsų daryti vienų ar kitų dalykų. Pvz., buvo dabar COVID-19 situacija, tai mes turėjome pasiruošti tvarkos aprašus, kaip valdyti tą situaciją, kas bus už ką atsakingas, kad efektyviai valdytume situacija. Tai vienas iš perteklinių dalykų, kurių nereikėtų daryti atskirai.

10. **Ar matote ateities iššūkių, kuriuos reikės spręsti įgyvendinant priskirtas funkcijas (pvz. vaikų kalbinė/kultūrinė įvairovė, skaitmenizacija ir pan.)?**

    Taip, matau ateities iššūkį dėl kompetetingų žmonių, kurie galėtų atlikti darbą, nes matau trūkumą specialistų tiek auklėtojų, tiek švietimo pagalbos specialistų. Per atrankas būna nedidelis specialistų pasirinkimas iš kurių būtų galima rinktis. Nelabai darbintis ateina jaunų žmonių. Ateityje dar kaip iššūkį matau bendravimą su ugdytinių tėvais, nes keičiasi jų požiūris į vaikų ugdymą.

## INTERVIŲ IŠKLOTINĖ (A2)

1. **Koks lankančių vaikų skaičius yra Jūsų ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje?**
   Įstaigoje yra 215 vaikų. Šiuo metu dar turi 5 Ukrainiečių vaikus.
2. **Kiek laiko Jūs jau vadovaujate ikimokyklinio ugdymo įstaigai?**

4 metus.

3. **Kiek yra lankančių tokių vaikų, kuriems reikalinga švietimo pagalba? Ir kiek tokių, kuriems reikalinga socialinė parama?**
   Pagal grupes: logopedai turi – 46 didelių poreikių; 18 vidutinių ir nedidelių poreikių. Judesio korekcijos specialistas turi 43. Specialusis pedagogas turi 33 didelių poreikių vaikus. Socialinis pedagogas turi 40 vaikų, plius dar 5 vaikus iš Ukrainos.
4. **Jūsų nuomone, ar ikimokyklinės ugdymo įstaigos struktūra (hierarchijos lygmenys, ar valdymo schema – linijinė, horizontali ir pan.) turi svarbos įstaigos administravimui? Jei taip, tai kuo ji svarbi administravimui?**
   Struktūra yra pas mus labiau linijinė, kadangi yra pas mus aiški struktūra. Yra sugrubuoti darbuotojai t.y. pedagoginis personalas ir aptarnaujantis personalas. Jiems yra paskirti konkretūs vadovai. Pedagogams vadovauja pavaduotojas ugdymui, o aptarnaujančiam personalui pavaduotojas ūkio reikalams. Tačiau yra ir horizontalaus valdymo modelio raiškų, tai pirmiausia yra sukurta tiek nuolatinių, tiek laikinųjų darbo grupių.
5. **Kaip vertinate ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje dirbančių auklėtojų vaidmenį įgyvendinant įstaigos programas bei funkcijas?**
   Vertinu teigiamai, kadangi jos pačios dalyvauja planuojant veiklas, prisiima atsakomybę dalinę dėl programos bei funkcijų įgyvendinimo.
6. **Kaip Jūsų ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje yra įgyvendinamos Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme nustatytos funkcijos? Ar iškyla įgyvendinimo problemų? Kokių?**
   Pas mus yra teikiama švietimo pagalbą. Turime susikūrę visą grupę specialistų, veikia vaiko gerovės komisija. Logopedo turime 5 etatus, judesio korekcijos - 1,5 etato, specialiojo pedagogo - 1,4 etato, socialinio pedagogo – 0,75 etato. Mes turime 3 auklėtojo padėjėjas, nes tarnybos specialios yra nurodžiusios, kad keliems vaikams reikalinga padėjėjo pagalba. Užtrunka, kol patvirtina. Mažiausiai du mėnesiai praeina, kol patvirtina pinigų skyrimą, etatų skyrimą. Tai yra ilgos procedūros.
   Socialine parama gauna tokie asmenys: jei yra 3 ir daugiau vaikų šeimoje, jeigu tėtis yra kariškis ir pan. COVID-19 metu, karantino metu tokiems vaikams, kurie yra apmokami 100 proc., tai tokioms šeimoms buvo teikiami paketai, kuriuos ateidavo šeimos pasiimti, nors darželis ir nedirbo. Būta atveju ir tokių, kad patys tuos paketus veždavome. Sveikatos priežiūros paslaugas teikia visuomenės sveikatos specialistė. Pas mus specialistė dirba nuolatos, nes turi 1 etatą mūsų įstaigoje. Atsitikus traumai teikia pirmąją pagalbą. Dėl COVID-19 pandemijos labai pagelbėjo.
7. **Ar yra funkcija arba funkcijos, kurios nėra įgyvendinamos Jūsų ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje? Jei taip, kokios priežastys tai lemia?**
   Visas privalomas funkcijas mes įstaigoje įgyvendiname.
8. **Kokias įvardintumėte pagrindines su administravimu susijusias problemas, kurios apsunkina pavestų funkcijų optimalų įgyvendinimą?**
   Trūksta tiek žmogiškųjų resursų, tiek finansinių. Problemos kylą dėl viešųjų pirkimų, nes tai sritis kurioje reikia didesnio išmanymo. Šiuo metu yra apmokytas ūkvedis, nes jis perka, o pirkimų yra įvairiausių. Kylą problemų pasirengiant teisinius dokumentus, kurie reguliuoja vieną ar kitą funkciją. Per daug yra dokumentų pildymo, ataskaitų rengimo, lentelių pildymo. Kartais susiduriame su teisinių žinių trūkumų.
9. **Kokie pokyčiai (teisiniai, struktūriniai, išteklių ir pan.) palengvintų optimalų funkcijų įgyvendinimą?**
   Korupcijos prevencija, pažeidimų prevencija, krizių valdymas, psichologinis valdymas ir t.t. Būtų lengviau ir paprasčiau jeigu, tai būtų pritaikyta tik Šiauliams arba būtų susitariama vieningai, kaip pildyti dokumentus pagal vieną pavyzdį. Darbuotojus motyvuoja augantys

atlyginimai, tad jeigu būtų skiriamas didesnis finansavimas, tai ir darbas būtų našesnis. Trūksta išteklių tiek darbuotojams, tiek aplinkai. Iš savivaldybės finansavimas nėra didelis. Šiuo metu Šiaulių miesto savivaldybėje ikimokyklinei ugdymo įstaigai yra priskirtas teisininkas su kuriuo mes galime konsultuotis, kad mūsų dokumentai nesikirstų su teisės aktų reikalavimais.

