



# SEQUENCES

Self and external Evaluation of Quality in Europe to Nourish Childhood Education Services

**GAIRĖS PRIEMONIŲ  
RINKINIO ĮGYVENDINIMUI**

blank page



# SEQUENCES

Self and external Evaluation of Quality in Europe to Nourish Childhood Education Services

**GAIRĖS PRIEMONIŲ  
RINKINIO ĮGYVENDINIMUI**



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

Šio dokumentas parengtas dėl ERASMUS+ projekto:  
**„SEQUENCES“ – vidinis ir išorinis ankstyvojo vaikų ugdymo  
paslaugų kokybės vertinimas Europoje**  
(2016-1-IT02-KA201-024628).

Europos Komisijos parama šio leidinio rengimui nėra tokio turinio patvirtinimas, kuris atspindi tik autorių nuomonę, ir Komisija negali būti laikoma atsakinga už bet kokį čia pateikiamos informacijos panaudojimą.

Koordinatorius:  
**FORMA.Azione s.r.l.**  
Via Luigi Catanelli 19  
06135 Perugia, Italy  
E-mail: [liuti@azione.com](mailto:liuti@azione.com)  
[www.azione.com](http://www.azione.com)



---

## TURINYS

---

Įvadas į gaires	5
Kokybės valdymas ir kokybės užtikrinimas	7
Metodologija	10
SEQUENCES priemonių rinkinys	13
Rekomendacijos dėl priemonių rinkinio naudojimo	14
Užuominos ir patarimai, riamiantis bandomuoju etapu	16
Užduočių apibrėžimas pagal tikslines grupes	19
Institucinis valdymas	19
Pedagogai	20
Tėvai	21
Politikos formuotojai	22
Švietimo profesinės sąjungos	22
Įgyta patirtis	23

blank page

---

## IVADAS Į GAIRES

---

MULTI-dalininkų gairės Toolkit įgyvendinimui yra vienas iš trijų intelektinių rezultatų, pagamintų projekto metu, kurio siekiama pagerinti ankstyvojo ugdymo ir priežiūros paslaugų teikimo Europoje kokybę, remiantis "iš apačios į viršų" metodais, tiesiogiai įtraukiant AU įstaigas ir ir šios srities praktikus. Projektas subūrė 7 šalių - Italijos, Rumunijos, Airijos, Maltos, Lietuvos, Vengrijos ir Belgijos - organizacijas, jungiančias konkrečias atitinkamų suinteresuotųjų subjektų grupių pastangas: profesinio rengimo ir profesinio rengimo specialistus, švietimo profesines sąjungas, tėvus, akademinis ekspertus ir profesijos specialistus.

Gairės skirtas įvairiems ankstyvojo ugdymo srities suinteresuotųjų šalių subjektams ir skirtas kokybės užtikrinimo sistemų bei SEQUENCES priemonių rinkinio įgyvendinimui. Jame yra:

- informacija apie kokybės užtikrinimą ir kokybės gerinimą;
- pasiūlymai dėl galimų metodų, taikomų vertinant ankstyvojo ugdymo ir priežiūros kokybę;
- rekomendacijos, pritaikytos skirtingų tikslinių grupių poreikiams, kaip priimti ir įgyvendinti priemonių rinkinį, pateiktą skyriuje „Patarimai ir pastabos“, kuriuose pateikiamos pastabos ir patarimai, kuriuos pateikė tie, kurie išbandė priemones.

Trys pagrindinės priemonių rinkinio tikslinės grupės sutampa su tomis, kurios nustatytos bendram projektui:

- IU specialistai,
- šeimos / tėvai,
- profesinės sąjungos,
- politikos formuotojai.

Remiantis projekto partnerių eksperimentine patirtimi ir analize, turinys buvo klasifikuojamas pagal kiekvienos tikslinės grupės ypatybes, pvz. viešojo ir privačiojo ugdymo paslaugų teikėjai, mikroekonomikos ir profesinio mokymo įstaigos, tėvai ar kiti globėjai šeimoje ir kt.

Gairės taip pat turėtų būti skaitomos ir vertinamos atsižvelgiant į plačią įvairovę, kuri apima AUI paslaugų planavimą, projektavimą ir paslaugas Europoje, ką tiesiogiai patyrė SEQUENCES projekto partneriai. Iš tiesų šio dokumento pagrindas yra pateikti įgyta patirtį ir patarimus apie tai, kaip geriau įgyvendinti savarankiško ir išorinio vertinimo

priemonių rinkinį ir mokymo programą, atsižvelgiant į tai, kad pačiai kokybei įtakos turi svarbūs ES šalių skirtumai. Kaip tai konkrečiai įgyvendinama ir pasiekta, taip pat skiriasi, atsižvelgiant į bendras teisinės ir švietimo sistemas.

Paminėję tikslines grupes verta trumpai prisiminti juos, įskaitant ne tik šio sektoriaus specialistus, pvz., IU nustatančius pedagogus, vadovus ir pagalbinius darbuotojus, bet ir tėvus bei vaikus, politikos formuotojus ir profesinių sąjungų atstovus.



## KOKYBĖS VALDYMAS IR KOKYBĖS UŽTIKRINIMAS

Geros kokybės švietimas kelia didelį susirūpinimą ir susidomėjimą visame pasaulyje. Labai konkurencingame švietimo sektoriuje sėkmė priklauso nuo švietimo kokybės. Vis daugiau suinteresuotųjų šalių (mokytojų ir pedagogų, politikos formuotojų, vaikų ir mokslo darbuotojų) priima visuotinį kokybės valdymą (VKV), kuris yra viso organizavimo pagrindas, kad būtų pasiekta perfekcija, kaip dažnai vadinama.

VKV nėra metodas ar paprasta programa; tai yra veiksminga valdymo filosofija, skirta nuolatiniam tobulinimui, klientų pasitenkinimui ir organizacinei kompetencijai.

Iš pradžių „Total Quality Management“ koncepcija buvo sukurta 1950-aisiais gamybos organizacijoms, ir nuo 1980-ųjų pradžios ji tapo populiari ir kitose paslaugų įstaigose, įskaitant bankininkystę, draudimą, ne pelno organizacijas, sveikatos priežiūrą ir tt. Dabar VKV yra pripažįstama kaip bendroji kokybės valdymo priemonė, kuri taikoma bet kuriai organizacijai, įskaitant švietimo sektoriaus.

Darbuotojų tobulinimui (arba talentų valdymui) yra suteikiamas VKV prioritetas, nes aukšta kokybė priklauso nuo to, kaip organizacijos darbuotojai dirba savo atitinkamose srityse. VKV reiškia nuolatinį darbuotojų gebėjimų tobulinimą, kuris naudojamas visose veiklose ir procesuose. VKV stiprina bendradarbiavimą ir skatina kokybišką kultūrą organizacijoje. VKV skatina pasitikėjimo, dalyvavimo, komandinio darbo, kokybiškumo, nuolatinio tobulėjimo motyvacijos ir nuolatinio mokymosi kultūrą; todėl ji sukuria darbo kultūrą, kuri prisideda prie organizacijos sėkmės. VKV visi organizacijos nariai dalyvauja tobulinant procesus, produktus, paslaugas ir kultūrą, kurioje jie dirba.

