



VAIKŲ SOCIALIZACIJOS CENTRŲ PASKIRTIES ĮGYVENDINIMO VALDYMAS

Aušrinė Gumuliauskienė
Šiaulių universitetas, Lietuva

Santrauka

Vaikų socializacijos centras (toliau – VSC) yra valstybinė bendrojo lavinimo mokykla, vykdanči vaiko vidutinės priežiūros priemonę. Nuo 2008 metų šalyje pradėję veikti VSC vykdo dvejopą misiją – teikia bendrąjį ugdymą ir užtikrina prasižengusių nepilnamečių priežiūrą, jų resocializaciją. Integruotos VSC misijos dėmės užtikrinimas ir kokybiškas įgyvendinimas yra aktuali problema konceptualiuoju ir praktiniu aspektu. Strateginis valdymas yra svarbiausia VSC veiklos sritis, vidinis potencialas, užtikrinantis sėkmingą įstaigos funkcionavimą ir tobulėjimą, nepaisant jos specifikos. 2012 m. lapkričio–2013 m. vasario mėnesiais atlikta šešių šalyje veikiančių centrų administracijos atstovų ir darbuotojų apklausa apie VSC strateginį valdymą. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog vaikų socializacijos centrų visų grupių darbuotojai teigiamai vertina savo institucijų strateginį valdymą ir kartu pripažįsta jo tobulinimo poreikį. Nustatyti statistiškai reikšmingi VSC strateginio valdymo ir jo tobulinimo poreikio vertinimų skirtumai atskirose respondentų grupėse. Ryškiausi VSC strateginio valdymo vertinimo skirtumai išryškėjo tarp tyrime dalyvavusių administracijos atstovų ir auklėtojų. Labiausiai išsiskyrė respondentų nuomonės dėl poreikio tobulinti darbuotojų skatinimo sistemą, objektyvios darbuotojų atrankos politikos ir administracijos nuolatinio rūpinimosi darbuotojų socialiniu ir psichologiniu saugumu pokyčių. Nustatyta, kad VSC strateginio valdymo ir jo tobulinimo poreikio vertinimams respondentų sociodemografiniai kintamieji (lytis, amžius, darbo stažas, darbo patirtis kitose institucijose) turėjo nežymią statistiškai reikšmingą įtaką. Administracijos atstovai, vertindami VSC strateginį valdymą, labiausiai yra įsitikinę, kad jie skatina ir įgyvendina VSC kultūros pokyčius, prioritetą teikia VSC paskirties kokybiškam realizavimui, užtikrina darbuotojų veiklai būtinos informacijos prieinamumą, palaiko su darbuotojais dalykiškus santykius, nuolatinį dialogą, atsižvelgia į jų nuomonę, priimdami sprendimus, tačiau kartu sutinka, kad šias strateginio VSC strateginio valdymo sritis reikia tobulinti.

Pagrindiniai žodžiai: vaikų socializacijos centras, strateginis valdymas, strateginio valdymo vertinimas.

Įvadas

Visuomenei priimtinių normų neatitinkantis vaikų elgesys – viena iš aktualiausių šiuolaikinės šeimos, mokyklos, kiekvieno visuomenės nario problemų. Ieškant nepilnamečių nusikalstamumo problemos sprendimo būdų, siekiant koreguoti netinkamą ir vaikui ydingą elgesį, suteikti jam socialinę, pedagoginę, psichologinę ir kitokią pagalbą, būtina sukurti efektyvią resocializacijos sistemą (Merfeldaitė, Pivorienė, Raudeliūnaitė, 2011).

Vaikų socializacijos centras (toliau – VSC) yra valstybinė bendrojo lavinimo mokykla, vykdanči vaiko vidutinės priežiūros priemonę. Vaikų socializacijos centro paskirtis – užtikrinti socializacijos centre apgyvendinto vaiko tinkamą ugdymą, jam teikiamą kvalifikuotą švietimo pagalbą ir kitas paslaugas, kurios padėtų siekti teigiamų vaiko elgesio pokyčių ir ugdytų jo vertybines nuostatas ir socialinius įgūdžius, padedančius tapti doru, savarankišku, atsakingu žmogumi, paruoštą jį savarankiškam gyvenimui visuomenėje. Vaikų socializacijos centras, perteikdamas visuomenei priimtinas vertybes, ugdydamas tautinį sąmoningumą, suteikdamas dorinės, sociokultūrinės ir pilietinės brandos pagrindus, padeda vaikui adaptuotis ir integruotis į visuomenę, tęsti mokymąsi pagal pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo programas, sudaro galimybę mokytis pagal pirminio profesinio mokymo programas (Lietuvos Respublikos vaiko minimalios ir vidutinės priežiūros įstatymo pakeitimo įstatymas. Vilnius, 2010 m. gruodžio 14 d. Nr. XI-1232, str. 19, 1 ir 2 dalis).

Nuo 1999 metų pradėjus vykdyti nepilnamečių justicijos reformą, pagrindinis dėmesys sutelktas į jos koncepcijos rengimą, teisės aktų suderinimą bei rengimą ir institucijų pertvarką (specializavimą). Nuo 2008 metų šalyje pradėję veikti VSC vykdo dvejopą misiją – teikia bendrąjį ugdymą ir užtikrina prasižengusių nepilnamečių priežiūrą ir jų resocializaciją. 2010 m. gruodžio 14 d. Nr. XI-1232 patvirtinta nauja Lietuvos Respublikos vaiko minimalios ir vidutinės priežiūros įstatymo redakcija. Šio įstatymo tikslas – sukurti vaiko teises ir teisėtus interesus, visuomenės saugumo poreikius atitinkančią ir elgesio problemų turinčio vaiko socializacijai, ugdymui, švietimo ir kitai pagalbai teikti skirtą vaiko minimalios ir vidutinės priežiūros priemonių sistemą, kuri padėtų vaikui įveikti susiformavusį ydingą elgesį, išsiugdyti prasmingo individualaus ir visuomeninio gyvenimo sampratą. Šis įstatymas taip pat nustato vaiko minimalios ir vidutinės priežiūros principus, vaiko minimalios ir vidutinės priežiūros priemones, šių priemonių skyrimo, pratęsimo, pakeitimo, panaikinimo pagrindus ir tvarką, taip pat vaiko vidutinės priežiūros priemonės ar auklėjamojo poveikio priemonės vykdymo vaikų socializacijos centruose svarbiausias nuostatas. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2011 m. gegužės 19 d. įsakymu Nr. V-839 patvirtintas „Vaikų socializacijos centro veiklos modelio aprašas“ apibrėžia vaikų priėmimo ir išleidimo iš vaikų socializacijos centro, grupių sudarymo, švietimo pagalbos teikimo, ugdymo proceso organizavimo, savivaldos, vaiko elgesio ir dienos struktūros norminimo, VSC aplinkos, bendradarbiavimo reikalavimus. VSC veiklos modelis – tai šios institucijos elgsenos sistema, sudėtingas specifinis junginys, kuris per valdymo ir komunikacijos procesus tampa funkcionuojančia socialine sistema. LR vaiko minimalios ir vidutinės priežiūros įstatymo pakeitimo įstatyme (2010 m. gruodžio 14 d. Nr. XI-1232) apibrėžti vaiko minimalios ir vidutinės priežiūros principai (vaiko interesų ir gerovės pirmumo, vaiko dalyvavimo, individualizavimo, vaiko privataus gyvenimo apsaugos, bendradarbiavimo, visapusiškumo) yra tos konceptualiosios (filosofinės, vertybinės) gairės, kurios turėtų orientuoti nepilnamečių priežiūros institucijas intensyviau įgyvendinti ugdymo (integracijos) paradigmos nuostatas instituciniu lygmeniu. J. Ruškaus, G. Merkio (2002) požiūriu, ugdomieji ir resocializacijos tikslai, uždaviniai ir metodai nesuderinami, todėl yra nelabai veiksmingi, jei vylia bausmės ir izoliacijos strategija. O ugdymo ir integracijos strategija atveria visai kitokias resocializacijos rezultatų galimybes. Ugdymas ir kryptingas palankių socializacijos sąlygų sudarymas yra esminė sėkmingai dirbančios nepilnamečių priežiūros įstaigos misijos komponentė (Nepilnamečių resocializacija. Lietuvos nepilnamečių priežiūros įstaigų psichosocialinė ir edukacinė situacija. 2002, p. 20, 22).



VSC veiklos vertinimai iliustruoja skirtingas ugdymo (integracijos) raiškos tendencijas šiose institucijose ir patvirtina dvejopos VSC paskirties įgyvendinimo problematiškumą. Tokios tendencijos iš dalies priklauso nuo to, kuriam iš pradų, realizuodama integruotą šio tipo institucijų misiją, bausmės ar ugdymo, teikia pirmenybę pati institucija. Šiuo atveju aktualu pabrėžti, kokios buvo VSC kūrimosi, o tiksliau – specializavimosi (prisitaikymo įgyvendinti naują paskirtį), prielaidos. VSC kūrėsi iš nepilnamečių kolonijų, specialiųjų vaikų auklėjimo ir globos namų, priskyrus šio tipo institucijoms prieštarinę paskirtį. Paveldėta infrastruktūra, organizacijos kultūra, žmogiškieji ištekliai, profesinės veiklos stereotipai ir kt. Dėl šio paveldo, institucijos paskirties specifškumo ir prieštaringumo nemažai VSC diegiamų principų, procedūrų, metodų, reikalavimų pačių bendruomenių tebėra suvokiama gana formaliai ir realybėje (praktikoje) veikia netolygiai. Todėl natūralu, kad slinkties nuo bausmės (izoliacijos) paradigmos link ugdymo (integracijos) paradigmos kokybiniai pokyčiai VSC nėra tokie spartūs, kad visapusiškai atitiktų nūdienos demokratinės visuomenės poreikius ir lūkesčius. Tai sietina su organizacijos elgsenos modelio kaita, kuri labai sudėtinga, nes apima visus organizacijos sistemos elementus, ir yra kompleksiskai veikiama vidinių ir išorinių veiksnių, o jų poveikio mastas ir intensyvumas atskiriems organizacijos komponentams yra skirtingas. Nors VSC teisinis reglamentavimas, finansavimo metodika, organizacinė struktūra, kontingento ir personalo struktūra, mokymo, neformaliojo ugdymo, pagalbos vaikui sistema ir kt. iš esmės yra vienoda, VSC veiklos praktika ir rezultatai skiriasi. Tai nulemta labiau vidinių organizacijos veiksnių. Kiekviena net to paties tipo švietimo organizacija turi skirtingą istoriją, savo tikslo ir paskirties suvokimą, unikalią veiklos ir kultūros terpę, kurią sudaro tikslų, vertybių, asmenybių junginys. Kiekvienoje institucijose gyvuoja sava politika ir strategija, vadovavimo modelis, žmogiškųjų išteklių vystymo tradicija, motyvacijos sistema, skatinanti pokyčius, veiklos kokybę ir kt. Valdymas, organizacijos kultūra, žmogiškieji ištekliai yra esminiai bet kurios organizacijos vidiniai veiksniai, reikšmingi paradigminių pokyčių, kokybiškos veiklos akstinai.