10. **Ar matote ateities iššūkių, kuriuos reikės spręsti įgyvendinant priskirtas funkcijas (pvz. vaikų kalbinė/kultūrinė įvairovė, skaitmenizacija ir pan.)?**
    Kalbant apie kalbine/kultūrine įvairove, tai jau dabar su ja susiduriame, nes jau prisiemėme Ukrainiečių vaikus. Tačiau jų dar daugės ir daugės. Auklėtojos, kurios nemoka rusų kalbos, tai tenka mokytis. Tik 2 darželiai Šiauliuose, mes vienas iš jų turime elektroninę savo sistemą (dokumentų valdymo ir užduočių valdymo) – integra. Mūsų skaitmenizacija visai neblogai vystosi. Per elektroninę erdvę pas mus viskas vyksta tiek prašymų dėl atostogų, tiek dėl mamadienių ir t.t., teikimas. Neseniai gavome įdomu dokumentą iš krašto apsaugos ministerijos, kad susižiūrėtume kokius mes turime: kinietiškus, rusiškus, baltarusiškus informacinių technologijų įrenginius ir iki 2026 m. juos pasikeisti. Nuleidžia tokį dokumentą, bet net nepamąsto kaip ir už kokius pinigus jį reikės įgyvendinti. Juos reikia pakeisti todėl, kad kylą gresmė nacionaliniam saugumui.

## INTERVIU IŠKLOTINĖ (B1)

1. **Koks lankančių vaikų skaičius yra Jūsų ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje?**
   Dažniausiai būna tarp 205-210 vaikų.
2. **Kiek laiko Jūs jau vadovaujate ikimokyklinio ugdymo įstaigai?**
   3 metus.
3. **Kiek yra lankančių tokių vaikų, kuriems reikalinga švietimo pagalba? Ir kiek tokių, kuriems reikalinga socialinė parama?**
   Švietimo pagalba su pedagoginės psichologinės tarnybos išvadomis turime iki 10 vaikų. Tokių, kurie lankosi pas logopedą – 60 vaikų, bet jie nėra su pedagoginės psichologinės pagalbos išvadomis. Judesio korekcijos specialistas turi – 40 vaikų. Spec. pedagogas turi – 20 vaikų, kuriems reikalinga pagalba. Mes gauname iš savivaldybės raštą apie tokius vaikus, kuriems reikalinga socialinė parama. Jiems nereikia mokėti už darželį, turime tokius 2 vaikus. 1 vaikas yra, kuriam priskirtas iš savivaldybės privalomas ikimokyklinis ugdymas. Tas vaikas yra atvežamas.
4. **Jūsų nuomone, ar ikimokyklinės ugdymo įstaigos struktūra (hierarchijos lygmenys, ar valdymo schema – linijinė, horizontali ir pan.) turi svarbos įstaigos administravimui? Jei taip, tai kuo ji svarbi administravimui?**
   Taip, įstaigos struktūra turi svarbos administravimui, nes yra geriau paskirstomi darbai ir kiekvienas žino savo atsakomybes. Pas mus darželyje vyrauja hierarchinė valdymo struktūra.
5. **Kaip vertinate ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje dirbančių auklėtojų vaidmenį įgyvendinant įstaigos programas bei funkcijas?**
   Kiekvienas darbuotojas savo indelį įdeda ir jaučiasi reikalingas, kiekvienas darbuotojas yra svarbus. Tiek kalbant apie auklėtojas, tiek auklėtojų padejėjęs. Kiekvieno darbuotojo funkcijos yra labai svarbios.
6. **Kaip Jūsų ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje yra įgyvendinamos Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme nustatytos funkcijos? Ar iškyla įgyvendinimo problemų? Kokių?**

Jokių neiškylą problemų. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymą įgyvendinam puikiai. Švietimo pagalbos funkcija teikia: logopedas, spec. pedagogas, judesio korekcijos specialistas. Kalbant apie sveikatos priežiūros paslaugas, tai jas stengiasi įgyvendinti įstaigoje dirbantis visuomenės sveikatos specialistas su kuriuo mes bendradarbiaujame. Auklėtojos irgi prižiūri, kad vaikas ateitų į įstaigą sveikas, jeigu sunegaluoja yra pranešama tėvams.

7. **Ar yra funkcija arba funkcijos, kurios nėra įgyvendinamos Jūsų ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje? Jei taip, kokios priežastys tai lemia?**
   Darbuotojų ir finansavimo netrūksta. Visos funkcijos yra įgyvendinamos.
8. **Kokias įvardintumėte pagrindines su administravimu susijusias problemas, kurios apsunkina pavestų funkcijų optimalų įgyvendinimą?**
   Darbų gausa. Labai sunku prisitaikyti prie situacijos, kai reikia kažką padaryti ar parašyti čia ir dabar. Šiomis dienomis yra sakoma, kad sumažėjo darbo su popieriais, bet iš tiesų viskas tik persikėlė į elektroninę erdvę, tačiau darbų ne mažiau. Užduočių ir darbų daugėja.
9. **Kokie pokyčiai (teisiniai, struktūriniai, išteklių ir pan.) palengvintų optimalų funkcijų įgyvendinimą?**
   Vadovų profsąjungą esame kreipęsi į švietimo, mokslo ir sporto ministerija, kad reikėtų kiekvienoje įstaigoje turėti žmogų, kuris teiktų teisinę pagalbą. Reikėtų žmogus, kuris ruoštų tvarkas. Įstaigos vadovas visko negali padaryti, jis nėra kompetetingas, nes būna įvairių tvarkų, lentelių, kur tikrai reikia teisinių žinių bei ekonominių žinių. Siūlymas pateiktas ir dėl žmogaus, kuris dirbtų savivaldybėje ir paruoštų bendras tvarkas, užpildytų bendras lenteles.
10. **Ar matote ateities iššūkių, kuriuos reikės spręsti įgyvendinant priskirtas funkcijas (pvz. vaikų kalbinė/kultūrinė įvairovė, skaitmenizacija ir pan.)?**
    Vienas iššūkis dabar su kuriuo susitvarkėme, tai buvo COVID-19 pandemija. O dabar iššūkis yra migracija. Turime Ukrainiečių vaikų, tai tikrai yra iššūkis, kai reikia susibendrauti ir susikalbėti su tėveliais. Auklėtojoms iššūkis su tais vaikais bendrauti. Ateina vaikai, kurie turi psichologinių problemų, jie ateina įbauginti.