VKV pateikia pagrindinius principus, kurie daro šią metodiką taikytina IU nustatymuose:

- 1) Sinergetiniai santykiai:** sinergijos idėja rodo, kad našumas gerinamas derinant asmenų žinias, įgūdžius ir patirtį, kad būtų sukurtas bendras efektas, didesnis nei jų individualaus poveikio suma; todėl būtinas komandinis darbas ir bendradarbiavimas. VKV organizacijos kontekste pagrindinis dėmesys skiriamas tiekėjams ir klientams, o VKV informuotame IU nustatyme kiekvienas yra tiek klientas, tiek tiekėjas. Pavyzdžiui, mokytojai, vadovybė ir darbuotojai pateikia mokymosi priemones, aplinką ir sistemas besimokantiejiems, kurie yra pagrindiniai švietimo organizacijos klientai. Savo ruožtu besimokantieji taip pat yra tiekėjai, kaip ir darbuotojai, kurių produktas yra jų nuolatinis tobulėjimas ir asmeninis augimas.
- 2) Nuolatinis tobulinimas ir savęs vertinimas, asmeniškai, taip pat kolektyviai:** švietimo įstaigos turi turėti būtinus išteklius (laiką, taip pat pinigus) apmąstymams,

mokymo, mokslinių tyrimų ir bendravimo su suinteresuotosiomis šalimis. Vertinant besimokančiuosius, vertinimas sutelktas į jų stipriąsias puses, individualius mokymosi stilius ir pripažįsta skirtingų tipų intelektą ir talentus.

- 3) Organizacija suprantama kaip vykstančių procesų sistema: užuot sutelkusi dėmesį į rezultatus, VKV dėmesys sutelkiamas į procesus, kurie duoda norimą rezultatą, nuolat tobulindami ir koreguojant juos, kai ir kada reikia.
- 4) Lyderystė: visuotinės kokybės valdymo sėkmė yra aukščiausio lygio vadovų pareiga. Mokyklos vadovai privalo įsipareigoti sukurti ir palaikyti nuolatinio tobulėjimo ir bendradarbiavimo aplinką, kad besimokantieji galėtų realizuoti savo geriausius potencialus.

Neabejotina, kad VKV, turėdamas sinerginį ir į procesą orientuotą holistinį požiūrį, turi didelį potencialą tarnauti švietimui. Tačiau gali būti kliūčių, trukdančių sėkmei. Svarbiausia, kad švietimo sistemoje dalyvaujančių šalių, ypač aukščiausio lygio vadovų ir mokytojų, įsipareigojimo stoka gali pakenkti visoms TPM pastangoms ir sukelti nesėkmę. Be to, yra būdingas biurokratijos pavojus įgyvendinant VKV metodą, kuris gali lemti didžiulį susirinkimų ir dokumentų kiekį ir atidėti kritinį sprendimų priėmimą.

Daugelyje šalių politikos formuotojai pirmenybę teikia ankstyvam ugdymui ir globai. Didėjantis mokslinių tyrimų skaičius parodė, kad ankstyvasis ugdymas ir globa suteikia daugybę privalumų, įskaitant socialinę ir ekonominę naudą, vaikų laimę, mokymosi rezultatus ir, kita vertus, skurdo mažėjimą. Be to, mokslinių tyrimų rezultatai nuolat rodo, kad aukštos kokybės ikimokyklinio amžiaus vaikai bus sėkmingesni mokykloje ir už jos ribų - tiek akademinio, tiek socialinio požiūriu.

AU įstaigose kokybės užtikrinimas skiriasi nuo kitų sektorių, nes švietime paslauga teikiama labai konkrečiai, o veikėjai ir naudos gavėjai tuo pačiu metu yra skirtingi. Be to, kadangi suvokiama ir tikėtina kokybės sąvoka priklauso nuo priimtos kokybės vadybos sistemos, ji visuomet reikalauja dalyvaujančių įsipareigojimo ir pastangų, o tai gali sukelti spaudimą ir daryti įtaką vidaus ir išorės kokybės suvokimui.

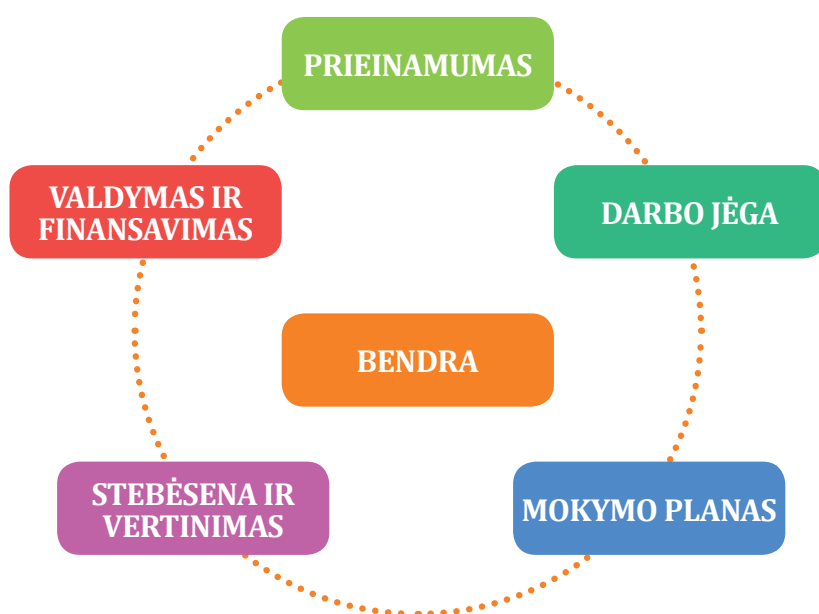
Skirtumas tarp kokybės užtikrinimo ir kokybės valdymo yra tas, kad kokybės užtikrinimo priemonės orientuojasi į kokybę, o kokybės vadybos tikslas - sukurti gerą kokybę per valdymo veiksmus. Kokybės valdymas naudoja strategijas ir priemones kartu su nuolatinio jų efektyvumo svarstymu, kad pagerintų švietimo kokybę.