2013 metais atliktas Valstybės kontrolės auditas VSC, kurio metu buvo vertinama, ar pagalba vaikams organizuojama tinkamai ir yra rezultatyvi. Atlikus auditą, nustatyta, kad VSC nesukuriamos rezultatyvios vaikų socializacijos prielaidos, todėl Valstybės kontrolė Švietimo ir mokslo ministerijai bei Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pateikė rekomendacijas, padėsiančias pasiekti geresnių vaiko vidutinės priežiūros priemonės ir vaiko socializacijos rezultatų (Prieiga internete: www.vkontrolė.lt/pranesimas_spaudai_aspx?id=17701).

Valstybės kontrolės 2013 metais atlikto VSC audito išvados, Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros 2010 metais atlikto VSC veiklos kokybės išorinio vertinimo išvados, mokslininkų atliktų tyrimų (Šiaulių universiteto „Nepilnamečių vidutinės priežiūros įstaigų veiklos edukacinė ir psichosocialinė analizė“, 2002; „Socializacijos centro veiklos modeliavimas: ugdytinių resocializacijos procesų valdymas ir metodika“, 2013; VŠĮ „Globali iniciatyva psichiatrijoje“ – „Vaikų, kuriems skirta vidutinės priežiūros priemonė, situacijos, veiksnių ir priežasčių, paskatinsiu nusižengti, analizė“ (2010), Mykolo Romerio universiteto „Vaiko vidutinės priežiūros įgyvendinimas socializacijos centre: socioedukacinis aspektas“ (2011) ir kt.) rezultatai patvirtina, kad Lietuvoje būtina sukurti veiksmingai funkcionuojančią, metodologiškai pagrįstą nepilnamečių resocializacijos sistemą. Tam reikalingi ir politiniai sprendimai (tai nėra vien VSC ir ŠMM atsakomybė) ir pačių veiksmingi VSC kokybiniai pokyčiai. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2013 m. gegužės 8 d. įsakymu Nr. V-386 patvirtintame „Lietuvos

Respublikos Vyriausybės 2012–2016 metų programos įgyvendinimo prioritetinių priemonių, už kurių vykdymą atsakinga Švietimo ir mokslo ministerija, įgyvendinimo plane“ numatyta patvirtinti (2013 m. IV ketvirtis) ir įgyvendinti (2014–2016 m.) vaikų ir jaunimo socializacijos veiksmų planą, apimančią ir vaikų socializacijos centrų pertvarką.

Tyrimo problema ir tikslas

VSC veiklos pokyčių vidinis potencialas yra strateginio valdymo sistema. Organizacijos, kaip vienos labiausiai išplėtotų socialinių sistemų, valdymas yra kryptingas poveikis organizacijai, atsižvelgiant į realią situaciją ir siekiant konkrečių rezultatų, įgyvendinant tikslą. Valdymo funkcijos apima visus švietimo organizacijos, kaip sistemos, veiklos aspektus. Valdymo poveikiai keičia organizacijos, kaip sistemos, būseną nuo esamos į tikslinę. Valdymo sistema yra pagrindinė priemonė, leidžianti užtikrinti visos organizacijos veiklos dermę, jos vystymo kokybę ir rezultatus. „Strateginis valdymas – tai organizacijos, kuriai pasirinkta strategija ir sudarytas strateginis planas, valdymas, siekiant realizuoti strateginius tikslus, laikantis strateginių kryptų ir vykdant strateginius pokyčius“ (Organizacijų valdymas, 2011, p.103).

Sisteminis požiūris į organizaciją ir jos valdymą yra vienas esminių šiuolaikinės vadybos principų, kuris sietinas su visos organizacijos, kaip visumos, veiklos efektyvumu, kokybe, veiksmingais pokyčiais. „Organizacija socialiniu požiūriu yra reali žmonių grupė, – žmonių, kuriuos jungia bendri interesai bei tikslai ir veiksmų vienybė juos įgyvendinant, visuma“ (Organizacijų vadyba, 2011, p. 11). „Visas organizacijas, tarp jų ir švietimo, į vieną visumą jungia grupė žmonių, siekiančių tam tikro tikslo arba kelių bendrų tikslų. Tikslų turėjimas yra vienas iš esminių bet kurios organizacijos elementų. Kiekvienoje organizacijoje dirba asmenys, atsakingi už tai, kad užsibrėžtas tikslas ar tikslai būtų pasiekti. Tie asmenys yra organizacijos vadovai, o pagrindinė jų veikla yra vadyba. Nuo to, kiek sėkminga jų vadybinė veikla, priklauso, ar veiksmingai bus įgyvendinti bendri tikslai“ (Želvys, 2003, p. 10).

Valdymo sistemos kūrimas įgyvendinamas atitinkamais etapais: klientų identifikavimas; klientų reikalavimų nustatymas; klientų reikalavimų pavertimas edukacine, prevencine, technologine, socialine, kultūrine ir kt. išraiška; paslaugos sukūrimas pagal nustatytus reikalavimus, standartus; procesų, kurie leistų pasiekti reikiamų reikalavimų švietimo paslaugas (aiškiai apibrėžta atsakomybė, darbų seka, parinktos technologijos ir kt.), sukūrimas; vykdymas (perėjimas nuo teorinio modelio prie praktikos – koregavimas, koordinavimas, adaptavimas prie atitinkamų realių sąlygų) (pagal Juran J. M., Leadership for Quality, 1998). Pagrindinis strateginio valdymo uždavinys ir vadovo vaidmuo – vienyti instituciją ir operatyviai spręsti įvairias valdymo problemas, t. y. panaudojant vadybinį potencialą, sudaryti prielaidas švietimo organizacijai tapti efektyviai funkcionuojančia sistema, kuri sėkmingai realizuotų užsibrėžtus tikslus ir užtikrintų veiklos kokybę. Naudodama strategiją ir planavimą švietimo organizacija gali jungti visą veiklą lemiančius veiksmus į visumą, integruoti švietimo politiką ir tikslus, klientų ir suinteresuotų šalių poreikius, išteklius ir procesų valdymą. Strategija transformuojama į planus, tikslus ir išmatuojamus rezultatus. Strategija ir planavimas atspindi švietimo organizacijos nuostatas dėl inovacijų, modernizavimo, kokybės. „Strateginį planavimą ir valdymą reikėtų traktuoti kaip identifikavimo, pasirinkimo (sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo) veiksmus, siekiant pagerinti organizacijos funkcionavimą, numatant ilgalaikę orga-



nizacijos veiklos kryptį ir sukuriant besitęsiantį suderinamumą tarp organizacijos kompetencijų ir gebėjimų, išteklių ir išorinės aplinkos“ (Organizacijų valdymas, 2011).

VSC yra specifinė švietimo organizacija. Jos valdymas pirmiausia sietinas su integruotos misijos įgyvendinimu; greta veiklos prioritetų, susijusių su kokybišku bendrojo ugdymo užtikrinimu, reikšmingu valdymo objektu tampa veiksmingas nepilnamečių resocializacijos įgyvendinimas. VSC vadybinis potencialas – vadovų kompetencijos, jų dėmė su organizacijoje dominuojančių vertybių sistema, organizaciniai vadybos modeliai, atitinkami jų funkcionavimo mechanizmai – turi būti adekvatūs valdomų objektų specifikai. Esminis VSC strateginis orientyras yra kuo kokybiškesnis savo paskirties realizavimas. VSC strategijos įgyvendinimas susijęs su nuolatinio įsivertinimu, rezultatų analize ir lyginimu, naujovių diegimu, sąlygų joms įgyvendinti sudarymu, personalo tobulėjimu, nauja valdymo kokybe, socialinės partnerystės plėtra, tarpinstitucinio bendradarbiavimo vystymu, efektyviu ir tikslingu išteklių valdymu, organizacijos vidaus ir išorės veiksmų poveikio masto ir intensyvumo harmonizavimu. Ypač glaudžiai VSC strategijos įgyvendinimas susijęs su žmogiškųjų išteklių plėtra, organizacijos kultūros pokyčiais, finansiniais (materialiaisiais) ištekliais. Ne mažiau svarbus strategiją remiančios bendros VSC organizacijos kultūros kūrimas, ypač organizacijos vertybės, pozityvus klimatas, bendruomenės nuostatos, darbuotojų dalyvavimas strategijos projektavimo procesuose, jų atsakomybė už kokybišką tiesioginių funkcijų vykdymą, veiklos rezultatus ir kt. VSC vadovų ir bendruomenės įsipareigojimas šios institucijos paskirties įgyvendinimo kokybei – tai prioritetinė veiklos tobulinimo, rezultatyvaus ir atsakingo lemiamų pokyčių valdymo prielaida ir pradžios pozicija. Strateginis VSC valdymas apjungia ir veikia žmones, procesus, išteklius, kad misija ir tikslai būtų įgyvendinami. Veiklos kokybės neįmanoma užtikrinti be nuolatinio įsivertinimo ir vadybos kultūros kaitos. Vadovavimas – ypač svarbi ir sudėtinga vadybos funkcija. Diegiant naujosios viešosios vadybos paradigmos principus, vyksta pokyčiai ir VSC valdyme. Švietimo institucijų vadovams deleguojamas funkcijas – vykdyti strateginį planavimą, plėtoti savo kompetencijas žmogiškųjų išteklių, informacijos, kokybės, besimokančios organizacijos, finansų ir kt. srityse – tenka atlikti nauju kokybiniu lygmeniu kintančiuose išorės ir vidaus kontekstuose.