## INTERVIU IŠKLOTINĖ (A3)

1. **Koks lankančių vaikų skaičius yra Jūsų ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje?**
   187 vaikai.
2. **Kiek laiko Jūs jau vadovaujate ikimokyklinio ugdymo įstaigai?**
   13 metų.
3. **Kiek yra lankančių tokių vaikų, kuriems reikalinga švietimo pagalba? Ir kiek tokių, kuriems reikalinga socialinė parama?**
   Nustatyti specialieji ugdymosi poreikiai yra 34 vaikams, bet vaikams kuriems reikalinga nežymi logopedo pagalba yra daugiau – 65. Turime 1 šeimą, kuriai teikiama socialinė parama, tai šeimai teikiamas nemokamas maitinimas.
4. **Jūsų nuomone, ar ikimokyklinės ugdymo įstaigos struktūra (hierarchijos lygmenys, ar valdymo schema – linijinė, horizontali ir pan.) turi svarbos įstaigos administravimui? Jei taip, tai kuo ji svarbi administravimui?**
   Taip, turi. Mes daug informacijos skleidžiame, kuri gali būti perduodama per daug žmonių arba ji gali būti perduodama per vieną kanalą ir tiesiog tiesiogiai. Tai reiškia, kad ta informacijos sklaida, administravimas gali skirtis, tad kuo daugiau jungčių perdavimo žmogaus žmogui, tuo ta informacija išsikraipo arba ilgai einanti. Todėl administruoti reikia, valdyti informacijos srautus, kuo struktūra sudetingesnė, daugiapakopė arba daugiaplanė, tuo

ji apsunkina tą administravimą. Jeigu yra hierarchijos lygmenys, tai vėl viskas priklauso nuo vadovo, kiek jis įgalina kitus žemesnės grandies vadovus priimti sprendimus. Jeigu jie nepriima sprendimų ir priima tik vienintelis vadovas, tai jis apsikrauna labai didelę atsakomybę ir krūvį. Tada aišku lėtėja sprendimų priėmimai, todėl reikia deleguoti. Jeigu turi daugiau padėjėjų, tai informacija eina lėčiau, bet kitu atveju, jeigu tu pats vienas viską darysi, tai palūši ir efekto nebus, nes vėluos sprendimai.

5. **Kaip vertinate ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje dirbančių auklėtojų vaidmenį įgyvendinant įstaigos programas bei funkcijas?**
   Tiesiogiai jie įtakoja įstaigos programų įgyvendinimą. Tai patys pagrindiniai veikėjai įstaigoje. Kaip vadovas nesutinku, kad sveikatos priežiūrą turi įgyvendinti auklėtojas. Manyčiau, kad tą turėtų daryti atskiri žmonės ir dabartine situacija žiūrint, tai nelabai mus tenkina. Ateitį integruotas/įtraukusis ugdymas, kuris sako jog priimsime visus ir turėsime kažkaip gebėti priimti sudėtingesnius vaikus, su sudėtingesnėmis diagnozėmis, gali būti reikalinga teikti vaistus ar juos suleisti, tai tikrai čia ne pedagogo funkcija.
6. **Kaip Jūsų ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje yra įgyvendinamos Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme nustatytos funkcijos? Ar iškyla įgyvendinimo problemų? Kokių?**
   Mes turime VGK (Vaiko gerovės komisija) komanda. Ją sudaro ne vien logopedas, bet ir spec. pedagogas, socialinis pedagogas, judesio korekcijos specialistas ir psichologas. Mes turime šviesti ne tik vaikus, bet ir jų tėvus. Darbas su tėvais visada yra iššūkis, jie nelabai gal turi laiko, kartais nemato problemos, o mes norėtume, kad jie gilintusi. Mes ištikrųjų teikdami švietimo pagalbą tikimės bendradarbiavimo, kylą iššūkių tėvams neigiant tam tikrus vaiko raidos ypatumus. Čia diskusijų turime daug.
7. **Ar yra funkcija arba funkcijos, kurios nėra įgyvendinamos Jūsų ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje? Jei taip, kokios priežastys tai lemia?**
   Visos funkcijos yra įgyvendinamos. Mes organizuojame ugdymą, kuris remiasi holistiniu požiūriu.
8. **Kokias įvardintumėte pagrindines su administravimu susijusias problemas, kurios apsunkina pavestų funkcijų optimalų įgyvendinimą?**
   Kvalifikuotų pedagogų trūkumas. Administruojant įstaigą iškylą išeinančių į pensiją klausimas. Ar mes turime kuo jį pakeisti, ar turime iš ko pasirinkti.
9. **Kokie pokyčiai (teisiniai, struktūriniai, išteklių ir pan.) palengvintų optimalų funkcijų įgyvendinimą?**
   Jeigu būtų mažinamas vaikų skaičius įstaigos grupėje arba didinamas suaugusių žmonių dirbančių su vaikais skaičius, tai palengvėtų visų socialinių/emocinių sutrikimų turinčių vaikų situacija, nes dabar kartais neturime galimybės padėti, o diagnozių nėra (arba tėvai nesutinka, arba nepripažįsta). Jeigu 3 tokie vaikai grupėje, tai kokybiškas ugdomasis darbas beveik neįmanomas. Įstaigoje yra dirbančių auklėtojo padėjėjų, bet jeigu tėvai nesutinka diagnozuoti ir nėra paskiriamas jam padėjėjęs, tais atvejais yra sudėtinga užtikrinti. Dar viena bėda yra ta, kad diagnozės ateina ne su rugsėjo mėnesiu, o ateina viduryje metų. Tokį vaiką tada reikėtų skaičiuoti už 2, jei yra su diagnozę, bet kaip taip padaryti tada. Net ir po metų negalima to padaryti. Pvz.; 3 metų vaikai yra suformuoti toje grupėje ir ten bus tol, kol išeis į mokyklą. Jau prieš formuojant grupes reikėjo sumažinti vaikų skaičių grupėje, bet neįmanoma to padaryti, jei diagnozę gauname vėliau, kai būna suformuotos grupės. Palengvintų, jei turėtume kažkokį mechanizmą, kuris leistų išformuoti grupes.
   Pagalba šeimai nėra optimali Lietuvoje, tik vienas kitas Lietuvoje darželis gali ją suteikti pilnai.
10. **Ar matote ateities iššūkių, kuriuos reikės spręsti įgyvendinant priskirtas funkcijas (pvz. vaikų kalbinė/kultūrinė įvairovė, skaitmenizacija ir pan.)?**

Dėl kalbinės/kultūrinės įvairovės viskas įmanoma, tik reikia jas pripažinti ir gerbti. Šiuo metu mums iššūkis yra vaikai atvykę iš Ukrainos. Skaitmenizacijai mes esame pasiruošę, COVID-19 situacija viską pagreitino.