VKV metodas yra bendruomeniniu požiūriu pagrįstas būdas, kai standartai keliami klientais. AU įstaigų atveju svarbiausios suinteresuotosios šalys yra vaikai ir jų tėvai. VKV metodu siekiama gerinti kokybę ir didinti klientų pasitenkinimą peržiūrint organizacinę kultūrą, restruktūrizavimą ir dažnai optimizuojant išteklių efektyvumą ir naudingumą. Dėmesys turi būti sutelktas į ilgalaikę sėkmę, o pradedant taikyti šį

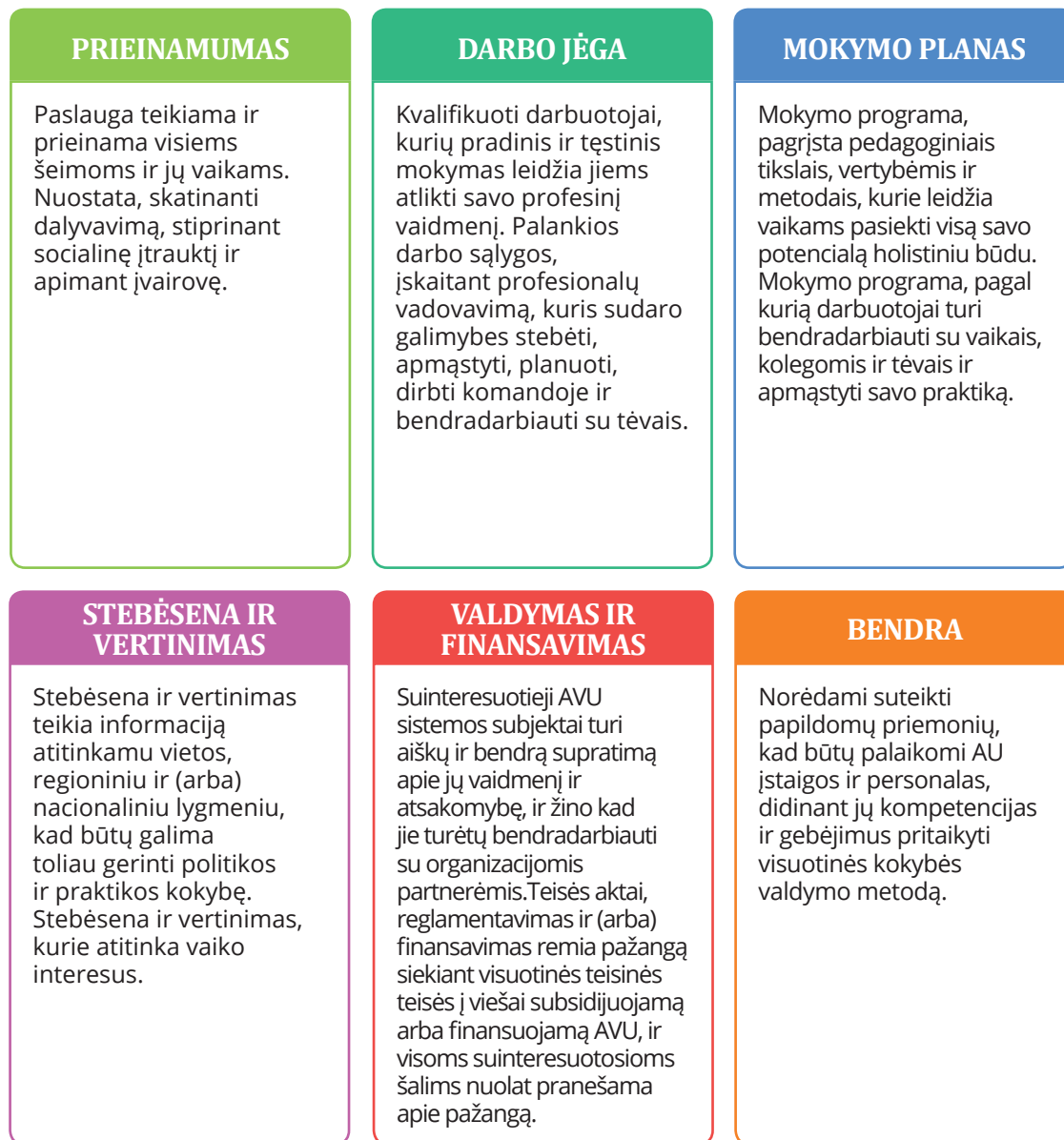
metodą dažnai sunku sutelkti dėmesį ne į trumpalaikės sėkmės pokyčius. Taip pat svarbu, kad visi darbuotojai (įskaitant ne švietimo darbuotojus), taip pat visi tėvai / šeimos / globėjai ir vaikai būtų įtraukti į norimą ilgalaikę sėkmę. VKV didina lėtą, laipsnišką pokytį, kuris apima nuolatinį kokybės gerinimą, o pokyčiai grindžiami kruopštu planavimu, o ne improvizacija. Tam reikalingas nuolatinis ir sistemingas požiūris į duomenų apie tai, kas vyksta organizacijoje, rinkimą, vertinimą ir veikimą.

## METODIKA

2014 m spalio ataskaitoje darbo grupės dėl ankstyvojo ugdymo ir priežiūros dirbančios pagal Europos komiteto tvarką, buvo nustatyti 5 kokybės sritys, kurios yra svarbios kokybės ankstyviems praktikos metams ir siekinat šias sritis pagerinti, kad ankstyvojo ugdymo efektyvumas padidėtų.



Projekto „SEQUENCES“ tikslas buvo tobulinti ankstyvojo ugdymo kokybę kuriant ir pritaikant priemones, palengvinančias išorinį ir savęs vertinimą. Tai buvo pasiekta užtikrinant, kad būtų galima lengvai naudotis įrankiais, kurie tiesiogiai atsiranda kasdieninėje IU specialistų praktikoje visose septyniose Europos šalyse, kad apimtų 5 kokybės sritis, įtrauktas į SEQUENCES Toolkit. Be penkių sričių, kurias pabrėžė Europos darbo grupė, projekto partneriai nusprendė įtraukti šeštąją kategoriją, ty „Bendrają erdvę“, kad padėtų IU specialistams peržiūrėti visas pirmiau minėtas sritis.



Šiuo tikslu partneriai sukūrė tokias kokybės valdymo priemones, kurios yra taikomos tiek išoriniam, tiek vidaus vertinimui ir kuriomis švietimo efektyvumas gali būti efektyviai didinamas, ypatingą dėmesį skiriant šioms 5 sritims: prieinamumui, darbo jėgai, mokymo programai, stebėjimui, vertinimui, valdymui ir finansavimui.

Be priemonių rinkinio, buvo sukurta mokymo programa, skirta konkrečiai remti mokytojus mokymosi rezultatų, išteklių, iššūkių ir mokymo priemonių identifikavimui kiekvienai priemonei, kad būtų užtikrintas veiksmingas IU taikymas ir įgyvendinimas.