VSC vadovas yra atsakingas už ugdymo(si) ir vaikų, kuriems skirta vidutinės priežiūros priemonė, resocializacijos procesų veiksmingumą ir rezultatus, jų nuolatinio įsivertinimo organizavimą, veiklos kokybės įsivertinimo rezultatų panaudojimą ugdymo(si), resocializacijos procesų ir kitai VSC veiklai tobulinti. Viena iš VSC vadovo funkcijų – kurti tinkamą, paveikią ugdymo(si) ir resocializacijos procesų aplinką. Labai svarbi VSC vadovo atsakomybės sritis – VSC veiklos standartų reglamentavimas ir jų laikymosi užtikrinimas. Atsakinga ir sudėtinga VSC vadovo veiklos sritis – visų VSC išteklių (žmogiškųjų, materialinių, finansinių, technologinių ir kt.) valdymas. VSC vadovai taip pat atsakingi už savo institucijos krypties numatymą – vizijos, misijos, strategijos kūrimą, vertybių formavimą, situacijos analizę, tikslų nustatymą, centro vystymo planavimą. Vizija – organizacijos būsenos įvaizdis ateityje ir būdai, kaip visa tai pasiekti. Todėl vadovai turi gebėti kompleksiskai analizuoti ir vertinti vidinę ir išorinę organizacijos aplinką, integruoti įvairių sričių pasiekimus, kompleksiskai nukreipti juos problemoms spręsti, pagrįstų atsakingų ir veiksmingų alternatyvų paieškoms, motyvuoti darbuotojus, įgalinti juos kryptingai veikti tobulėjimo linkme, užtikrinti efektyvų organizacijos informacinės (komunikacinės) sistemos funkcionavimą, plėtoti nuolatinę veiklos refleksiją ir kt. Kokios VSC vizijos siekiama, koks šios organizacijos veiklos ir valdymo

modelis vyrauja, įgyvendinant jos strategiją, formaliai atspindi strateginiai VSC dokumentai, tačiau realybėje jų raiška dažnai skiriasi nuo strateginiuose dokumentuose deklaruojamų principų. Todėl vertinant VSC, kaip ir kitų tipų švietimo organizacijų, veiklos ir valdymo kokybę, tikslinga susieti strateginį ir praktinį pradus. Vaikų socializacijos centrų integruotos vystymo strategijos įgyvendinimą būtina sieti su stebėsenos, matavimo, vertinimo ir koregavimo procesais. Šie procesai svarbūs, vertinant, kiek veiksmingas strategijoje numatytų procesų indėlis, įgyvendinant VSC misiją. VSC veiklos rezultatai yra esminis kriterijus, kuris parodo, ar pavyko įgyvendinti strategijoje numatytus tikslus, kiek sėkminga yra veikla, koks veiklos kokybės lygis. VSC veiklos rezultatai yra daugiaprasmė kategorija, ne visus rezultatus galima greitai pasiekti ir išreikšti konkrečiais rodikliais.

Kiekvienas VSC gali turėti skirtingus savo institucijos vystymo strategijos kūrimo ir įgyvendinimo modelius. VSC strategijos kūrimas ir įgyvendinimas tampa veiksmingesnis, kryptingesnis, jei yra pagrįstas visų darbuotojų dalyvavimu ir įgalinimu. Darbuotojų dalyvavimas – tai jų įgalinimas tapti aktyvesniais partneriais VSC veiklos ir valdymo procesuose, turint lygiavertišką teisę dalyvauti priimant sprendimus, kontroliuojant jų įgyvendinimą. Darbuotojų dalyvavimas organizacijos veiklos ir valdymo procesuose, paremtas bendradarbiavimu, nuolatinio dialogo, patirties refleksija, gali būti vertinamas kaip esminė VSC bendruomenės vystymo strategija, o kartu VSC veiklos ir valdymo kokybinių pokyčių pagrindas. VSC strategijos tikslinė orientacija į kokybę yra plėtojama skirtingos detalizacijos ir konkretizacijos lygiais institucijos strateginiuose dokumentuose. Vizijos, misijos, tikslų, programos turinys rodo, kiek realiai kokybė svarbi organizacijai ir ar tampa strateginio valdymo objektu. „Kokybės vadybos objektas yra organizacijų rezultatai, išteklių, vidiniai ir išoriniai, palaikomieji ir pagrindiniai procesai, jų sekos ir tarpusavio sąveikos“ (Serafinas, 2011, p. 9). Tobulinimo funkcija grįžtamuju ryšiu jungia valdymo funkcijas į veiklos sistemas, kurios pasižymi vystymosi cikliškumu. „Formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo sistemos koncepcijoje“ (Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2008 m. lapkričio 24 d. isakymas Nr. ISAK-3219) teigiama, kad „švietimo kokybės samprata yra kontekstuali ir kintanti. Dėl jos susitarima, ji koreguojama atsižvelgiant į tam tikru laikotarpiu vyraujančius asmens ir visuomenės poreikius, švietimo misijos sampratą ir švietimui keliamus tikslus“. Mokslininkai taip pat pabrėžia, kad kokybės samprata ir kriterijai yra sutartiniai (Želvys R., 2003; Bruzgelevičienė R., 2004). Kokybės kaip susitarimo samprata turėtų vadovautis ir VSC. Tačiau iki šiol nėra aiškiai išskirti VSC ugdymo ir specialiosios pagalbos, vidutinės priežiūros priemonės įgyvendinimo kokybės kriterijai bei požymiai. Akivaizdu, tai aktuali problema, siekiant VSC veiklos ir valdymo kokybės pokyčių.

VSC veiklos kokybės valdymas yra jo strategijos diegimo ir įgyvendinimo pagrindas. Kokybės sistema yra vienas iš mechanizmų, padedančių organizacijai veiklą planuoti ir vykdyti taip, kad būtų užtikrintas jos efektyvumas (Lamanauskas, 2009). Atsakomybė už teikiamų paslaugų kokybę įpareigoja kiekvieną švietimo instituciją kurti palankią aplinką, nusistatyti vidinius reikalavimus, kad užtikrintų paslaugų ir procesų kokybę, nuolat įsivertinti ir tobulinti kokybę, susikurti kokybišką ugdymo programų vykdymą, nuolatinį jų tobulinimą laiduojančias organizacines struktūras, procedūras ir kt., t. y. kurti ir vystyti vidinę kokybės valdymo sistemą. Pagrindiniais kokybės vadybos objektais tampa organizacijos rezultatai, išteklių (žmonių išteklių taip pat), procesai (vidiniai, išoriniai, pagrindiniai, palaikomieji), procesų sekos ir jų tarpusavio sąveikos, kultūra, technologijos. Švietimo organizacijos kokybės sistema yra organizacijos valdy-



mo ir tobulėjimo priemonė. Kokybės valdymas ir valdymo kokybė sisteminiu ir procesiniu požiūriu yra susiję procesai. „Kokybės vadybos sistema pirmiausia reiškia, kad procesai, kurie vykdomi konkrečioje švietimo organizacijoje, yra valdomi ir prognozuojami“ (Lamanauskas, 2009, p. 7). Trečiasis Prahos forumas (2003) pabrėžė, jog svarbias naujoves iš esmės įmanoma taikyti, kai susiformuoja poreikis užtikrinti naujovišką vadovavimą ar valdymą (Gumuliauskienė, Smilgienė, 2010). Valdymo sistema (pagal Barnett, 1992) yra tarsi kokybės „statinį“ (socialinė sistema, technologinė sistema, valdymo sistema) jungiantis veiksnys, kuris apima organizacijos struktūrą; tikslus; perspektyvos matymą ir plėtojamą; administracinę veiklą (planavimą, valdymą, kontrolę). Kokybės pagrindas – tai konkrečios strategijų, procesų, projektų, personalijų kokybės valdymo procedūros (Juodaitytė, 2004). Švietimo organizacijų strateginis valdymas yra esminė galimybė sėkmingai funkcionuoti, keistis, siekti aukštesnės kokybės, atitinkamai reaguojant į besikeičiančias sąlygas ir kokybės reikalavimus. Strateginis valdymas yra svarbiausia VSC veiklos sritis, užtikrinanti sėkmingą įstaigos funkcionavimą ir tobulėjimą. Organizacijos efektyviau veikia, kai yra suvokiami ir sistemingai valdomi tarpusavyje susiję procesai; sprendimai priimami remiantis patikima informacija, vadovų elgsena nulemta aiškių ilgalaikių tikslų žinojimo, nepalaujamo jų siekimo, vyrauja orientacija į rezultatus, nors ne mažiau svarbūs procesai, kuriais rezultatai pasiekiami, reikšmingais laikomi darbuotojų ugdymas ir įtraukimas (darbuotojų kompetencija maksimaliai panaudojama tada, kai organizacijoje yra sukurta pasitikėjimo ir įgaliojimų suteikimo kultūra, skatinanti kiekvieną susijusį asmenį įsitraukti į veiklos tobulinimo procesą), prioritetas teikiamas nepertraukiamam mokymuisi ir veiklos tobulinimui (organizacijos pasiekimai pagerinami iki maksimumo, kai organizacijos veikla paremta žinių pasidalijimu, mokymusi ir tobulėjimu), yra svarbūs bendradarbiavimo plėtojimas, atsakomybė visuomenei. Tai esminės kiekvienos šiuolaikinės organizacijos tobulėjimo gairės (pagal EFQM – *European Foundation for Quality Management – Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelį*, 1999) ir valdymo kokybės principai.

Tyrimo objektas – VSC strateginis valdymas. **Tyrimo tikslas** – identifikuoti vaikų socializacijos centrų administracijos atstovų ir darbuotojų (mokytojų, auklėtojų, socialinių pedagogų) nuomones apie jų institucijos strateginį valdymą ir jo tobulinimo poreikį.