INTERVIU IŠKLOTINĖ (A4)

1. **Koks lankančių vaikų skaičius yra Jūsų ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje?**
   207 vaikai. Iš jų 2 Ukrainiečių vaikai.
2. **Kiek laiko Jūs jau vadovaujate ikimokyklinio ugdymo įstaigai?**
   4 metai.
3. **Kiek yra lankančių tokių vaikų, kuriems reikalinga švietimo pagalba? Ir kiek tokių, kuriems reikalinga socialinė parama?**
   Švietimo pagalba teikiama 24 vaikams. Socialinė parama teikiama 3 vaikams.
4. **Jūsų nuomone, ar ikimokyklinės ugdymo įstaigos struktūra (hierarchijos lygmenys, ar valdymo schema – linijinė, horizontali ir pan.) turi svarbos įstaigos administravimui? Jei taip, tai kuo ji svarbi administravimui?**
   Aš manau, kad struktūra yra tinkama. Pavaduotojai pavaldūs yra pedagogai, direktorei pavaldus yra visas personalas. Pas mus labiau vyrauja hierarchiniai lygemenys.
5. **Kaip vertinate ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje dirbančių auklėtojų vaidmenį įgyvendinant įstaigos programas bei funkcijas?**
   Be auklėtojų mes negalėtume vykdyti savo tiesioginio darbo: jokių programų, tikslų, uždavinių. Pagrindinė personalo dalis yra pedagogas. Pedagogai labai prisideda prie sveikatos priežiūros paslaugų teikimo, ypač bendradarbiaudami su įstaigoje dirbančiu visuomenės sveikatos specialistu. Auklėtojos grupėje esančius spec. poreikiu vaikučius lavina pagal pritaikytas programas.
6. **Kaip Jūsų ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje yra įgyvendinamos Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme nustatytos funkcijos? Ar iškyla įgyvendinimo problemų? Kokių?**
   Mūsų darželis turi sveikos ir aktyvios mokyklos statusą. Pas mus yra daug sportinių veiklų ir daug sveikatinimo renginių.
   Šiuo metu mes neturime socialinio pedagogo. Mes vaikų su emociniais ir elgesio sutrikimais turime keletą, bet šiuo metu nerandame socialinio pedagogo. Mums viso krūvio specialisto nereikia, tiek vaikų nėra su spec. poreikiais toje srityje. Reikėtų tik 0,5 etato, tačiau tokio žmogaus nerandame. Logopedo etato įstaigoje yra irgi per mažai, nes neužtenka 1 etato. Viskas atsiremia į finansines galimybes.
7. **Ar yra funkcija arba funkcijos, kurios nėra įgyvendinamos Jūsų ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje? Jei taip, kokios priežastys tai lemia?**
   Mes nerandame socialinio pedagogo, kuris prisidėtų prie švietimo pagalbos teikimo. Todėl galima sakyti, kad švietimo pagalbos teikimo funkcija nėra iki galo įgyvendinama.
8. **Kokias įvardintumėte pagrindines su administravimu susijusias problemas, kurios apsunkina pavestų funkcijų optimalų įgyvendinimą?**
   Iš esmės mes nesusiduriame su kažkokiomis didelėmis problemomis.
9. **Kokie pokyčiai (teisiniai, struktūriniai, išteklių ir pan.) palengvintų optimalų funkcijų įgyvendinimą?**
   Norėtusi, kad būtų didesnis finansavimas iš savivaldybės. Labai būtų smagu, jeigu būtų grupės mažesnės. Tokie pokyčiai tikrai būtų į naudą.
10. **Ar matote ateities iššūkių, kuriuos reikės spręsti įgyvendinant priskirtas funkcijas (pvz. vaikų kalbinė/kultūrinė įvairovė, skaitmenizacija ir pan.)?**

Laukia iššūkis dėl kalbinės įvairovės, nes daugėja vaikų atykusiu iš Ukrainos. Šitie vaikučiai kalba rusų kalba, o mūsų pedagogės yra pakankamai jaunos, todėl joms sunku susikalbėti.

INTERVIU IŠKLOTINĖ (B2)

1. **Koks lankančių vaikų skaičius yra Jūsų ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje?**
   75 vaikai.
2. **Kiek laiko Jūs jau vadovaujate ikimokyklinio ugdymo įstaigai?**
   7 metus.
3. **Kiek yra lankančių tokių vaikų, kuriems reikalinga švietimo pagalba? Ir kiek tokių, kuriems reikalinga socialinė parama?**
   Šiuo metu švietimo pagalba reikalinga 37 vaikams, bet teikiama tik 30 vaikų. Socialinė parama yra teikiama 1 vaikui.
4. **Jūsų nuomone, ar ikimokyklinės ugdymo įstaigos struktūra (hierarchijos lygmenys, ar valdymo schema – linijinė, horizontali ir pan.) turi svarbos įstaigos administravimui? Jei taip, tai kuo ji svarbi administravimui?**
   Darbų, veiklos, pareigų delegavimas padeda tikslingam veiklos organizavimui ir taip pat mažina administracine naštą, kurią turėtų vienas žmogus, o dabar pareigų pasiskirstymas visada lengvina administracine naštą.
5. **Kaip vertinate ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje dirbančių auklėtojų vaidmenį įgyvendinant įstaigos programas bei funkcijas?**
   Auklėtojos labai didelį vaidmenį vaidina teikiant švietimo pagalbą, socialine paramą, sveikatos priežiūros paslaugas, todėl kad jos yra pagrindinės ugdymo organizatorės savo grupėje. Vyksta bendradarbiavimas tarp įvairių specialistų ir auklėtojų, o tas bendradarbiavimas padeda visapusiam ugdymui, įtraukiajam ugdymui, įvairių programų tiek sveikatos, tiek įvairių vaikų turinčių tam tikrų problemų įtraukimą į visapusį ugdymą.
6. **Kaip Jūsų ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje yra įgyvendinamos Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme nustatytos funkcijos? Ar iškyla įgyvendinimo problemų? Kokių?**
   Mūsų įstaigoje Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme nustatytos funkcijos yra įgyvendinamos. Tiek švietimo pagalba teikiama, socialinė parama yra teikiama ir tada tokie vaikai nemoka už darželį, gauna įvairias priemones. Sveikatos priežiūros paslaugos yra teikiamos minimaliai todėl, kad tiesiog trūksta specialisto, nes yra mažas etato skaičius specialistui. Tai galima įvardinti kaip problema, nes tiesiog specialistas negali visavertiškai atlikti savo pareigų ar įgyvendinti savo numatytas idėjas.
7. **Ar yra funkcija arba funkcijos, kurios nėra įgyvendinamos Jūsų ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje? Jei taip, kokios priežastys tai lemia?**
   Pas mus trūksta specialistų: spec. pedagogo, logopedo, judesio korekcijos, mažas etato skaičius visuomenės sveikatos specialisto. Visa tai lemia, kad nėra kokybiškai atliekama paslauga tiek švietimo pagalbos, tiek socialinė, tiek sveikatos priežiūros. O trūksta specialistų dėl to, kad nėra finansavimo papildomo ir negalime įsteigti etatų, kad užtikrintume kokybiškas paslaugas. Kalbant dar apie švietimo pagalba, tai susiduriame su tuo, kad negauname finansavimo auklėtojo padėjėjui įsisteigti, o turime tokį vaiką, kuriam būtų reikalinga tokia pagalba.
8. **Kokias įvardintumėte pagrindines su administravimu susijusias problemas, kurios apsunkina pavestų funkcijų optimalų įgyvendinimą?**
   Manyčiau, kad tai yra specialistų trūkumas, finansavimo trūkumas ir didelis popierizmas.