Vadybininkai ir IU specialistai kartu su mentoriumi gali dirbti pagal praktikos elementus, kaip nurodyta įrankių aprašymuose kiekvienoje iš penkių kokybės priemonių sričių, įtrauktų į priemonių rinkinį. Konkretūs vadovo mokymosi rezultatai ir veikla atitinka numeruos priemones ir prisidės prie geresnės kokybės patirties vaikams, jų šeimoms, vadovams ir IU specialistams, nurodant:

- paaiškinimus, kaip mokymo priemonės yra susietos su priemonių rinkiniu, per mokymosi veiklą ir 5 kokybės sritis;
- Konkrečius nurodymus, kaip naudoti pridedamas vertinimo priemones kaip mokymo ir kokybės valdymo vertinimo priemones, įskaitant siūlomus mokymo planus ir sesijų planus;
- Apsvarstymus, kad vaiko valandos ir finansiniai ištekliai turi būti vertinami kaip transversalūs klausimai / iššūkiai, nes jie turi įtakos mokymo ir priemonių veiksmingumui;
- trumpus kiekvienos priemonės struktūros paaiškinimus: konkrečios pastabos dėl mokymosi rezultatų aprašymo, atsižvelgiant į numatomus įgūdžius / kompetencijas, kurios bus atliekamos nustatymuose; išteklius, kurie bus naudojami mokymui, taip pat įrankio įgyvendinimui nustatymuose
- mokymo planus ir kaip naudoti priemones praktikoje kaip mokymosi / (mokymo) veikla;

---

## SEQUENCES PRIEMONIŲ RINKINYS

---

SEQUENCES Toolkit yra praktinių ir lanksčių priemonių rinkinys, leidžiantis vartotojams juos pritaikyti pagal savo poreikius arba netgi sujungti juos su jau turima praktika. Priemonės yra tinkamos tiek kokybės gerinimui, tiek kokybės užtikrinimo sistemos sudedamajai daliai.

Šiuo metu įrankių rinkinį sudaro 34 įrankiai, kiekvienas skirtas įkvėpti kokybiškos praktikos IU įstaigose, taikant nuolatinį tobulinimo metodą. Projekto partneriai bendrai sukūrė priemones, keisdamosi gera patirtimi ir darbo grupėmis Airijos studijų vizito metu ir remdamiesi pastabomis, atliktomis lankydamiesi IU įstaigose Italijoje, Lietuvoje, Vengrijoje, Maltoje ir Rumunijoje. Partnerystės įvairovė atspindi įvairių suinteresuotųjų šalių, pavyzdžiui, viešųjų ir privačių IU paslaugų teikėjų, švietimo sektoriaus profesinių sąjungų ir namų ir šeimos interesų atstovaujančių tėvų asociacijos, perspektyvas ir pagrindus. Tikimasi, kad ji taip pat turės įtakos vietos lygmens praktikai, siūlydama daugelio suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimo modelį patiems paslaugų teikėjams.

Įrankių rinkinys suskirstytas į skirtingus skyrius, atitinkančius 5 kokybės sritis: prieiga; Mokymo planas; Darbo jėga; Stebėseną ir vertinimas bei valdymas ir finansavimas. Kiekviena priemonė yra vienos iš šių sričių dalis pagal klasifikaciją, pateiktą pagrindų ir pareiškimų, pateiktų pasiūlyme dėl svarbiausių ankstyvojo ugdymo ir priežiūros kokybės sistemos principų, pagrindų. Partneriai taip pat pridėjo bendrąją erdvę, kurioje yra (kokybės) valdymo priemonės, pritaikytos ankstyvųjų metų nustatymams, kad padėtų dirbti su penkių sričių įrankiais.

Įrankių rinkinio turinys suteikia galimybę aktyviai plėtoti kokybišką kultūrą AVKA nustatymuose, ir iš tiesų įrankių nauda yra ta, kad juos galima naudoti tiesiogiai ir integruoti į kasdienę praktiką. Priemonių rinkinio priėmimas ir naudojimas IU darbuotojams, skatinantis toliau svarstyti vidaus praktiką ir kokybės koncepcijas, gali padėti sukurti ir plėtoti papildomas priemones, kurios bus įtrauktos į dokumentą.

## REKOMENDACIJOS DĖL PRIEMONIŲ RINKINIO NAUDOJIMO

Remiantis VKV ir kokybės užtikrinimo metodais, verta paminėti P-D-C-A ciklą (kuris taip pat įtrauktas į įrankių rinkinio bendrų sričių priemones), į kurį abu metodai nurodo, kad IU valdytojai turėtų laikytis planuodami ir įgyvendindami kokybę. parametrus.



Taigi pagal ciklus ir pagal SEQUENCES partnerių patirtį projekto rengimo metu siūlome šiuos veiksmus:

- pirma, IU nustatymo valdymas, konsultuojantis su kitais atitinkamais suinteresuotaisiais subjektais (tėvais, profesinio ugdymo ir priežiūros specialistais, dirbančiais vidinėje ir kitoje aplinkoje), analizuoja dabartinės praktikos ir patobulinimų, kurių reikia norint, kokybę; ir atidžiai perskaitę „Toolkit“, jie pasirenka tinkamą (-as) priemonę (-as), kurią (-ias) norite išbandyti ir įgyvendinti. Pagrindinių darbuotojų dalyvavimas yra būtinas siekiant užtikrinti visus būtinus kokybės tikslus ir motyvuoti darbuotojus. Atitinkamai turėtų būti sukurta už įgyvendinimą atsakinga darbo grupė.
- IU nustatymo vadovybė taip pat turėtų apibrėžti konkretų veiksmų planą, įskaitant stebėsenos sistemą pagal tvarkaraštį, veiksmus, kurių reikia laikytis, rinkti duomenis, naudoti turimus vertinimo metodus ir įtraukti suinteresuotuosius subjektus (žr. Veiksmų planavimo šabloną).

Įgyvendinimo etapo pabaigoje darbo grupė praneša vadovybei ir visai organizacijai, pateikdama duomenis, komentarus ir bet kokią naudingą informaciją, kad patikrintų įgyvendinimo proceso veiksmingumą ir patikrintų priemonių naudingumą bei galimą perkėlimą. Tai leidžia motyvuotus valdymo sprendimus, atitinkančius nustatytus kokybės tikslus.



„SEQUENCES Toolkit“ turėtų būti naudojamas kaip žinių šaltinis, kad būtų galima išmokti iš praktikos, kurią partneriai nustatė, norėdami pagerinti IU personalo kokybę, įgūdžius ir kompetenciją, ir daugiausia dėmesio skiriama 5 kokybės sritims, susijusioms su pagrindiniais ankstyvojo darbo kokybės sistemos principais. Vaikų ugdymas ir priežiūra bei Bendra erdvė, kuriuos SEQUENCES partneriai nustatė.

Įrankių rinkinys gali būti naudojamas kaip informacijos šaltinis įvairiose situacijose. Kiekviena priemonė yra sukurta kaip praktinė ir lanksti priemonė, kurią galima pritaikyti skirtingoms situacijoms. Rekomenduojama, kad jie būtų įgyvendinami kartu su IU nustatančiais darbuotojais ir bendradarbiaujant su išorės suinteresuotosiomis šalimis. Įrankiai gali būti naudojami neformaliai vystymosi tikslais arba kaip oficiali priemonė IU nustatymo kokybei užtikrinti.

Įrankius galima reguliuoti atsižvelgiant į konkrečias ir besikeičiančias aplinkybes. Pirmename naudotojams, kad privaloma išsaugoti projekto ir finansavimo logotipus asmeninėse versijose. Priemonių rinkinys paskelbtoje formoje gali būti naudojamas pagal „Creative Commons“ reglamentą.