Tyrimo metodologija

Tyrimo metodologija grindžiama *sisteminiu požiūriu* į organizaciją ir jos valdymą. Šiuo atveju VSC organizacija ir jos valdymas suprantami kaip sistema, kai tarp atskirų sudedamųjų jos dalių, procesų randami tarpusavio ryšiai, jie jungiami į bendrą visumą; *strategijos ir strateginio valdymo teorijų konceptualiosiomis nuostatomis*, pagal kurias organizacijos strategijos samprata siejama su jos veiklos kryptimi, tikslais, jiems pasiekti būtinais ištekliais ir veiklos būdais bei principais, o strateginis valdymas traktuojamas kaip nuoseklus, racionalus ir sisteminis procesas, nuo tam tikro dabarties momento analizės pagrindu sukuriant strategiją ateičiai ir ją įgyvendinant kompleksiskai visose organizacijos veiklos srityse per pagrindines vadybos funkcijas: planavimą, organizavimą, vadovavimą, kontrolę – ir strateginio valdymo modelius; *visuotinės kokybės ir kokybės vadybos konceptualiosiomis nuostatomis* apie išskirtinę kokybės svarbą, tenkinant klientų, švietimo, visuomenės poreikius ir vidinės organizacijos kokybės valdymo

sistemos reikšmingumą; *socialiai konstruojamų žinių perspektyva*, kuri sudaro galimybę remtis tiriamųjų požiūriais į analizuojamą situaciją, fokusuotis į specifinius kontekstus, panaudojant praktinės patirties įtaką interpretacijai, nes žmonės vysto subjektyvias savo patirčių prasmes, orientuotas į konkrečius objektus (Žydzžiūnaitė, 2007).

Tyrimo instrumentas

VSC strateginio valdymo vertinimui ir jo tobulinimo poreikiui nustatyti pasirinktas kiekybinis tyrimo būdas – anketinės apklausos metodas. Visų šešių šalyje veikiančių VSC darbuotojų ir administracijos atstovų apklausa vyko 2012 m. lapkričio–2013 m. vasario mėnesiais, įgyvendinant ES remiamą projektą „Vaikų socializacijos centrų pedagogų ir kito personalo kompetencijų ugdymas ir ugdytinių elgesio korekcija (SOCPEDKOM)“.

VSC strateginis valdymas ir jo tobulinimo poreikis tyrimo metu vertintas pagal 33 rodiklius. Diagnostinę tyrimo anketos dalį sudarė 33 teiginiai. Kiekvieną VSC strateginio valdymo rodiklį išreiškiantį teiginį respondentų buvo prašoma įvertinti pagal Likerto skalę: „visiškai sutinku“, „sutinku“, „iš dalies sutinku“, „nesutinku“, „visiškai nesutinku“. Diagnostinėje dalyje pateikti rodikliai apima šias dimensijas: *VSC administracijos atliekamų funkcijų efektyvumą; VSC valdymo prioritetus; VSC vadovų vadybines kompetencijas; žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumą; finansinių išteklių valdymo efektyvumą; materialinių išteklių valdymą, infrastruktūros plėtrą; VSC veiklos strateginį planavimą ir darbuotojų įtraukimą į šią veiklą; VSC darbuotojų veiklos kokybės vertinimą; VSC vadovų vaidmenį darbuotojų kvalifikacijai tobulinti, gerosios patirties sklaidai; VSC vadovų dėmesį ir vaidmenį novacijoms įgyvendinti VSC; VSC vadovų vaidmenį palaikant teigiamą psichologinį klimatą ir skatinant bendradarbiavimą; VSC vadovų dėmesį ir vaidmenį VSC kultūros pokyčiams; VSC vadovų vaidmenį informacijos / komunikavimo VSC sistemai efektyvinti; VSC vadovų santykius su išorine aplinka – VSC įvaizdžio formavimą, socialinės partnerystės plėtrą; VSC vadovų siūlymus ŠMM dėl veiklos tobulinimo*. Diagnostinėje dalyje išskirtos VSC strateginio valdymo dimensijos (sritys) apima ir papildo Bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės vertinimo tvarkos aprašo (2009 m., naujoji redakcija) priede nurodomas strateginio valdymo srities temas ir jas atspindinčius rodiklius.

Informacija apie respondentus

Tyrimo dalyvavo keturios respondentų grupės iš šešių šiuo metu veikiančių vaikų socializacijos centrų: administracijos atstovai, mokytojai, auklėtojai, socialiniai pedagogai. Tyrimo imtį sudarė 94 tiriamieji: 12 administracijos darbuotojų, 35 mokytojai, 42 auklėtojai, 5 socialiniai pedagogai.

Du trečdaliai tyrimo dalyvavusių VSC administracijos atstovų (3 direktoriai, 3 direktoriaus pavaduotojos, 4 skyrių vedėjai, 2 dirba administracinį darbą ir kartu moko) buvo moterys. 5 administracijos atstovai neturi vadybinės kategorijos, 5 yra įgiję III ir 2 – II vadybinę kategoriją. Tyrimo metu po 2 atstovus turėjo ne mažesnę kaip 21 metų ir 11–15 metų, 7 – mažesnę nei 5 metų vadybinio darbo patirtį VSC. Pedagoginėje apklausoje dalyvavusių administracijos atstovų patirtis yra didesnė nei vadybinė.



Du trečdaliai (66,8 proc.) apklausoje dalyvavusių VSC mokytojų tyrimo metu buvo vyresnio amžiaus – nuo 41 iki 50 ir nuo 51 iki 60 metų po lygiai, penktadalis respondentų buvo nuo 31 iki 40 metų. Dauguma apklausoje dalyvavusių mokytojų turi darbo patirties ne tik VSC, bet ir kitokio tipo švietimo įstaigose. Daugiausia mokytojų yra dirbę ar tebedirbo vidurinėje (40 proc.) ar pagrindinėje (34,5 proc.) mokykloje. Daugumos mokytojų pedagoginio darbo stažas buvo nuo 11 iki 16 m. (28,6 proc.) ir ne mažiau nei 25 m. (28 proc.). 14,3 proc. pedagogų, atsakiusių į anketos klausimus, dirbo ne daugiau nei 5 metus, 17,1 proc. turėjo darbo stažą nuo 16 iki 20 metų. Mažiausiai tarp respondentų buvo dirbančių pedagoginį darbą 21–25 m. (2,9 proc.) ar 6–10 m. (5,7). Dauguma VSC mokytojų yra patyrę savo profesinėje veikloje. Tačiau pusė tirtų mokytojų dirba VSC ne ilgiau nei 5 metus (51,4 proc.). Tik maždaug po šestadalį jų VSC dirba nuo 6 iki 10 m. ar nuo 11 iki 15 metų. 5,7 proc. išdirbo tokio tipo švietimo institucijoje ilgiau nei 26 metus. Daugumos tirtų mokytojų pedagoginio darbo patirtis VSC yra nedidelė. Mokytojų kvalifikacinė kategorija nėra aukšta; tyrime nedalyvavo nė vieno mokytojo eksperto, tik dešimtadalis jų turi mokytojo metodininko kategoriją. Beveik pusė respondentų turi vyr. mokytojo, o šiek tiek mažiau – mokytojo kategoriją. Nemaža dalis dėsto ne vieną, bet kelis mokomuosius dalykus, apie trečdalis buvo dėstančių humanitarinius dalykus, mažiausiai apklausta menų ir tikslųjų mokslų mokytojų (maždaug po dešimtadalį).

Dauguma apklausoje dalyvavusių auklėtojų buvo vidutinio amžiaus – 41–50 metų (40,5 proc.). Nuo 31 iki 40 metų amžiaus turėjo 16,7 proc., o nuo 51 iki 60 m. – 23,8 procentai. Beveik trys ketvirtadaliai auklėtojų dirba pedagoginį darbą ne mažiau nei 16 metų, apie dešimtadalis – ne trumpiau nei 11 metų. Apie ketvirtadalis apklaustųjų auklėtojo pareigybę turi nuo 16 iki 20 metų. Tik keletas jų dirba ne ilgiau nei 5 metus ar turi ne ilgesnę nei 10 metų šio darbo patirtį. Daugiau nei trečdalis apklausoje dalyvavusių auklėtojų turi darbo pagrindinėje mokykloje patirties, apie šestadalis yra dirbę pagalbinėje mokykloje. Po keletą respondentų yra dirbę gimnazijoje ar kitoje švietimo institucijoje. Absoliuti dauguma respondentų VSC dirba tik auklėtojais. Apie dešimtadalis auklėtojų dirba ir dalyko mokytojais, o keletas dirba nepedagoginį darbą.

Visos apklaustos socialinės pedagogės yra moterys, gana jauno amžiaus, beveik pusei jų tyrimo metu buvo ne daugiau nei 30 metų ir tiek pat nuo 31 iki 40 metų. Tik viena respondentė buvo vyresnė nei 40 metų. Jų pedagoginio darbo stažas, palyginti su auklėtojais ir mokytojais, yra nedidelis, dauguma tik pirmuosius metus dirba pedagoginį darbą. Tik viena socialinė pedagogė dirba daugiau nei 5 metus. Trys socialinės pedagogės turi tik darbo VSC patirties, po vieną jų yra dirbusios vidurinėje ir specialiojoje mokykloje.

Duomenų analizė

Tyrimo duomenims apdoroti ir analizuoti taikyti statistiniai metodai: aprašomoji statistika (dažnių ir vidurkių skaičiavimas, *chi* kvadratu kriterijus), Kruskalo-Voliso kriterijus taikytas, lyginant administracijos atstovų, socialinių pedagogų, mokytojų, auklėtojų vertinimus. Statistinė duomenų analizė atlikta SPSS (*Statistical Package for the Social Science*) 19.0 for Windows statistinių duomenų apdorojimo programa.

Tyrimo rezultatai

Susumavus ir išanalizavus keturių tyrime dalyvavusių respondentų grupių (administracijos atstovų, mokytojų, auklėtojų, socialinių pedagogų) VSC strateginio valdymo ir jo tobulinimo poreikio tyrimo duomenis, stebimi ryškūs vertinimo skirtumai, kurių didžioji dauguma yra statistiškai reikšmingi. Labiausiai VSC strateginio valdymo teigiamo vertinimo tendencija būdinga VSC administracijos atstovų grupei. Darytina prielaida, kad toks VSC strateginio valdymo vertinimas gali būti nulemtas aplinkybės, kad centro valdymas yra administracijos tiesioginių funkcijų vykdymo sritis. Auklėtojų ir socialinių pedagogų VSC strateginio vertinimo įverčiai pagal atskirus rodiklius yra žemesni nei mokytojų.