9. **Kokie pokyčiai (teisiniai, struktūriniai, išteklių ir pan.) palengvintų optimalų funkcijų įgyvendinimą?**
   Tikriausiai pagrindiniai būtų finansiniai ištekliai, specialistai kurie būtų arčiau mūsų.
10. **Ar matote ateities iššūkių, kuriuos reikės spręsti įgyvendinant priskirtas funkcijas (pvz. vaikų kalbinė/kultūrinė įvairovė, skaitmenizacija ir pan.)?**
    Manau, kad iššūkiai yra tai, kad didėja pedagogų amžius. Yra vyresnio amžiaus pedagogai, kuriems sunku įvaldyti naujoves, sunku prisitaikyti prie jų. Taip pat darbuotojų trūkumas yra vienas iš iššūkių. Vaikai iš daugiakultūrinės aplinkos. Tie, kurie yra iš mišrių šeimų. Mes turime prisitaikyti prie vaikų ir tėvų poreikių, nes mes esame paslaugos teikėjai.

INTERVIU IŠKLOTINĖ (A5)

1. **Koks lankančių vaikų skaičius yra Jūsų ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje?**
   170 vaikų.
2. **Kiek laiko Jūs jau vadovaujate ikimokyklinio ugdymo įstaigai?**
   6 metus.
3. **Kiek yra lankančių tokių vaikų, kuriems reikalinga švietimo pagalba? Ir kiek tokių, kuriems reikalinga socialinė parama?**
   Švietimo pagalba teikiama – 43 vaikams. Socialinė parama teikiama – 24 (Jiems skirta socialinė pašalpa, daugiavaikės šeimos, Atvejo vadyba taikoma, neįgalumas).
4. **Jūsų nuomone, ar ikimokyklinės ugdymo įstaigos struktūra (hierarchijos lygmenys, ar valdymo schema – linijinė, horizontali ir pan.) turi svarbos įstaigos administravimui? Jei taip, tai kuo ji svarbi administravimui?**
   Taip. Padeda siekti strateginių įstaigos tikslų.
5. **Kaip vertinate ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje dirbančių auklėtojų vaidmenį įgyvendinant įstaigos programas bei funkcijas?**
   Įstaigoje dirbančių ikimokyklinio ugdymo auklėtojų kompetencija labai svarbi įgyvendinant programas bei funkcijas.
6. **Kaip Jūsų ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje yra įgyvendinamos Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme nustatytos funkcijos? Ar iškyla įgyvendinimo problemų? Kokių?**
   Ugdymo įstaigoje nustatytos funkcijos įgyvendinamos laikantis LR švietimo įstatymo. Atsiradusios problemos buvo iškilusios dėl COVID infekcijos, nuotolinio ugdymo organizavimo, bet jos išsprendžiamos vadovaujantis kitais švietimo veiklą reglamentuojančiais teisės aktais.
7. **Ar yra funkcija arba funkcijos, kurios nėra įgyvendinamos Jūsų ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje? Jei taip, kokios priežastys tai lemia?**
   Visos reglamentuotos funkcijos įgyvendinamos.
8. **Kokias įvardintumėte pagrindines su administravimu susijusias problemas, kurios apsunkina pavestų funkcijų optimalų įgyvendinimą?**
   Biudžetinių įstaigų buhalterijos centralizavimas, žmogiškųjų išteklių (jaunų pedagogų) trūkumas, finansinių išteklių nepakankamumas šiuolaikiškam ugdymo modernizavimui.
9. **Kokie pokyčiai (teisiniai, struktūriniai, išteklių ir pan.) palengvintų optimalų funkcijų įgyvendinimą?**
   Didesnis švietimo finansavimas atlieptų inovatyvų ugdymo organizavimą, žmogiškųjų išteklių pritraukimą, skatintų motyvaciją.
10. **Ar matote ateities iššūkių, kuriuos reikės spręsti įgyvendinant priskirtas funkcijas (pvz. vaikų kalbinė/kultūrinė įvairovė, skaitmenizacija ir pan.)?**

Kol kas dėl kalbinės/kultūrinės įvairovės neturime iššūkių (bet dėl šių dienų realijos gali tokių atsirasti), ugdymo skaitmenizacija gali būti ateities iššūkis. Ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje svarbus tiesioginis bendravimas su vaiku, strategijų taikymas, skatinančių vaikų amžiui ir raidos etapui tinkamą žaidybinę patirtį.

INTERVIU IŠKLOTINĖ (A6)

1. **Koks lankančių vaikų skaičius yra Jūsų ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje?**
   Pagal sąrašą gali būti 185 vaikai, bet šiuo metu turime 187, nes yra priimti Ukrainiečių vaikai.
2. **Kiek laiko Jūs jau vadovaujate ikimokyklinio ugdymo įstaigai?**
   1 m. 4 mėn.
3. **Kiek yra lankančių tokių vaikų, kuriems reikalinga švietimo pagalba? Ir kiek tokių, kuriems reikalinga socialinė parama?**
   Švietimo pagalba, tai: logopedo, socialinio pedagogo, judesio korekcijos specialisto pagalba yra teikiama 19 vaikų. Švietimo pagalba teikiama net 3 auklėtojų padėjėjų pagalba, nes ji reikalinga 3 vaikams. Kiekvienas vaikas, kuriam reikalinga pagalba turi jam paskirta auklėtojo padėjėją. Socialinė parama teikiama 2 vaikams.
4. **Jūsų nuomone, ar ikimokyklinės ugdymo įstaigos struktūra (hierarchijos lygmenys, ar valdymo schema – linijinė, horizontali ir pan.) turi svarbos įstaigos administravimui? Jei taip, tai kuo ji svarbi administravimui?**
   Taip, tai yra svarbu. Pas mus yra direktorius, direktoriaus pavaduotoja ugdymui, ūkvedė, auklėtojos, auklėtojų padėjėjai ir visi šitie žmonės yra svarbūs. Jie yra atsakingi už savo pareigybines funkcijas. Administravimas, darbų vykdymas gaunasi profesionalus, kai kiekvienas atliekame jam paskirtas funkcijas.
5. **Kaip vertinate ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje dirbančių auklėtojų vaidmenį įgyvendinant įstaigos programas bei funkcijas?**
   Mūsų darželyje visi pedagogai yra profesionalūs, jie puikiai atlieka savo funkcijas, ugdymo funkcijas. Nuolat tobulinasi ir kelia savo kvalifikaciją, kad atitiktumėme šių dienų iššūkius ugdant kalbinius, pažintinius bei įvairiausius vaikų gebėjimus.
6. **Kaip Jūsų ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje yra įgyvendinamos Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme nustatytos funkcijos? Ar iškyla įgyvendinimo problemų? Kokių?**
   Dėl švietimo pagalbos labai džiaugiuosi, nes iš savivaldybės visą mums reikalinga finansavimą gavome. Bendradarbiaudami su savivaldybe, gaudami finansavimą galime užtikrinti gerą švietimo pagalbos teikimą mūsų įstaigoje esantiems vaikams. Kalbant apie socialinės paramos teikimą, tai tėvai kreipiasi į socialinės paramos skyriu ir jie gauna palengvinimą mokant už darželį. Turime socialinį pedagogą, kuris mums padeda spręsti įvairias problemas. Taip pat padeda įgyvendinti projektus. Bendradarbiaujame su visuomenės sveikatos priežiūros specialistu, kuris prisideda prie mūsų įvairiausių veiklų, padeda įgyvendinti mūsų programą. Nuoseklus ir veiksmingas bendradarbiavimas vyksta.
7. **Ar yra funkcija arba funkcijos, kurios nėra įgyvendinamos Jūsų ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje? Jei taip, kokios priežastys tai lemia?**
   Neturime specialiojo pedagogo. Jo neturėjo, nes kol kas ir nebuvo poreikio. Tačiau šiuo metu yra jau paskirti 3 vaikai, tai kreipėmės į savivaldybę, kad padidintų leistiną etatų skaičių ir galėtume pasamdyti šį specialistą. Kol kas, tai trukdo teikti švietimo pagalba, tiems vaikams, kuriems reikia tokio specialisto.
8. **Kokias įvardintumėte pagrindines su administravimu susijusias problemas, kurios apsunkina pavestų funkcijų optimalų įgyvendinimą?**