Kiekvienas įrankis turi numerį ir pavadinimą. Taip pat pateikiama informacija apie jų tikslus, jų panaudojimo laiką, nuorodas ir sąsajas su kitais įrankiais. Daugelyje įrankių aprašymų yra pavyzdžių, kaip jie buvo įkvėpti. Pagrindinis kiekvienos priemonės aspektas yra skyrius „Kaip?“, kuriame aprašomi konkretaus įrankio priėmimo žingsniai.

Priemonių rinkinys yra naudingiausias pagalbininkas, nes jis teikia paprastus nurodymus savo vartotojams ir jame yra praktinių, įkvepiančių ir lengvai pritaikomų pavyzdžių. Kuriant „Toolkit“, buvo siekiama galutinio rezultato, atitinkančio minėtus lūkesčius. Baigęs įrankių rinkinį partneriai jį išbandė praktiškai. Bandomasis projektas vyko šešiose Europos šalyse ir jame dalyvavo beveik 20 švietimo įstaigų. Dauguma iš šešių kokybės užtikrinimo sričių 34 įrankių buvo išbandyti pagal bandomuosius nustatymus. Keturios priemonės nebuvo pasirinktos iš viso, trys yra „Bendrijų sričių“ temos dalis, viena - „Valdymas ir finansavimas“. Populiariausi plotai buvo „Darbuotojai“, dažniausiai pasirenkami įrankiai.

## UŽUOMINOS IR PATARIMAI PILOTAVIMO ETAPE

### Kokybės sričių parinkimas tobulinimui, susijusios priemonės ir būtinas pasirengimas.

Jeigu įstaigos nusprendžia naudoti įrankių rinkinio pavyzdžius, specialistai gali susidurti su klausimais: kokias priemones pasirinkti, koku lygiu, kas turi nuspręsti, kokias priemones naudoti. Praktiškai sprendime dalyvauja daugiausia vadovybė ir kolegos. Žinoma, tėvai ir vaikai nėra palikti, tačiau jie yra pasyvesni procedūros dalyviai, nes jie yra informuojami tik apie sprendimą, o ne aktyviai dalyvauja jame. Kai kuriose šalyse, pvz. Lietuva - ankstyvosios vaikystės sektorius, kurį valdo daugiausia vyriausybė, yra griežtai kontroliuojamas, todėl jiems reikia valdžios institucijų (pvz., savivaldybių tarybos) leidimo.

Geriausiai, jei kokybiškų sričių, kurias reikia tobulinti, pasirinkimas nėra atsitiktinis sprendimas. Rekomenduojama atlikti poreikių vertinimą prieš pasirenkant įrankius, kaip ir Rumunijos įstaigų atveju. Remiantis tuo, poreikių analizės schema yra viena iš mokymo programos priedų. Žinoma, sprendimų priėmimo dalyvaujantys dalyviai gali ne visiškai žinoti vieną ar kitą kokybės sritį, todėl bendroji apžvalga padeda priimti pagrįstą sprendimą. Todėl laipsniškas požiūris į kokybės valdymo priemonių įgyvendinimą taip pat yra naudinga rekomendacija.

Nustatymas gali nuspręsti bet kuriuo metu gerinti kokybę, tačiau, atsižvelgiant į mūsų patirtį bandomojo projekto metu, įgyvendinimas prasidėjo sklandžiau, pradedant mokslo metų pradžioje (pvz., Airijoje) nei tie, kurie pradėjo per ugdymo metus. Priežastis yra ta, kad naujo metodo įvedimas visuomet užima daug laiko, nes pranešama apie kai kuriuos bandomuosius nustatymus. Be to, tam tikrais atvejais tam tikri išteklių turi būti įgyti, jei jie anksčiau nebuvo prieinami institucijoje.

### Iššūkiai - pasiūlymai dėl sprendimų

Nepaisant kruopščiausio paruošimo, įgyvendinimo metu gali atsirasti komplikacijų. Reikalavimai darbo jėgos laikui yra sritis, kurioje nėra didelių sprendimų be didelių finansinių išteklių. Tačiau kai kuriose įstaigose atsirado naujoviškų idėjų, kaip įveikti darbo jėgos laiko trūkumą. Keletą kartų tėvai buvo paprašyti pagalbos dėl kai kurių užduočių:

*„Mes pakvietėme tėvus lydėti vaikus išvykoje, nes mums reikėjo daugiau žmogiškųjų išteklių, kad vaikai būtų saugūs.“ (Malta)*

Kai kuriais atvejais, norėdami užbaigti užduotis, kolegos dirbo nedarbo valandomis (pvz., Airijos). Tačiau ilgainiui tai nėra idealus sprendimas, jis gali sukelti nusivylimą,

sumažinti efektyvumą ir gali turėti neigiamą poveikį motyvacijai. Motyvacijos kūrimas ir palaikymas gali tapti sudėtinga valdyti, ypač kai metodologinė naujovė vyksta aplinkoje, kurioje jau yra aukšti darbo jėgos laiko reikalavimai.

*„Iššūkiu buvo finansiškai ir žmogiški. Mums reikėjo daugiau lėšų ištekliams veiklos ir išvykų metu. Mums taip pat reikėjo daugiau žmogiškųjų išteklių išvykoms.“ (Malta)*

*„Motyvuoti žmones įsitraukti į šį įgyvendinimą ir būti nuosekliems“ (Rumunija)*

Vadovybė gali daug nuveikti, kad motyvuotų darbuotojus. Papildomų užduočių našta jau gali būti didelė darbo jėgos laiko paklausa dėl padidėjusio darbo užmokesčio ar papildomų dienų. Tačiau abiem atvejais reikalingi laisvai naudojami finansiniai ištekliai. Pirmuoju atveju priežastis yra akivaizdi, pastaruoju atveju turi būti pakeistas nedalyvaujančio personalo narys, o tai yra papildoma kaina, o ne kiekvienai įstaigai. „Mėnesio darbuotojas“, turintis papildomą nedidelę dovaną, nereikalauja didelių investicijų, tačiau tai gali turėti teigiamą poveikį motyvacijai.

Net ir riboti finansiniai ištekliai gali padėti įgyvendinti kai kuriuos įrankių reikalavimus. Dauguma rinkinyje pateiktų priemonių nereikalauja didelių išlaidų. Tačiau, priklausomai nuo aplinkybių, kai kuriais atvejais gali prireikti nedidelių investicijų į infrastruktūrą. Daugelis žaislų ir aksesuarų gali būti pagaminti iš perdirbtų medžiagų, o tai priklauso nuo kūrybiškumo.