Analizuojant gautus VSC strateginio valdymo vertinimo duomenis, apskaičiuotas bendras tiriamųjų atsakymų vidurkis. Tai leido palyginti VSC strateginio valdymo vertinimo skirtumus atskirose respondentų grupėse.

Tyrimo duomenų analizė parodė, kad VSC strateginio valdymo vertinimo pagal atskirus rodiklius vidurkis skirtingose respondentų grupėse svyruoja nuo 2,9 iki 4,5. Nustatyti nedideli VSC strateginio valdymo pagal atskirus kriterijus bendro teigiamo vertinimo vidurkio skirtumai. Jie svyruoja nuo 3,2 iki 4,2. Todėl išskirti trys bendro (visų respondentų) VSC strateginio valdymo vertinimo lygiai: aukščiausias, aukštas ir vidutinis. Aukščiausias vertinimo lygis yra, kai VSC strateginio valdymo atskirų rodiklių vertinimo bendras vidurkis svyruoja nuo 4 iki 4,2; aukštas – bendras vidurkis yra nuo 3,5 iki 3,9, o vidutinis strateginio valdymo rodiklių vertinimo vidurkis yra 3,2–3,4. Aukščiausias VSC strateginio valdymo teigiamo vertinimo bendras vidurkis identifikuotas pagal 14, t. y. kiek mažiau nei pusę VSC strateginio valdymo rodiklių. Aukštas VSC strateginio valdymo vertinimo bendras vidurkis nustatytas pagal 16 rodiklių. Vidutinis bendras VSC strateginio valdymo vertinimo vidurkis apima tris rodiklius. Taigi, didžiosios daugumos (91 proc.) VSC strateginį valdymą atspindinčių rodiklių vertinimo bendras vidurkis svyruoja nuo 3,5 iki 4,2 ir apima iš esmės visas strateginio valdymo sritis.

Aukščiausias bendras teigiamo VSC strateginio valdymo vertinimo vidurkis nustatytas pagal rodiklius „VSC vadovai geba adekvačiai vertinti savo institucijos situaciją: gerai žino jos stipriąsias, silpnąsias puses, galimybes ir grėsmes“ – 4.2; „Administracija rūpinasi teigiamu VSC įvaizdžio formavimu“ – 4.2; „Darbuotojų kvalifikacijos nuolatinis tobulinimas yra vienas iš VSC strateginio valdymo tikslų“ – 4.1; „Administracija betarpiškai dalyvauja problemų ir konfliktų tarp auklėtinių ir darbuotojų, tarp darbuotojų sprendime“ – 4.1; „Administracija prioritetiniu tikslu laiko VSC auklėtinių pozityvios socializacijos užtikrinimą“ – 4.1. ir kt.

Aukštas bendras teigiamo VSC strateginio valdymo vertinimo vidurkis nustatytas pagal rodiklius „VSC valdymas yra efektyvus, administracija kokybiškai atlieka savo funkcijas“ – 3,9; „Administracija nuolat tobulina savo vadybines kompetencijas“ – 3,9; „Administracija kompleksiskai planuoja VSC veiklą ir į šį procesą įtraukia darbuotojus“ – 3,9; „Administracija daug dėmesio skiria novacijų įgyvendinimui, skatina gerosios patirties sklaidą“ – 3,9; „Tarp administracijos ir darbuotojų bei auklėtinių vyrauja demokratiški, pagarbūs santykiai, pasitikėjimas“ – 3,9; „Administracija skatina ir įgyvendina VSC kultūros pokyčius“ – 3,9; „Administracija rodo tarpinstitucinio bendradarbiavimo iniciatyvas“ – 3,9; „Administracija teikia siūlymus ŠMM, kitoms institucijoms dėl VSC veiklos tobulinimo“ – 3,9; „Administracija palaiko su darbuotojais nuolatinį dialogą, atsižvelgia į jų nuomonę, priimdama sprendimus“ (3.8); „Administracija objektyviai



vertina darbuotojų veiklos kokybę, tikslingai skirsto pedagoginius krūvius“ (3.8); „VSC vyrauja dalykiški darbuotojų ir vadovų santykiai“ (3.8); „Administracija rūpinasi teigiamo psichologinio klimato palaikymu VSC“ (3.8); „Administracija prioritetą teikia VSC žmogiškųjų išteklių vystymui“ (3.8); „VSC vadovai efektyviai valdo finansinius išteklius“ (3.8).

Vidutinis bendras teigiamo VSC strateginio valdymo vertinimo vidurkis nustatytas pagal šiuos rodiklius: „Administracija turi darbuotojų skatinimo sistemą“ (3.2); „Administracija pagrindinį dėmesį skiria finansų tvarkymui ir materialinės bazės plėtrai“ (3.3); „VSC direktorius daugiausia dėmesio skiria finansiniams, infrastruktūros, materialinės bazės plėtros klausimams“ (3.4).

VSC strateginio valdymo tobulinimo poreikio pagal atskirus rodiklius bendras vertinimo vidurkis svyruoja nuo 3,3 iki 3,8.

Nors visi tyrime dalyvavę VSC darbuotojai teigiamai vertina savo įstaigų strateginį valdymą, taikyto Kruskalo-Woliso testo rezultatai leidžia teigti, kad statistiškai reikšmingi (kai duomenų patikimumo rodiklis $p < 0,05$) vertinimo skirtumai atskirose respondentų grupėse nustatyti pagal 26 (iš viso strateginis valdymas vertintas pagal 33) rodiklius) (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

Vaikų socializacijos centrų strateginio valdymo vertinimo palyginimas pagal atskirų respondentų grupių atsakymus (N = 94)

Kintamieji	Auklėtojai M	Pedagogai ir soc.pedagogai M	Administracija M	p ¹
VSC strateginis valdymas yra efektyvus, administracija kokybiškai atlieka savo funkcijas.	3,48	4,18	4,08	0,005
Administracija nuolat tobulina savo vadybines kompetencijas.	3,63	4,13	4,09	0,044
VSC vadovai efektyviai valdo finansinius išteklius.	3,39	4,08	4,17	0,007
Administracija kompleksiskai planuoja centro veiklą ir į šį procesą įtraukia darbuotojus.	3,62	4,08	4,33	0,009
Administracija prioritetą teikia VSC žmogiškųjų išteklių vystymui.	3,38	4,05	4,08	0,004
Administracija VSC veiklos kokybę laiko prioritetiniu institucijos tikslu.	3,73	4,18	4,33	0,020
Administracija nuolat vertina darbuotojų veiklos kokybę, priima jos tobulinimui aktualius sprendimus.	3,79	4,2	4,08	0,047

¹ $p < 0,05$

Administracija kryptingai nukreipia darbuotojų veiklą VSC tikslų įgyvendinimui.	3,71	4,2	4,3	0,009
VSC vadovai tikslingai paskirsto funkcijas, deleguoja darbuotojams atsakomybę.	3,63	4,14	4,25	0,015
Administracija rūpinasi teigiamo psichologinio klimato palaikymu VSC.	3,26	4,13	4,25	0,001
Administracija skatina darbuotojų bendradarbiavimą	3,55	4,28	4,42	0,000
Administracija daug dėmesio skiria novacijų įgyvendinimui, gerosios patirties sklaidai.	3,64	4,13	4,33	0,015
Tarp administracijos ir darbuotojų bei auklėtinių vyrauja demokratiški, pagalbūs santykiai, pasitikėjimas.	3,55	4,10	4,25	0,008
Administracija skatina ir įgyvendina VSC kultūros pokyčius.	3,55	4,20	4,08	0,002
Administracija rodo tarpinstitucinio bendradarbiavimo iniciatyvas.	3,64	4,13	4,25	0,008
Administracija turi darbuotojų skatinimo sistemą.	2,88	3,5	3,5	0,012
VSC vyrauja dalykiški darbuotojų ir vadovų santykiai.	3,5	4,08	4,17	0,007
Administracija betarpiškai dalyvauja problemų ir konfliktų tarp auklėtinių, tarp auklėtinių ir darbuotojų, tarp darbuotojų sprendime.	3,83	4,3	4,5	0,006
Administracija prioritetiniu tikslu laiko VSC auklėtinių pozityvios socializacijos užtikrinimą.	3,90	4,25	4,33	0,024
Administracija teikia siūlymus ŠMM, kitoms institucijoms dėl VSC veiklos tobulinimo.	3,63	4,00	4,42	0,002
Administracija objektyviai vertina darbuotojų veiklos kokybę, tikslingai skirsto pedagoginius krūvius.	3,26	4,26	4,18	0,000
Centre vyrauja objektyvi darbuotojų atrankos politika.	3,07	4,03	4,17	0,000
Administracija prioritetą teikia VSC paskirties (misijos) kokybiškam realizavimui.	3,76	4,23	4,18	0,005
VSC vadovai palaiko pokyčių atmosferą, inicijuoja veiksmingus pokyčius	3,67	4,33	4,25	0,004
Administracija nuolat rūpinasi darbuotojų socialiniu, psichologiniu saugumu.	2,95	4,25	4,18	0,000



Administracija palaiko su darbuotojais nuolatinį dialogą, atsižvelgia į jų nuomonę, priimdami sprendimus	3,29	4,3	3,92	0,000
Tobulintina. Administracija turi darbuotojų skatinimo sistemą.	4,03	3,49	3,38	0,053
Tobulintina. Centre vyrauja objektyvi darbuotojų atrankos politika.	3,88	3,34	3,00	0,038
Tobulintina. Administracija nuolat rūpinasi darbuotojų socialiniu, psichologiniu saugumu.	3,97	3,37	3,38	0,038

Vertinant teiginį „VSC strateginis valdymas yra efektyvus, administracija kokybiškai atlieka savo funkcijas“, atskirų respondentų grupių vertinimo skirtumai yra statistiškai reikšmingi ($p = 0.005$). Nepalankiausiai šį teiginį įvertino auklėtojai, palankiausiai – mokytojai ir socialiniai pedagogai. Statistiškai reikšmingiausi skirtumai nustatyti pagal šiuos VSC strateginio valdymo vertinimo kriterijus: „Administracija skatina darbuotojų bendradarbiavimą“ ($p = 0,000$); palankiausiai šį rodiklį vertino administracijos atstovai; „Administracija objektyviai vertina darbuotojų veiklos kokybę, tikslingai skirsto pedagoginius krūvius“ ($p = 0,000$); palankiausiai šį rodiklį vertino mokytojai ir socialiniai pedagogai; „Centre vyrauja objektyvi darbuotojų atrankos politika“ ($p = 0,000$); šį rodiklį palankiausiai vertino administracijos atstovai; „Administracija palaiko su darbuotojais nuolatinį dialogą, atsižvelgia į jų nuomonę, priimdama sprendimus“ ($p = 0,000$); „Administracija nuolat rūpinasi darbuotojų socialiniu, psichologiniu saugumu“ ($p = 0,000$). Šiuos abu rodiklius palankiausiai vertino mokytojai ir socialiniai pedagogai. Nepalankiausiai visus paminėtus teiginius įvertino tyrime dalyvavę VSC auklėtojai.