Nuo 2021 m. kovo mėn. Šiauliuose buvo centralizuota buhalterija, tai visas buhalterinis administravimas persikėlė ant likusios administracijos pečių: direktoriaus, raštvedės, ūkvedės. Iškart padaugėjo darbo.

9. **Kokie pokyčiai (teisiniai, struktūriniai, išteklių ir pan.) palengvintų optimalų funkcijų įgyvendinimą?**
   Būtų labai gerai, kad galėtume reikalinga mums švietimo pagalba gauti iš karto. Pvz., paskiria PPT tarnyba ir būtų, o dabar užima nemažai laiko. Nors šiais metais ir greit gavome finansavimą, bet tai vis tiek užtruko.
10. **Ar matote ateities iššūkių, kuriuos reikės spręsti įgyvendinant priskirtas funkcijas (pvz. vaikų kalbinė/kultūrinė įvairovė, skaitmenizacija ir pan.)?**
    Iššūkių yra kiekvieną dieną, bet vienas įdomiausių yra skaitmenizacija. Ji yra tiek dabarties, tiek ateities iššūkis. Vaikai auga skaitmeninėje aplinkoje ir toks pagrindinis iššūkis, kad atrodo pedagogai geba ugdyti vaikų skaitmeninę kompetenciją, bet va šitoje vietoje išteklių trūksta. Galėtų būti iššskirta daugiau pinigų skaitmenizacijai įgyvendinti, nes ypatingai visos skaitmeninės priemonės: interaktyvios lentos, plančetės ir t.t. labai pabrango, kai prasidėjo COVID-19 pandemija. Mes nelabai galime leisti jų įsigyti. Šiai dienai galime įsigyti tik 1 komplektą ir turėtume dalintis.
    Mes jau dabar susidūrėme su kultūrine įvairove, kai prasidėjo karas Ukrainoje. Mes turime karo pabėgelių vaikučių, kurios priėmėme. Iššūkis yra didesnis su tėveliais, nes yra auklėtojų, kurios nekalba rusų kalba ir joms sunku perteikti informaciją tėveliams.

## INTERVIŲ IŠKLOTINĖ (A7)

1. **Koks lankančių vaikų skaičius yra Jūsų ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje?**
   213 vaikai (8 Ukrainiečių vaikai).
2. **Kiek laiko Jūs jau vadovaujate ikimokyklinio ugdymo įstaigai?**
   Virš 20 m.
3. **Kiek yra lankančių tokių vaikų, kuriems reikalinga švietimo pagalba? Ir kiek tokių, kuriems reikalinga socialinė parama?**
   Švietimo pagalba reikalinga 47 vaikams. Šiai dienai neturime tokių vaikų, kuriems būtų teikiama socialinė parama.
4. **Jūsų nuomone, ar ikimokyklinės ugdymo įstaigos struktūra (hierarchijos lygmenys, ar valdymo schema – linijinė, horizontali ir pan.) turi svarbos įstaigos administravimui? Jei taip, tai kuo ji svarbi administravimui?**
   Turi įtakos, nes turime žinoti kaip vaikšto informacija, kas turi ją gauti, kaip yra paskirstoma ta informacija. Būtų „bardakas“ , jeigu bet kuris darbuotojas galėtų prieiti prie informacijos ir tada nežinotume, kas už ką atsakingas.
5. **Kaip vertinate ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje dirbančių auklėtojų vaidmenį įgyvendinant įstaigos programas bei funkcijas?**
   Jos prisideda prie švietimo pagalbos teikimo, kai vaikui yra nustatomi specialieji poreikiai, tai jeigu yra paskiriamas mokytojo padėjėjas, kurį šiuo metu turime, tai būtent auklėtoja yra atsakinga už pritaikytos programos parengimą. Jeigu vaikui yra nustatomi dideli arba labai dideli specialieji poreikiai, tai auklėtoja dirba su tuo vaiku individualiai. Sveikatos priežiūra teikia tiek, kiek yra nurodyta mūsų įstaigos programoje, tai tiek pedagogai ir užsiima.
6. **Kaip Jūsų ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje yra įgyvendinamos Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme nustatytos funkcijos? Ar iškyla įgyvendinimo problemų? Kokių?**
   Mes keletą metų dirbame su švietimo pagalbos sritimi, todėl teikiama didelį dėmesį jai. Pas mus nėra kažkoks specializuotas darželis, tiesiog daugėja vaikų, kuriems reikalinga logopedo

pagalba bei socialinio pedagogo pagalba. Logopedo turime 1,5 etato, o nuo balandžio 4 d. turėsime 2 etatus. Specialiojo pedagogo turim 0,5 etato. Socialinio pedagogo 1 etatą. Judesio korekcijos 0,5 etato ir 3 mokytojo padėjėjo etatus, bet turėsime jų 5. Šiaulių miesto savivaldybė 2 metus iš eilės vykdo projektą iš kurio yra skiriamos tikslinės lėšos būtent įsisteigti švietimo pagalbos etatams.