*„Papildomi ištekliai buvo daugiausia vartojimo reikmenys, pavyzdžiui, tešla, kartono popierius, styginiai, dažai, skutimosi putos, maisto dažai ir pipetės ir kt. Kiti panaudoti ištekliai buvo iš perdirbamos medžiagos, tokios kaip tualetiniai ritinėliai.“ (Malta)*

Žinoma, kai kuriais atvejais nepakanka kūrybiškumo. Vadovybė gali paprašyti papildomų lėšų, jei tai įmanoma - tėvai gali būti paprašyti kaip nors prisidėti prie naujovių, tai gali būti finansinės, materialinės ar fizinės (darbo jėgos) pagalbos pobūdžio. Galiausiai verta žinoti, ar yra vietinių ar tarptautinių finansavimo šaltynių, atitinkančių nustatytus tikslus ir taikomus atskirai arba konsorciame.

*„Mokyklos negali padengti išlaidų. Vyriausybė galėjo pasiūlyti nemokamą transportą, ypač mažoms grupėms (kadangi tai buvo tik darželio klasėms) arba spręsti fiksuotą mokesť už išvyką į mokyklą su transporto įmonėmis. Išlaidos gali tapti našta tėvams, o tai gali sukelti nepasitenkinimą ir opozicinių reakcijų.“ (Malta)*

Nuomonės dėl įrankių rinkinyje pateiktų priemonių - pilotinė patirtis

Remiantis bandomojo etapo dalyvių patirtimi, galime pasakyti, kad priemonės, išvardytos įrankių rinkinyje, turėjo teigiamos įtakos darbo kokybei ankstyvojo ugdymo įstaigose.

Dėl to, kad tėvai aktyviau dalyvavo, jie galėjo sužinoti apie švietimo procesą ramioje, draugiškoje aplinkoje. Atviroji diena buvo ypač sėkminga.

„Tėvų reakcijos į aplanką buvo labai geros - labai sužavėti stebėjimais, veikla, taigi atviras vakaras praėjo labai gerai. Tėvai galėjo užduoti klausimus labai ramioje aplinkoje.

*„Darbas su įrankių rinkiniu lėmė prasmingesnį bendravimą su tėvais, patobulino aplinką ir vėl sutelkė dėmesį į vaikų mokymosi dokumentavimą.“ (Airija)*

IU specialistams atrodo kitaip. Daugeliu atvejų mokymo personalas Toolkit testavimą apibūdino kaip teigiamą patirtį. Atskaitoje jie pabrėžė, kad reagavimas į tėvų poreikius buvo motyvacija kolegoms, jau nekalbant apie geresnį tėvų ir mokytojų bendravimą.

*„Tėvus maloniai nustebino kantrybė ir pedagogų įtraukimas į vaikų veiklą. Pedagogai teigė, kad jie jaučiasi labiau patenkinti, nes jie buvo tikri, kad atsakė į tėvų poreikius. Kai vaikai atvyko į mokyklą laimingi, net tėvai jaučiasi atsipalaidavę.“ (Rumunija)*

*„Darbas su įrankių rinkiniu lėmė prasmingesnį bendravimą su tėvais, patobulino aplinką ir vėl sutelkė dėmesį į vaikų mokymosi dokumentavimą.“ (Airija)*

Tačiau buvo ir skirtingų nuomonių. Profesionalai, matę naujų metodų įvedimą kaip privalomą pareigą, buvo mažiau entuziastingi ir išskirtiniai nei tie, kurie jį laikė iššūkiu, galimybę tobulėti.

*„Reakcijos buvo įvairios. Kai kurie pedagogai sugebėjo įterpti priemones ir atitinkamai pritaikyti savo planavimui. Kai kurie kiti pedagogai stengėsi įgyvendinti priemones, nes manė, kad tai yra kažkas papildomo, be to, nesuprato ko tikimasi iš jų, nes laikė jį ištekliu tobulinant jų mokymą, mokyklų aplinką ir užsiėmimus klasėje visais įrankių rinkinio aspektais.“ (Malta)*

Vadovybei verta pasikonsultuoti su kolegomis ir kartu spręsti visus klausimus, susijusius su švietimo darbuotojų darbu, taigi ir metodinėmis naujovėmis. Be to, profesinės ir moralinės paramos teikimas taip pat yra svarbus, nes tai padeda išvengti, kad darbuotojai matytų savo užduotį kaip nepatogią pareigą.

Galiausiai, bandant priemonės, kai kurie paminėjo tai kaip paskatą. Mokytojų mentalitetas tapo labiau struktūruotas. Tai pasireiškė sąmoningiau vertinant savo darbą. Be to, pagerėjo ir mokytojų bendradarbiavimas.

*„Darbuotojai įgijo didesnę suvokimą apie save ir kasdienes veiksmus ir sukūrė didesnę kritinę vertę.“ (Italija)*

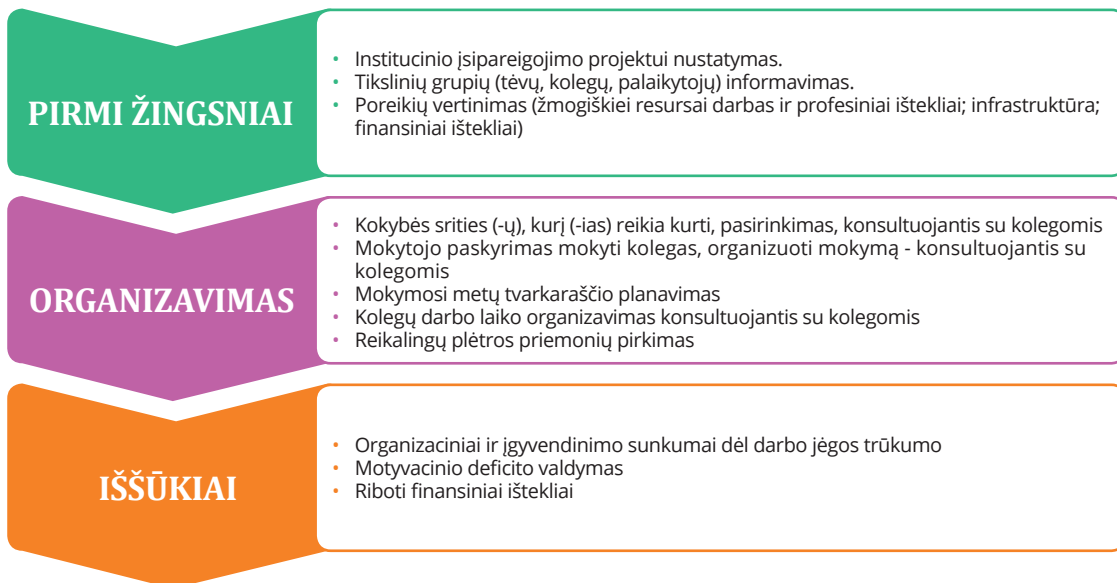
*„Jie galėtų labiau susieti, nes jie dirbo kartu su tais pačiais įrankiais ir siekė to paties tikslo. Jie taip pat manė, kad jie bendradarbiavo daugiau.“ (Malta)*

## UŽDUOČIŲ APIBRĖŽIMAS PAGAL TIKSLINES GRUPES

### Institucinis valdymas

Aplinkos vadovas yra labai svarbus vaidmuo, nepriklausomai nuo to, ar renginio vadovas ar švietimo personalas, kokybės gerinimo srityje, be jo leidimo tobulinimo negali įvykti. Idealiu atveju, kai vadovas yra atviras kolegų idėjoms, jis palaiko ir sukuria idealią atmosferą tobulėjimui. Tuo atveju, kai inicijavimas atsiranda nuo įstaigos galvos, tada įvadinio etapo metu bendradarbiai nemano, kad su vystymusi susijusios užduotys yra našta ar privalomos pareigos. Rekomenduojama, kad jie būtų priimami per atitinkamus sprendimus, nuolat konsultuojantis.