Nežymiai mažiau statistiškai reikšmingi strateginio valdymo vertinimo skirtumai nustatyti pagal kriterijus: „Administracija rūpinasi teigiamo psichologinio klimato palaikymu VSC“ ($p = 0,001$); administracijos atstovai šį rodiklį vertina palankiausiai; „Administracija skatina ir įgyvendina VSC kultūros pokyčius“ ($p = 0,002$); palankiausiai šį rodiklį vertina mokytojai ir socialiniai pedagogai; „Administracija teikia siūlymus ŠMM, kitoms institucijoms dėl VSC veiklos tobulinimo“ ($p = 0,002$); palankiausiai šį rodiklį vertina administracijos atstovai. Nepalankiausiai šiuos rodiklius taip pat įvertino auklėtojai.

Mažiau statistiškai reikšmingi VSC strateginio valdymo vertinimo skirtumai nustatyti pagal šiuos kriterijus: „Administracija prioritetą teikia VSC žmogiškųjų išteklių vystymui“ ($p = 0,004$); „VSC vadovai palaiko pokyčių atmosferą, inicijuoja veiksmingus pokyčius“ ($p = 0,004$); Administracija prioritetą teikia VSC paskirties (savo misijos) kokybiškam realizavimui“ ($p = 0,005$); „Administracija betarpiškai dalyvauja problemų ir konfliktų tarp auklėtinių, tarp auklėtinių ir darbuotojų, tarp darbuotojų sprendime“ ($p = 0,006$); „VSC vyrauja dalykiški darbuotojų ir vadovų santykiai“ ($p = 0,007$); „VSC vadovai efektyviai valdo finansinius išteklius“ ($p = 0,007$); „Administracija rodo tarpinstitucinio bendradarbiavimo iniciatyvas“ ($p = 0,008$); „Tarp administracijos ir darbuotojų bei auklėtinių vyrauja demokratiški, pagarbūs santykiai, pasitikėjimas“ ($p = 0,008$); „Administracija kryptingai nukreipia darbuotojų veiklą VSC tikslų įgyvendinimui“ ($p = 0,009$); „Administracija kompleksiskai planuoja centro veiklą ir į šį procesą įtraukia darbuotojus“ ($p = 0,009$); „VSC vadovai tikslingai paskirsto funkcijas, deleguoja darbuoto-

jams atsakomybę“ ($p = 0,015$); „Administracija daug dėmesio skiria novacijų įgyvendinimui, gerosios patirties sklaidai“ ($p = 0,015$) ir kt. Nepalankiausiai VSC strateginį valdymą pagal minėtus rodiklius įvertino tyrime dalyvavę centrų auklėtojai.

Mažiausiai statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti vertinant VSC strateginį valdymą pagal kriterijus „Administracija nuolat vertina darbuotojų veiklos kokybę, priima jos tobulinimui aktualius sprendimus“ ($p = 0,047$) ir „Administracija nuolat tobulina savo vadybines kompetencijas“ ($p = 0,044$). Nepalankiausiai VSC strateginį valdymą pagal šiuos kriterijus vertina tyrime dalyvavę auklėtojai, palankiausiai – mokytojai ir socialiniai pedagogai. Mažiausi statistiškai reikšmingi skirtumai rodo, kad dėl šių VSC strateginio valdymo vertinimo rodiklių respondentų nuomonės yra panašiausios.

Pagal visus 33 VSC strateginio valdymo rodiklius tobulinimo poreikio statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti dviem atvejais: „Centre vyrauja objektyvi darbuotojų vertinimo politika“ ($p = 0,038$); palankiausiai šį rodiklį vertina auklėtojai, nepalankiausiai – administracijos atstovai; ir „Administracija nuolat rūpinasi darbuotojų socialiniu, psichologiniu saugumu“ ($p = 0,038$); palankiausiai šį rodiklį taip pat vertina VSC auklėtojai, nepalankiausiai – administracijos atstovai. Šie statistiškai reikšmingi skirtumai rodo, kad VSC administracijos atstovai mažiau nei auklėtojai linę pripažinti strateginio valdymo srities tobulinimo poreikį. Tai iškalbingi skirtumai, kurie leidžia daryti prielaidą, jog VSC darbuotojų vertinimas, jų psichologinio ir socialinio saugumo užtikrinimas labiausiai netenkina auklėtojų, ir, jų nuomone, šios strateginio valdymo sritys labiausiai reikalauja tobulinimo veiksmų.

Analizuojant tyrimo rezultatus, siekta išsiaiškinti, ar VSC strateginio valdymo vertinimai yra statistiškai reikšmingai susiję su tyrime dalyvavusių respondentų socio-demografiniais kintamaisiais.

Statistinė tyrimo duomenų parodė, kad VSC darbuotojų lytis neturėjo didesnės įtakos jų nuomonei apie VSC strateginį valdymą. Paaiškėjo tik, kad VSC darbuotojos moterys kritiškiau nei kolegos vyrai vertino vadovų finansinių išteklių valdymo efektyvumą ($\chi^2 = 13,6$, $df = 4$, $p < 0,009$) ir mažiau pripažino, kad administracija kompleksiskai planuoja centro veiklą ir į šį procesą įtraukia darbuotojus ($\chi^2 = 10,9$, $df = 4$, $p < 0,023$). Tuo tarpu amžius kiek labiau veikė visų grupių tiriamųjų nuomonę nagrinėjamu aspektu. Jaunesni (31–40 m.) VSC darbuotojai laikėsi kritiškesnės nuomonės dėl VSC vadovų finansinių išteklių valdymo efektyvumo nei vyresni kolegos ($\chi^2 = 30,3$, $df = 16$, $p < 0,017$), o 41–60 metų darbuotojai buvo labiau nei kiti įsitikinę, jog administracija nepakankamai kryptingai nukreipia darbuotojų veiklą VSC tikslams įgyvendinti ($\chi^2 = 33,1$, $df = 16$, $p < 0,007$), prioritetiniu tikslu laiko pozityvios auklėtinių socializacijos užtikrinimą ($\chi^2 = 29,6$, $df = 16$, $p < 0,020$), turi aiškią VSC vystymo strategiją ($\chi^2 = 42,7$, $df = 16$, $p < 0,000$), nepakankamai betarpiškai dalyvauja, sprendžiant problemas ir konfliktus tarp auklėtinių, auklėtinių ir darbuotojų, tarp darbuotojų ($\chi^2 = 31,9$, $df = 16$, $p < 0,010$).

Tiriant respondentų nuomonę apie poreikį tobulinti VSC strateginio valdymo sritį, nustatyta, kad jaunesni pedagogai (iki 40 m.) dažniau nei kiti kolegos galvoja, kad administracija labiau turėtų rūpintis teigiamo psichologinio klimato palaikymu ($\chi^2 = 29,4$, $df = 16$, $p < 0,021$; $\chi^2 = 20,13$, $df = 16$, $p < 0,009$).

Pedagoginio darbo patirtis, kaip ir amžius, turėjo nedidelės įtakos respondentų nuomonei dėl VSC strateginio valdymo. Darbuotojai, turintys darbo patirties ne tik



VSC, bet ir pagrindinėje mokykloje, kritiškiau vertino administracijos prioriteto teikimą VSC žmogiškiesiems ištekliams vystyti ($\chi^2 = 34,6$, $df = 20$, $p < 0,026$). Pagalbinėje mokykloje ar tik VSC dirbę asmenys kritiškiau nei kiti kolegos vertino VSC strateginį valdymą pagal rodiklius „Administracija nuolat vertina darbuotojų veiklos kokybę, priima jos tobulinimui aktualius sprendimus“ ($\chi^2 = 38,8$, $df = 20$, $p < 0,007$), „Administracija rodo tarpinstitucinio bendradarbiavimo iniciatyvas“ ($\chi^2 = 32,2$, $df = 20$, $p < 0,041$). Tik VSC dirbę asmenys rečiau nei kiti pripažino, kad „Tarp administracijos ir darbuotojų bei auklėtinių vyrauja demokratiški, pagarbūs santykiai, pasitikėjimas“ ($\chi^2 = 37,5$, $df = 20$, $p < 0,010$), „Įstaigoje vyrauja dalykiški darbuotojų ir vadovų santykiai“ ($\chi^2 = 38,8$, $df = 20$, $p < 0,007$), „Administracija rūpinasi teigiamu VSC įvaizdžio formavimu“ ($\chi^2 = 28,2$, $df = 20$, $p < 0,021$), „Teikia siūlymus ŠMM, kitoms institucijoms dėl VSC veiklos tobulinimo“ ($\chi^2 = 31,9$, $df = 20$, $p < 0,044$), „Objektyviai vertina darbuotojų veiklos kokybę, tikslingai skirsto pedagoginius krūvius“ ($\chi^2 = 42,5$, $df = 20$, $p < 0,002$).

Nustatyta, kad poreikio tobulinti strateginio valdymo sritį raiškai VSC darbuotojų darbo patirtis kitose institucijose nebuvo reikšminga. Nustatyta tik, kad darbuotojai, turintys profesinės veiklos patirties tik VSC, taip pat ir tie, kurie dar yra dirbę vidurinėje ar pagalbinėje mokykloje, nekonstatavo poreikio administracijai suformuoti aiškia VSC vystymo strategiją ($\chi^2 = 31,6$, $df = 20$, $p < 0,048$), o tik VSC dirbę ar dirbę dar ir vidurinėje mokykloje – būtinybės labiau rūpintis teigiamu VSC įvaizdžio formavimu ($\chi^2 = 31,8$, $df = 20$, $p < 0,046$).