7. **Ar yra funkcija arba funkcijos, kurios nėra įgyvendinamos Jūsų ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje? Jei taip, kokios priežastys tai lemia?**
   Paminėčiau tik tiek, kad kai yra daug švietimo pagalbos specialistų, tai reikia juos stipriai koordinuoti, gerai išdirbti sistemą (kas rengia dokumentus, iki kada rengia, kokie grafikai, kada perduodame informaciją).
8. **Kokias įvardintumėte pagrindines su administravimu susijusias problemas, kurios apsunkina pavestų funkcijų optimalų įgyvendinimą?**
   Visuomet yra problema dėl finansavimo, nes pastoviai reikia skaičiuoti ar užtenkame etatų ir pan. Didesnių problemų nekyla.
9. **Kokie pokyčiai (teisiniai, struktūriniai, išteklių ir pan.) palengvintų optimalų funkcijų įgyvendinimą?**
   Tarkim, kas liečia logopedų darbą, tai šiuo metu yra didinamos jų darbo valandos, bet didina viska į nekontaktines valandas kur jie dirba su dokumentais, bet nedidina valandų kur jie dirbtų kontaktiniu būdu su vaikais. Šis pokytis būtų tikrai gerai, nes reikėtų daugiau darbo su vaiku, o ne su dokumentais. Dokumentų pildymo sumažinimas, nes norint logopedui pateikti prašymus į tarnybą dėl vaiko, tai daug reikia visko pildyti.
10. **Ar matote ateities iššūkių, kuriuos reikės spręsti įgyvendinant priskirtas funkcijas (pvz. vaikų kalbinė/kultūrinė įvairovė, skaitmenizacija ir pan.)?**
    Po COVID-19 pandemijos ir karantino pamatėme, kad daugumos auklėtojų kompetencija kalbant apie skaitmenizaciją yra labai, labai žemo lygio. Vis dirbame su šituo, bet dar reikės pasivyti ir pastebime, kad vaikai daugumoje atveju už mus žino daugiau ir mes negalime nuo to atsilikti.

## INTERVIU IŠKLOTINĖ (A8)

1. **Koks lankančių vaikų skaičius yra Jūsų ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje?**
   236 vaikai.
2. **Kiek laiko Jūs jau vadovaujate ikimokyklinio ugdymo įstaigai?**
   21 m.
3. **Kiek yra lankančių tokių vaikų, kuriems reikalinga švietimo pagalba? Ir kiek tokių, kuriems reikalinga socialinė parama?**
   Švietimo pagalba reikalinga: 38 – logopedas; 25 – socialinis pedagogas; 39 – judesio korekcijos mokytojas; 28 – kineziterapeutas. Socialinę paramą gauna 4 šeimos. Atvejo vadyba taikoma 6 šeimoms.
4. **Jūsų nuomone, ar ikimokyklinės ugdymo įstaigos struktūra (hierarchijos lygmenys, ar valdymo schema – linijinė, horizontali ir pan.) turi svarbos įstaigos administravimui? Jei taip, tai kuo ji svarbi administravimui?**
   Ikimokyklinės ugdymo įstaigos struktūra turi svarbos administravimui. Tai leidžia tinkamai pasiskirstyti vadybinėmis funkcijomis, apibrėžia tiek administracijos, tiek darbuotojų atsakomybes ir atskaitomybę. Mūsų ikimokyklinio ugdymo įstaigoje valdymo schema daugiau linijinė, matrica.

5. **Kaip vertinate ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje dirbančių auklėtojų vaidmenį įgyvendinant įstaigos programas bei funkcijas?**
   Ikimokyklinio ugdymo auklėtojos aktyviai dalyvauja įgyvendinant švietimo pagalbos teikimo programas ir funkcijas. Pedagogai kartu su įstaigos Vaiko gerovės komisija rengia individualios ugdymosi pagalbos planus/individualias ugdymosi programas, yra atsakingi už jų įgyvendinimą.
   Socialinės pagalbos teikimo procese pedagogai yra partneriai.
   Sveikatos priežiūros paslaugos. Lopšelyje-darželyje vykdoma vaikų sveikatos būklės stebėsena ir, esant poreikiui, teikiama pirmoji pagalba, informuojama šeima ir kviečiama medicininės pagalbos tarnyba.
6. **Kaip Jūsų ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje yra įgyvendinamos Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme nustatytos funkcijos? Ar iškyla įgyvendinimo problemų? Kokių?**
   Švietimo pagalbos, socialinės paramos bei sveikatos priežiūros paslaugų teikimas vykdomas vadovaujantis Lietuvos Respublikos, savivaldybės administracijos, įstaigos pasirengtais lokaliniais dokumentus. Auklėtojos bendrauja su ugdytinių tėvais, perduoda informaciją specialistams, konsultuoja tėvus įvairiais klausimais, stebi vaikų pažangą ir ją fiksuoja, bendradarbiauja su pagalbos vaikui specialistais, įgyvendina ir tęsia jų inicijuotas veiklas.
   Socialinės pagalbos teikimą įstaigoje koordinuoja administracija ir socialinis pedagogas.
   Visuomenės sveikatos specialistė bei pedagogai vykdo šviečiamąją-ugdomąją veiklą įvairiais sveikatinimo klausimais. Vaikams organizuojamos fizinio aktyvumo pratybos, korekcinės mankštos, įvairūs fizinį aktyvumą ir raštingumą plėtojantys renginiai, akcijos, projektai. Lopšelyje-darželyje įgyvendinamos Sveikatą stiprinančios mokyklos ir „Aktyvios mokyklos“ programos.
   **Iškylantys sunkumai:** švietimo pagalbos specialistų (psichologas) trūkumas, ugdytinių šeimų menkas įsitraukimas į pagalbos procesus, dažnas atsisakymas bendradarbiauti, pratęsti ugdymą namuose ir kt.
7. **Ar yra funkcija arba funkcijos, kurios nėra įgyvendinamos Jūsų ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje? Jei taip, kokios priežastys tai lemia?**
   Tokių funkcijų nėra.
8. **Kokias įvardintumėte pagrindines su administravimu susijusias problemas, kurios apsunkina pavestų funkcijų optimalų įgyvendinimą?**
   Problemos: sparti dokumentų ir nuostatų kaita (dėl Covid-19 situacijos); biurokratijos procesų trukmė – pavėluotai gaunama informacija (dėl socialinės paramos); nepakankamas finansavimas papildomiems pagalbos specialistų etatams (mokytojo padėjėjai, psichologas, specialusis pedagogas), švietimo pagalbos specialistų trūkumas, tėvų nenoras bendradarbiauti, neigimas, kad vaikas turi specialiųjų ugdymosi poreikių.
9. **Kokie pokyčiai (teisiniai, struktūriniai, išteklių ir pan.) palengvintų optimalų funkcijų įgyvendinimą?**
   Švietimo pagalbos, socialinės paramos ir sveikatos priežiūros paslaugų teikimą palengvintų biurokratinių procesų supaprastinimas, finansavimo didinimas švietimo pagalbos teikimui, pagalbos vaikui ir šeimai specialistų prieinamumo didinimas (papildomų lėšų skyrimas mokytojo padėjėjų, psichologo etatams steigti ikimokyklinio ugdymo įstaigose).
10. **Ar matote ateities iššūkių, kuriuos reikės spręsti įgyvendinant priskirtas funkcijas (pvz. vaikų kalbinė/kultūrinė įvairovė, skaitmenizacija ir pan.)?**
    Aktualiausi ateities iššūkiai: ugdytinių ir jų šeimų kalbinė/kultūrinė įvairovė, augantis specialistų trūkumas, ypač psichologų, mitybos specialistų, politinė-karinė situacija ES, pandemijos situacijų valdymas, nuotolinio darbo specifika ir kt.