Darbuotojų pasirengimas dalyvauti kokybės vertinime ir tobulinime taip pat yra vadovybės pareiga. Kokybės iniciatyvai vadovaujantis mentorius gali būti laisvai samdomas specialistas arba įmonės darbuotojas. Mokytojas / mentorius turėtų būti tikras ir profesionaliai parengtas. Laisvai samdomų mentorių kaina gali būti didelė. Tačiau pats mokymas gali būti ne vienintelė papildoma kaina, o ir tam tikrų pratimų ar infrastruktūros kūrimo įrenginių reikalavimas taip pat gali sukelti papildomų išlaidų. Šių išlaidų padengimas taip pat yra vadovybės pareiga. Taip pat reikia atsižvelgti į tai, kaip tinkamai informuoti ir, jei įmanoma, įtraukti valdžios institucijas, kad būtų paprašyta lėšų ar kitų pagalbinių medžiagų. Atsižvelgiant į IU, kaip pagrindinius vietos bendruomenės veikėjus, kurių patobulinimai daro įtaką visos visuomenės kokybei ir gerovei, principą, į kurį vadovams reikia kreiptis. Šia linkme veikla, susijusi su mokymo programos 34 priemone, turėtų būti laikoma įkvepiančia, ypač tai, kas susijusi su „Kokybės valdymo supratimo“ aspekto mokymosi rezultatais, padedančiais IU vadovams geriau nustatyti pagrindinius suinteresuotųjų šalių poreikius ir galimą atsakymą.



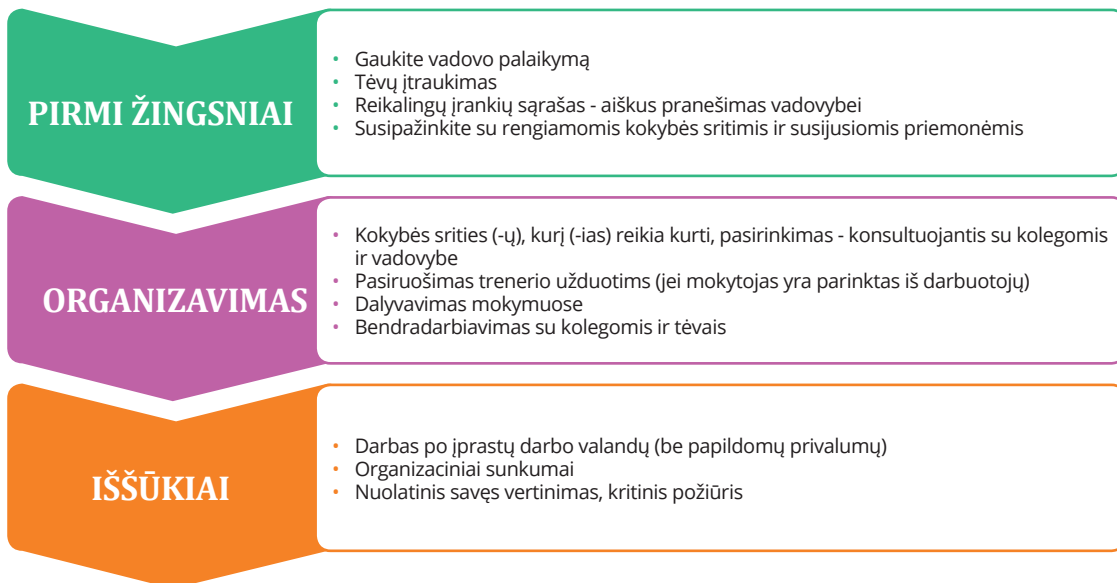
## Pedagogai

Ankstyvųjų metų vaikų ugdymo specialistų vaidmuo yra lygiai toks pat svarbus kaip vadovybės vaidmuo tobulinimo procese. Tais atvejais, kai IU specialistai pradėjo tobulinimą, jiems reikės vadovybės paramos, nes jų parama yra būtina vystymuisi. Taip pat reikalingas tėvų informavimas ir įtraukimas. Švietimo personalas turi žinoti, kad kokybės gerinimas yra daug laiko reikalaujantis ir energiją reikalaujantis procesas, todėl tai gali būti sėkminga tik tuo atveju, jei atsidasavimas vyksta iš vidaus ir dalyviai nori įsipareigoti laiko ir pastangų. (pvz., neapmokėti viršvalandžiai).

Tėvų įtraukimas buvo paminėtas kaip viena iš sudėtingiausių pilotavimo užduočių, ypač kai kalbama apie vadinamuosius sunkiai pasiekiamus tėvus (tėvai iš žemo socialinio ir ekonominio sloksnio bei migrantų ar pabėgėlių), tėvams, turintiems žemą išsilavinimo lygį,...), taip pat ir pernelyg apsaugoti vadinamieji „tėvai - sraigtasparniai“.

Įrankių rinkinys siūlo įvairias galimybes bendradarbiauti su tėvais pagal TKM, nes oficialių kvietimų į susitikimus siuntimas dažnai neturi norimo poveikio, todėl gali prireikti ištirti kitus bendravimo būdus, pvz. į pokalbį ar pokalbį kitomis tinkamomis elektroninėmis priemonėmis (pasiuntinių paslaugomis) galima pasiekti trumpą pokalbį. Kai kuriose šalyse šeimos lankymas yra įprastinės praktikos dalis, kartais kartu su kitomis tarnybomis (akušeriais, sveikatos priežiūros ir / ar socialiniais darbuotojais ir tt).

Bendradarbiavimas tarp tarnybų šiose bylose gali atlikti svarbų vaidmenį, nes integruotos sistemos ne tik sukuria sinergiją laiko ir energijos požiūriu, bet taip pat padeda geriau suprasti ir prisitaikyti prie individualių šeimos poreikių ir todėl yra naudingos ir tėvams, ir vaikams.