Pedagoginio darbo stažas iš esmės neturėjo įtakos mokytojų nuomonei apie VSC strateginį valdymą ir poreikį jį tobulinti. Tyrime dalyvavę mokytojai, turintys pedagoginio darbo stažą iki 15 metų, skeptiškiau vertino VSC vadovų pastangas skirti daugiausia dėmesio finansiniams, infrastruktūros, materialinės bazės plėtros klausimams ($\chi^2 = 34$, $df = 20$, $p < 0,026$) ir mažiau nei kiti tyrime dalyvavę kolegos buvo įsitikinę, kad administracijai būtina teikti didesnę prioritetą VSC paskirčiai (misijai) kokybiškai realizuoti ($\chi^2 = 35,7$, $df = 20$, $p < 0,017$).

Auklėtojų darbo patirtis kitose institucijose visai nedarė įtakos nei jų VSC strateginio valdymo vertinimo, nei poreikio tobulinti strateginį valdymą raiškai, t. y. nerasta nė vieno statistiškai reikšmingo ryšio tarp šio demografinio ir strateginio valdymo kintamųjų. Auklėtojų darbo stažas taip pat neturėjo įtakos šios grupės respondentų nuomonės apie VSC strateginį valdymą raiškai ir labai nežymiai veikė nuomonę apie poreikį tobulinti šią sritį, t. y. nustatyti tik keli silpni statistiškai reikšmingi ryšiai. Jie parodė, kad auklėtojai, turintys mažesnę auklėtojo pareigybės darbo patirtį (6–10 m.), rečiau pripažino, kad administracija rodo tarpinstitucinio bendradarbiavimo iniciatyvas ($\chi^2 = 27,5$, $df = 20$, $p < 0,025$) ir teikia prioritetą VSC paskirties (misijos) kokybiškam realizavimui ($\chi^2 = 26,3$, $df = 15$, $p < 0,035$). Turintys tik auklėtojo darbo patirties, t. y. tie, kurie neturėjo kitų pareigybių tuo pat metu, šiek tiek kritiškiau vertino administracijos prioritetą VSC žmogiškiesiems ištekliams vystyti ($\chi^2 = 22,3$, $df = 8$, $p < 0,004$), VSC veiklos kokybės laikymą prioritetiniu institucijos tikslu ($\chi^2 = 23,3$, $df = 8$, $p < 0,003$), nuolatinį darbuotojų veiklos kokybės vertinimą, aktualių sprendimų jai tobulinti priėmimą ($\chi^2 = 23,6$, $df = 8$, $p < 0,003$), darbuotojų funkcijų paskirstymo tikslingumą,

atsakomybės jiems delegavimą ($\chi^2 = 23,9$, $df = 8$, $p < 0,002$), informacijos, būtinos darbuotojų veiklai, teikimą ($\chi^2 = 22,8$, $df = 8$, $p < 0,004$). O tokių asmenų poreikiui tobulinti strateginio valdymo sritį skirtingų pareigybių turėjimas įtakos neturėjo.

Apibendrinant galima teigti, kad VSC strateginio valdymo vertinimą demografiškai kintamieji menkai veikė.

Analizuojant VSC strateginį valdymą ir jo tobulinimo poreikį, remiantis darbuotojų nuomone, nustatyti statistiškai reikšmingi vertinimo skirtumai priskirtini reikšmingų veiksmų kategorijai, jie įgalina charakterizuoti dabartinę VSC strateginio valdymo situaciją, numatyti aktualiausias valdymo tobulinimo sritis ir projektuoti konkrečius valdymo kokybės optimizavimo veiksmus. Statistiškai reikšmingi VSC strateginio valdymo vertinimo skirtumai, be kita ko, yra susiję ir su įvairiais vidiniais konkrečios įstaigos procesais; darbuotojų ir administracijos santykiais, pasitenkinimo profesine veikla laipsniu ir kitais veiksniais, kurių poveikio organizacijos kokybiniais pokyčiams, rezultatams, pasak kokybės vadybos teoretikų, beveik neįmanoma prognozuoti, nors vadybos praktikai pripažįsta jų reikšmingumą. Konkrečiai mūsų tyrimo atveju statistiškai reikšmingi VSC strateginio valdymo ir jo tobulinimo poreikio vertinimo skirtumai netiesiogiai atskleidžia strateginio valdymo tobulinimo objektų mastą, taip pat suteikia informacijos apie skirtingą valdymo procesų poveikį ir veiksmingumą atskiroms darbuotojų grupėms. Tai gali būti susiję su konkrečių vadovavimo veiksmų nepakankamu, netinkamu, nerezultatyviu ir pan. poveikiu darbuotojų profesinių funkcijų efektyvesniam realizavimui ar tiesiog konkrečių vadovavimo veiksmų nebuvimu apskritai. Taip pat tai gali būti susiję su darbuotojų dalyvavimo valdymo procesuose ir jų įgalinimo veikmingumu (laipsniu) ar kitais veiksniais. Minėtoji informacija taip pat padeda institucijos vadovams tiksliau įvertinti esamą savo institucijos ir vertinamos srities situaciją, vidinį VSC organizacijos kontekstą, identifikuoti problemų simptomus, orientuoja kryptingiau priimti adekvačius su valdymo tobulinimu susijusius sprendimus. Suprantama, skirtingoms darbuotojų grupėms VSC strateginio valdymo srities vertinamų rodiklių svarba gali skirtis. Šiuo atveju būtina įvertinti darbuotojų lūkesčius dėl atitinkamų valdymo rodiklių. Neretai darbuotojų lūkesčiai būna didesni už realias valdymo tobulinimo galimybes. Tačiau valdymo srities tobulinimo strategijų, jų alternatyvų projektavimas ir įgyvendinimas, siekiant aukštesnės valdymo kokybės ir suinteresuotų darbuotojų grupių pasitenkinimo, yra jų lūkesčių sumažinimas, patiems dalyvaujant valdymo tobulinimo procesuose. Valdymo ir veiklos procesų tobulinimo dermei ir veiksmingumui užtikrinti labai svarbus yra informacijos perdavimo, komunikavimo sistemos VSC funkcionavimo efektyvumas, nuolatinis valdymo procesų įsivertinimas, analizė. „Labiausiai žinomas E.W. Deming *Planuok–daryk–tikrink–koreguok* ciklas, kaip kokybės vadybos principas, kol kas nėra populiarus tarp vadovų, taikomas epizodiškai ir nesistemiškai“ (Serafinas, 2011, p. 12). VSC atveju, šis principas galėtų tapti šių institucijų strateginio valdymo kokybės tobulinimo sistemos funkcionavimo pagrindu.

Išvados

Tyrimo dalyvavę šešių šalyje veikiančių vaikų socializacijos centrų visų grupių VSC darbuotojai teigiamai vertina savo institucijų strateginį valdymą ir kartu pripažįsta jo tobulinimo būtinumą. Remiantis darbuotojų nuomone, nustatyti statistiškai reikšmingi vertinimų skirtumai. Ryškiausi VSC strateginio valdymo vertinimo skirtumai išryškėjo



tarp tyrime dalyvavusių administracijos atstovų ir auklėtojų. Statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti ir dėl VSC atskirų strateginio valdymo sričių tobulinimo poreikio. Labiausiai išsiskyrė respondentų nuomonės dėl poreikio tobulinti darbuotojų skatinimo sistemą, objektyvios darbuotojų atrankos politikos ir nuolatinio administracijos rūpinimosi darbuotojų socialiniu ir psichologiniu saugumu pokyčių. Nustatyta, kad VSC strateginio valdymo ir jo tobulinimo poreikio vertinimams respondentų sociodemografiniai kintamieji (lytis, amžius, darbo stažas, darbo patirtis kitose institucijose) turėjo nežymią statistiškai reikšmingą įtaką. Administracijos atstovai, vertindami VSC strateginį valdymą, labiausiai yra įsitikinę, kad jie skatina ir įgyvendina VSC kultūros pokyčius, prioritetą teikia VSC paskirčiai kokybiškai realizuoti, užtikrina darbuotojų veiklai būtinos informacijos prieinamumą, palaiko su darbuotojais dalykiškus santykius, nuolatinį dialogą, atsižvelgia į jų nuomonę, priimdami sprendimus, tačiau kartu sutinka, kad šias strateginio VSC strateginio valdymo sritis reikia tobulinti. Tai liudija, kad tyrime dalyvavę administracijos atstovai orientuojasi į nuolatinį valdymo procesų tobulinimą, nors patys nėra absoliučiai įsitinę, kad nuolat tobulina savo vadybines kompetencijas, nors tai yra labai svarbi valdymo procesų kokybinių pokyčių prielaida.

Kiek mažiau nei penktadalis tyrime dalyvavusių auklėtojų nesutinka, kad VSC strateginis valdymas yra efektyvus ir administracija kokybiškai atlieka savo funkcijas. Panašus skaičius respondentų tik iš dalies sutinka, kad jų institucijų administracija turi aiškia VSC vystymo strategiją ir svarbiausiu tikslu laiko kokybišką VSC paskirties realizavimą. Išryškėjo, jog VSC auklėtojai, nors ir teigiamai vertina savo įstaigų strateginį valdymą, yra kritiškesni nei kitos respondentų grupės dėl tokių strateginio valdymo sričių, kaip žmogiškųjų išteklių vystymas, VSC veiklos kompleksinis planavimas ir darbuotojų įtraukimas į planavimo procesus, darbuotojų funkcijų ir atsakomybių paskirstymas, darbuotojų veiklos kokybės vertinimas ir jos tobulinimui svarbių sprendimų priėmimas ir kt. vertinimo. VSC valdymo kokybės pokyčius auklėtojai pirmiausia sieja su žmogiškųjų išteklių valdymo sritimi.