INTERVIU IŠKLOTINĖ (A9)

1. **Koks lankančių vaikų skaičius yra Jūsų ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje?**
   Per abu pastatus yra 220 vaikų.
2. **Kiek laiko Jūs jau vadovaujate ikimokyklinio ugdymo įstaigai?**
   Konkrečiai šitam pastatui vadovaujau 2 m. 2 mėn. Per abu pastatus nuo 2021 m. rugsėjo 1 d.
3. **Kiek yra lankančių tokių vaikų, kuriems reikalinga švietimo pagalba? Ir kiek tokių, kuriems reikalinga socialinė parama?**
   Logopedo pagalba reikalinga – 56 vaikams. Socialinio pedagogo – 39 vaikams. Socialinės paramos nei vienam vaikui neteikiame.
4. **Jūsų nuomone, ar ikimokyklinės ugdymo įstaigos struktūra (hierarchijos lygmenys, ar valdymo schema – linijinė, horizontali ir pan.) turi svarbos įstaigos administravimui? Jei taip, tai kuo ji svarbi administravimui?**
   Struktūra svarbi administravimui. Šiuo metu pas mus siekama, kad įstaigos struktūra būtų kuo labiau horizontali. T.y., kad visi darbuotojai būtų įgalinti priimti sprendimus ir teikti pasiūlymus, ieškoti pokyčių.
5. **Kaip vertinate ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje dirbančių auklėtojų vaidmenį įgyvendinant įstaigos programas bei funkcijas?**
   Auklėtojos vykdo elementarią priežiūrą, kad vaikai nesusižeistų, atvyktų į įstaigą be kažkokių ryškiai matomų sužalojimų. Auklėtojos įgyvendiną ikimokyklinio ugdymo programą. Jos pakankamai daug ir asmeniškai dirba su vaikais, kurie turi vidutinių bei didelių specialiųjų ugdymosi poreikių ir tas funkcijas vykdo.
6. **Kaip Jūsų ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje yra įgyvendinamos Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme nustatytos funkcijos? Ar iškyla įgyvendinimo problemų? Kokių?**
   Mes Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme nustatytas funkcijas įgyvendiname. Švietimo pagalbos teikimui turime pakankamai specialistų, tad galime teigti, kad švietimo pagalba įgyvendinama 100 proc. Nuo balandžio 1d. atsirado auklėtojo padėjėjo etatas ir 0,125 etato specialiojo pedagogo etatas. Kalbant apie problemas, tai auklėtojoms iššūkis toks, kad reikalingos specifinės žinios, kaip su tais didelių poreikių vaikais elgtis tam tikrose situacijose, kaip joms ugdyti juos. Todėl prašome papildomų etatų grupėje.
7. **Ar yra funkcija arba funkcijos, kurios nėra įgyvendinamos Jūsų ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje? Jei taip, kokios priežastys tai lemia?**
   Kalbant apie švietimo pagalba, tai šiuo metu 1 vaikui sveikatos pažymoje atsirado įrašas, kad reikalinga judesio korekcijos mokytojo pagalba. Ko gero šiais mokslo metais jau nebegausime finansavimo etatui įsteigti. Priežastis, kodėl viena ar kita funkcija nėra įgyvendinama dažniausiai lemia, tai kad atsiradę tam tikri sveikatos įrašai mus priverčia reaguoti ir veikti, kad reikia tam tikro specialisto pagalbos. Tačiau tai ilgai užtrunka (kažkur apie mėn. laiko užtrunka), kol yra suteikiama reikiama pagalba kadangi, kol mes parašome paraiška, kol laukiame tų etatų ir finansavimo iš savivaldybės. Savivaldybėje, kiek žinau yra sprendžiama ši problema, nes norima pasiekti, kad kiekvienu kartu nebūtų prašoma suteikti reikalingo finansavimo, o sąmatuose atsiratų kažkokia eilutė, kurioje būtų iš anksto pinigėliai, kurie skirti švietimo pagalbos teikimui ugdymo įstaigose. Tada galėtume greičiau tuos etatus reikalingus įsisteigti.
8. **Kokias įvardintumėte pagrindines su administravimu susijusias problemas, kurios apsunkina pavestų funkcijų optimalų įgyvendinimą?**

Užtrunka paslaugų gavimo procesai. Nuo pažymos pateikimo iki etato įstegimo. Problema yra ir krūviai, nes rasti specialųjį pedagogą, kuris dirbtų 0,125 krūviu yra sudėtinga, o judesio korekcijos mokytojo 1 vaikui dar sudėtingiau rasti.

9. **Kokie pokyčiai (teisiniai, struktūriniai, išteklių ir pan.) palengvintų optimalų funkcijų įgyvendinimą?**
   Jeigu atsirastų papildomas finansavimas kažkokioje eilutėje, tai pagalba nebebūtų teikiama susirašinėjant, teikiant paraiškas, laukiant atsakymo, o tiesiog pagrindžiant poreikį tam tikromis pažymomis ir greičiau gavus finansavimą, ko gero ta pagalba būtų teikia greičiau ir efektyviau.
10. **Ar matote ateities iššūkių, kuriuos reikės spręsti įgyvendinant priskirtas funkcijas (pvz. vaikų kalbinė/kultūrinė įvairovė, skaitmenizacija ir pan.)?**
    Vaikų kalbinė/kultūrinė įvairovė jau dabar mums kelia tam tikrų iššūkių, nes ateina užsieniečių vaikų ir turime šiuo metu 4 darželyje vaikus, kurie nekalba lietuviškai. Švietimo skyriaus pozicija tokia, kad tokiu atveju galimybė yra paprašyti auklėtojo padėjėjo tokių vaikų ugdymui.