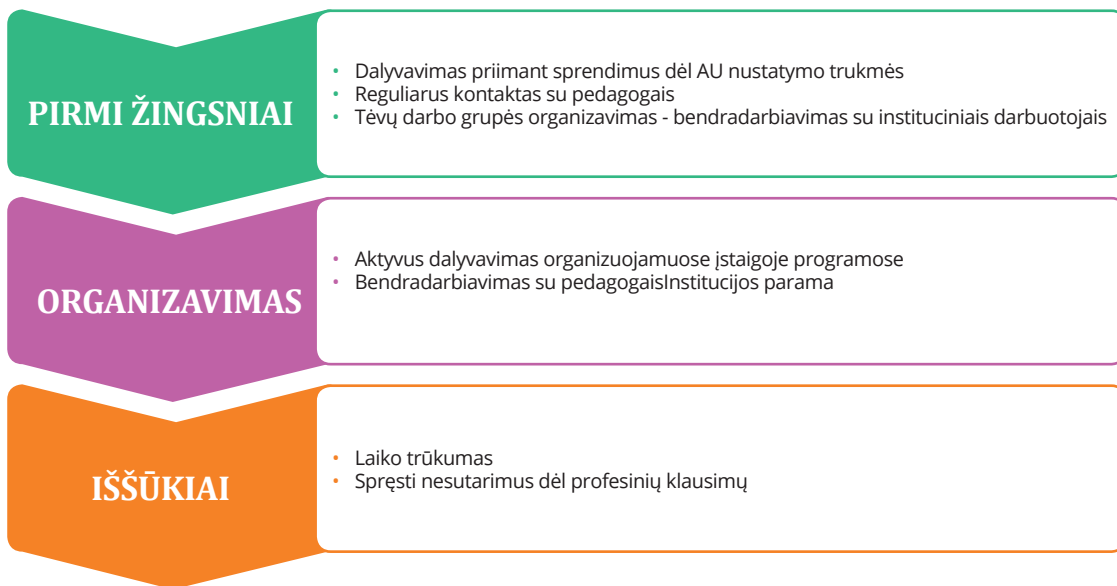


## Tėvai

TQS sistemoje tėvai, kaip jų vaikų pagrindiniai pedagogai, atlieka skirtingus vaidmenis ir užduotis. Viena vertus, jie yra pagrindiniai atsakingi už savo vaiko augimą ir švietimą, ir yra atsakingi už savo vaikų pasirengimą dalyvauti renginių veikloje (laiku atvykti, dėvėti tinkamus drabužius, paruošti užkandžius,...), kita vertus, jie turėtų dalyvauti bendroje ugdymo veikloje.

Kad tėvai ir globėjai galėtų tinkamai remti specialistus, jie turi pateikti informaciją apie vaiką, taip pat apie jo namų ir šeimos padėtį, kad, jei reikia, būtų suteikta pagalba ir patarimai, kurie papildytų tėvystės procesą, taip pat padėtų pedagogams ir kitiems darbuotojams geriau suprasti savo vaiką ir jo poreikius bei interesus. Šis glaudaus bendradarbiavimo poreikis taikomas visiems vaikams, bet ypač tinka vaikų, turinčių specialiųjų poreikių, įtraukimui.

Tėvai ir kiti šeimos nariai bei globėjai taip pat gali prisidėti prie aplinkos kokybės gerinimo siūlydami finansines (donorystes, organizuojant / dalyvaujant lėšų rinkimo renginiuose,...) ar materialinius išteklius (teikiant medžiagą rankdarbiams, muzikai,...), taip pat teikiant žmogiškuosius išteklius (lydintis asmuo ekskursijoms, jungiantis aplinką su kitomis institucijomis,...). Dalyvavimas tokiose veiklose sukurs tvirtesnius ryšius tarp namų ir aplinkos bei turės teigiamą poveikį visiems dalyviams.



### Politikos formuotojai

Politikos formuotojai, dažniausiai bendruomenės lygmeniu, skatina IU kokybės užtikrinimą, nes paprastai yra tie, kurie kontroliuoja švietimo paslaugoms skirtų lėšų veiksmingumą ir efektyvumą. Atsižvelgiant į tai, jie gali pasidalinti kokybės užtikrinimo priemonėmis ir metodais, stebėti ir nuolat tobulinti IU aprūpinimą, atsižvelgiant į nustatytus reikalavimus ir bendruomenės poreikius. Jie gali padėti apibrėžti iniciatyvas, kuriose dalyvauja pagrindiniai veikėjai ir kuriais siekiama didinti informuotumą apie kokybės kultūrą. Be to, po prevencinių metodų jie gali skatinti aktyvų klausymąsi ir susidomėjimą bendruomenės gerovės rodikliais ir vertybėmis.

### Švietimo profesinės sąjungos

Panašiai kaip ir politikos formuotojai, profesinės sąjungos gali vaidinti aktyvų vaidmenį kaip bendruomenės pagrindiniai veikėjai, kurie turi nuomonę apie tai, kaip viešosios lėšos skiriamos ir išleidžiamos pagal kokybės standartus / reikalavimus ir naudos gavėjų lūkesčius. Profesinės sąjungos gali remti geresnį profesinio ugdymo ir lavinimo pedagogų profesinį tobulėjimą tiek kompetencijų, tiek įgūdžių atžvilgiu ir jų įsipareigojimą siekti nuolatinio tobulėjimo. Rūpindamiesi IU specialistų sąlygomis, jie gali bendradarbiauti su visais pagrindiniais suinteresuotaisiais subjektais, rasti tinkamus ir įmanomus sprendimus, kuriais būtų galima suderinti aukštos kokybės IU specialistų darbą su viešųjų išteklių apribojimais.



## Įgyta patirtis

Šiame paskutiniame skyriuje norėtume pristatyti keletą svarbiausių pamokų ir patirtį, įgyta įgyvendinant projektą ir bandant jo pagrindinę veiklą - Priemonių įgyvendinimą ir susijusį mokymą.

Svarbu, kad skaitytojai apsvarstytų tolesnio vystymosi potencialą iš šio mokymosi, įkvėpiančio žengti eksperimento keliu ir išbandyti siūlomas priemones, taip pat pradėti keisti kai kuriuos aspektus, nes vis dar yra atviri iššūkiai.

Universitetai, dirbantys su IU, siūlydami savo studentams stažuotes ir mokymąsi darbo vietoje, gali padėti įgyti ir toliau plėtoti šį skirtingą požiūrį, pagrįstą Priemonių rinkinio priėmimu, kaip pagrindiniu darbo priemonių ir įgūdžių rinkinį. Išsiaiškinę studentų patirtį ir dirbdami su jais bei IU, jie gali prisidėti prie naujai parengtų mokytojų ir pedagogų kompetencijų pertvarkymo ir atnaujinimo.

Nuolatinis profesinio ugdymo specialistų tobulinimas, įskaitant SEQUENCES projekto siūlomus įrankius ir metodikas, gali tapti pagrindine veikla konkrečiai išmokti, planuoti ir įgyvendinti nuolatinį tobulinimo metodą kokybei užtikrinti.

Preliminarūs tyrimai ir toliau pateikiami bandomeji etapai, atlikti pagal SEQUENCES projektą, pasirodė esą veiksmingi ir naudingi IU įstaigoms dirbti užtikrinant kokybę, ir turėtų būti toliau stiprinami ir pasirengę platesniam naudojimui, taip pat naudojant struktūrinius fondus, tiek nacionaliniu, tiek regioniniu lygmeniu.



Ministry of National Education  
of Hungary  
1/2015. (I. 27.) Korm. rendelet  
a köznevelésről



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union