Tyrime dalyvavę VSC pedagogai, savo institucijų strateginį valdymą vertindami teigiamai, dėl kai kurių strateginio valdymo sričių efektyvumo yra labiau įsitikinę nei jų kolegos ir dalis jų labiau linkę manyti, kad nėra poreikio tobulinti tokių jų institucijos valdymo sričių, kaip teigiamo psichologinio klimato kūrimas, darbuotojų bendradarbiavimo skatinimas, centro veiklos strateginis planavimas, darbuotojų įtraukimas į šiuos procesus, orientacija į prioritetinį tikslą – VSC veiklos kokybę, VSC kultūros pokyčių skatinimas ir įgyvendinimas, darbuotojų veiklos kokybės vertinimas ir kt. Tikėtina, kad pedagogai įvairios VSC veiklos, procesų, valdymo kokybės nelaiko baigtiniu procesu.

VSC strateginio valdymo ir jo tobulinimo poreikio vertinimo raiška liudija, jog vadybinis potencialas nėra maksimaliai panaudojamas įgyvendinti VSC paskirties kokybinius pokyčius.

Literatūra

Barkauskaitė M., Bruzgelevičienė R. (2004). *Švietimo įstaigos vertinimo nuostatos. Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodikos projektas*. Vilnius: Švietimo ap-
rūpinimo centras.

Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo rekomendacijos. Nr. ISAK-607, 2009-03-30.

- Bendrojo ugdymo mokyklų veiklos kokybė (2011(2)). *Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros metinis pranešimas*. Prieiga internete: http://old.smm.lt/svietimo_bukle/docs/NMVA%20metinis%20pranesimas2011.pdf
- Bendrojo vertinimo modelio išorinis vertinimas. Naujos galimybės bendrojo vertinimo modelio taikytojams: nuo įsivertinimo iki išorinio vertinimo (2010). Prieiga internete: http://www.eipa.eu/files/File/CAF/LT_PEF_BMV.pdf.
- Bendrasis vertinimo modelis (BVM). Organizacijos tobulinimas taikant įsivertinimą. Prieiga internete: http://www.livadis.lt/livadis/user_dir/File/2007/BVM/BVM_2006_VIDUS_n.pdf
- European Foundation for Quality Management – Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis. 1999.
- Fidler B., (2002). *Strategic Management for School Development. Leading your School's Improvement Strategy*. Paul Chapman Publishing.
- Formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo sistemos koncepcija. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2008 m. lapkričio 24 d. įsakymas Nr. ISAK-3219.
- Gumuliauskienė A., Smilgienė J., (2010). Ugdymo kokybės kaip švietimo politikos prioriteto raiška bendrojo lavinimo mokyklos strateginiuose planuose. *Mokytojų ugdymas / Teacher Education*, 15 (2), 146–160.
- Indrašienė V., Merfeldaitė O., Pivorienė J., Raudeliūnaitė R., (2011). *Vaiko vidutinės priežiūros įgyvendinimas socializacijos centruose: socioedukacinis aspektas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
- Jucevičius R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas: monografija*. Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
- Juodaitytė A., (2004). Studijų kokybė aukštojoje mokykloje: valdymo filosofija ir prakseologija. *Aukštojo mokslo kokybė*, 1, 12–25.
- Juran J. M. (1998). *Leadership for Quality. Juran's Quality Handbook*. <http://www.pqm-online.com/assets/files/lib/juran.pdf>
- Kaziliūnas A. (2006). *Kokybės analizė, planavimas ir auditas: monografija*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
- Zakarečius P. ir kt., (2011). *Organizacijų vadyba*. Kaunas: VDU.
- Lamanauskas V. (2009). Nuo kokybės valdymo prie valdymo kokybės: sisteminis požiūris. *Švietimas: politika, vadyba, kokybė*, 1 (1), p. 4–8.
- Lamanauskas V., (2012). Vadyba: atsakomybės aspektas. *Švietimas: politika, vadyba, kokybė/Education Policy, Management and Quality*, 3 (12), 4–5.
- Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2011m. gegužės 19 d. įsakymas NR. V-839 „Vaikų socializacijos centro veiklos modelio aprašas“.
- Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2011 m. liepos 1 d. įsakymas Nr. V-1194 „Dėl kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo patvirtinimo“. Vilnius, 2011metai.
- Lietuvos Respublikos vaiko minimalios ir vidutinės priežiūros įstatymas. *Žin.*, 2007, Nr. 80-3214; 2010, Nr. 157-7969). *Nauja įstatymo redakcija nuo 2011 m. sausio 1 d.: Nr. XI-1232, 2010-12-14, Žin., 2010, Nr. 157-7969 (2010-12-31)*.
- Lietuvos Respublikos vaiko minimalios ir vidutinės priežiūros įstatymo pakeitimo įstatymas. Vilnius, 2010m. gruodžio 14 d. Nr. XI-1232.
- Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2009m. kovo 30 d. įsakymas Nr. ISAK-608 „Dėl Bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės audito tvarkos aprašo“.
- LR švietimo ir mokslo ministro 2009 m. kovo 30 d. įsakymas Nr. ISAK-608 „Dėl Bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės audito tvarkos aprašo“.



- Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. gegužės 9d. nutarimas Nr. 581. „Lietuvos Respublikos nepilnamečių minimalios ir vidutinės priežiūros įstatymo koncepcija“. Valstybės žinios, 2003-05-14, Nr. 47-2080).
- Merkys G., Ruškus J., Juodraitis A. ir kt. (2002). *Nepilnamečių resocializacija. Lietuvos nepilnamečių priežiūros įstaigų psichosocialinė ir edukacinė situacija*. VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
- Nepilnamečių Justicijos 2004–2008 metų programa (Nr.83-3008). Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004 m. nutarimas Nr. 600.
- Nepilnamečių justicijos 2009–2013 metų programa. Prieiga internete: www.lrv.lt/naujienos/?nid=5290
- Ruževičius J. (2006). *Kokybės vadybos modeliai ir jų taikymas organizacijų veiklai gerinti*. Vilnius: VU.
- Serafinas D., (2011). *Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas. Mokomoji knyga*. Vilnius. Švietimo būklės apžvalga.2008. Interneto prieiga: <http://www.sac.smm.lt/index.php?id=36>
- Valstybės kontrolės pranešimas spaudai Prieiga internete: < [www.vkontrolė.lt/ pranesimas_spaudai_aspx?id=17701](http://www.vkontrolė.lt/pranesimas_spaudai_aspx?id=17701)
- Valstybinė švietimo 2013–2022 metų strategija. LR Švietimo ir mokslo ministerija. Interneto prieiga: http://www.smm.lt/uploads/documents/Veikla_strategija/VSS%20Seimui_2012-09-19.pdf
- Vanagas P. (2004). *Visuotinė kokybės vadyba*. Kaunas: KTU.
- Vasiliauskas A. (2004). *Strateginis valdymas*. Kaunas: KTU leidykla
- Želvys R., (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: VU leidykla.
- Žydžiūnaitė V. (2007). *Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos*. Kaunas: Technologija.

Summary

MANAGEMENT OF IMPLEMENTATION OF THE PURPOSE OF CHILDREN'S SOCIALISATION CENTRES

Aušrinė Gumuliauskienė

University of Šiauliai, Lithuania

Children's socialisation centres that have been operating since 2008 execute a double mission, i.e. they provide comprehensive education and ensure supervision as well as re-socialisation of delinquent juveniles. High-quality implementation of the integrated mission of children's socialisation centres is mostly determined by strategic management of these institutions. Results of the survey of administration representatives and other staff of children's socialisation centres carried out from November 2012 through February 2013 revealed that all groups' employees of children's socialisation centres positively assessed strategic management of their institutions and also acknowledged the demand for its perfection. Statistically significant differences in assessment of strategic management of children's socialisation centres and the need for its improvement in separate groups of respondents have been found out. The most visible differences concerning assessment of strategic management of children's socialisation centres have been estimated among representatives of administrative staff and class tutors that took part in the survey. Respondents' opinions mostly differed concerning the need to improve the incentive system for staff, the changes in the objective policy concerning staff selection and constant care of the administration about social and psychological safety of employees. It has been found out that respondents' socio-demographic variables (sex, age, duration of employment, work experience in other institutions) make a

low statistically significant impact on assessment of the need for strategic management of children's socialisation centres and its improvement. When assessing strategic management of children's socialisation centres, administrative staff are mostly sure that they promote and implement changes in culture of children's socialisation centres, give priority to high-quality implementation of the purpose of children's socialisation centres, ensure accessibility to information necessary for employees, maintain matter-of-fact relationships and constant dialogue with staff, regard their opinions when making decisions; however, they agree that these areas of strategic management of children's socialisation centres should be perfected. It is proved by participated administrative staff who are focused on constant improvement of management processes, even though they are not completely convinced that they constantly develop their managerial competences which are a very important precondition for qualitative changes in management processes.

It has been found out that class tutors at children's socialisation centres, even though positively assessing strategic management of their institutions, are more critical about such areas of strategic management, in comparison to another group of respondents: human resources management, complex planning of performance of children's socialisation centre and involvement of employees into planning processes, distribution of functions and responsibilities of staff, assessment of quality of activities of employees and the making of important decisions concerning its improvement, etc. First of all, class tutors relate the changes in quality of strategic management of children's socialisation centres with the area of human resources management. Some one fifth of class tutors that took part in the survey agree that administration of their institutions have a clear strategy of development of the children's socialisation centre and treat high-quality implementation of the purpose of children's socialisation centres as the major aim.

Pedagogues of children's socialisation centres who took part in the research positively assess strategic management of their institutions; nevertheless, they are more sure about effectiveness of some of strategic management areas than their colleagues do, and more tend to suppose that there is no need to improve such areas of institutional management as creation of positive psychological climate, stimulation of collaboration among employees, strategic planning of performance of the centre, involvement of employees into such processes, orientation towards the priority aim, i.e. quality of performance of the children's socialisation centre, stimulation of changes in culture of children's socialisation centres, assessment of quality of activities of employees, etc. It is likely that pedagogues do not treat quality of various activities, processes, management of children's socialisation centres as a finite process.

Expression of assessment of strategic management of children's socialisation centres and the demand for its expression demonstrates that managerial potential is not maximally used to implement qualitative changes in the purpose of children's socialisation centres.

Key words: children's socialisation centre, strategic management, assessment of strategic management.

Received 18 November 2013; Accepted 18 March 2014



Aušrinė Gumuliauskienė

PhD., Associate Professor, Department of Education, University of Siauliai, 25-115 P. Visinskio Street, LT-76351 Siauliai, Lithuania.

E-mail: a.gumuliauskiene@gmail.com