

## IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ DARBO LAIKO PLANAVIMAS: PROBLEMAS IR GALIMYBĖS

Dalia Dambrauskienė, Reda Ponelienė  
Šiaulių universitetas, Lietuva

### Santrauka

Švietimo įstaigos vadovo veiklos sritys apima mokyklos administravimą ir valdymą, žmogiškųjų ir materialinių išteklių tikslingą naudojimą ugdymo kokybei užtikrinti. Mokyklos kontekstas daro įtaką vadovų darbo dienai ir jų laiko paskirstymui, todėl aktualu atlikti tyrimus, siekiant įvertinti kontekstinius veiksnius, lemiančius vadovų darbo laiko planavimo galimybes ir apribojimus. Tyrimo tikslas – ištirti ikimokyklinės įstaigos vadovų darbo laiko paskirstymą skirtingoms funkcijoms atlikti ir atskleisti darbo laiko planavimo galimybes ir apribojimus.

Tyrimas atliktas 2018–2019 m. Pirmojo tyrimo etapo metu apklausta po vieną trijų Europos šalių (Lietuvos, Prancūzijos, Italijos) ikimokyklinės įstaigos vadovą. Apklausos rezultatai parodė, kad veikloje pastebimi tam tikri veiklos panašumai dėl vadovo darbo specifikos, pradedant strateginių tikslų formavimu, tėvų ir socialinių partnerių įtraukimu į įstaigos veiklą, baigiant įstaigos veiklos kokybės vertinimu. Atsižvelgiant į tai, kad skirtingų šalių vadovai dirba gana skirtinguose kontekstuose, skirtingomis darbo sąlygomis, daryti apibendrinančias išvadas netikslinga, tačiau gautus duomenis galima panaudoti rengiant analogiškų tyrimų metodiką.

Antrojo etapo metu analizuota ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų darbo laiko planavimo problematika. Jame dalyvavę Šiaulių m. ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai atskleidė, kad daugiausia laiko skiria darbui su įstaigos dokumentais, personalo klausimų sprendimui ir finansiniams klausimams. Kitaip tariant, Lietuvos ikimokyklinių įstaigų vadovų darbe vyraujanti veikla, kuriai skiriama daugiausia laiko – administraciniai-biurokratiniai procesai, kai tuo tarpu patys vadovai linkę dalį tam skiriamo laiko išnaudoti ugdymo proceso priežiūrai ir tobulinimui bei savo profesiniam tobulėjimui. Ir nors viena iš vadovo funkcijų – tinkamas ir savalaikis veiklos, taigi ir savo darbo laiko, planavimas, praktikoje susiduriama su laiko planavimo trukdžiais, susijusiais su žmogiškųjų ir materialinių išteklių valdymu ir daugiaveika, kai vienu metu atliekamos kelios, skirtingos savo turiniu ir apimtimi, veiklos.

**Raktiniai žodžiai:** darbo laiko planavimas, ikimokyklinio ugdymo įstaiga, ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovas, pasidalytoji lyderystė.

### Įvadas

Pastaruoju metu tiek švietimo įstaigų vadovai, tiek mokslininkai pastebi, kad mokyklų vadovų darbas tampa vis sudėtingesnis. Pokyčiai biudžetinių mokyklų politinėje aplinkoje per pastaruosius du dešimtmečius sukėlė dar daugiau papildomų reikalavimų vadovams prisiimti įvairiapusę atsakomybę, todėl direktoriams dar sunkiau paskirstyti savo laiką skirtingoms veikloms. Pasak Grissom ir kt. (2015), Claessens ir kt. (2007), veiksmingi laiko valdymo įgūdžiai gali padėti vadovams atlikti jų darbo užduotis, sumažinti stresą darbe, pagerinti darbo rezultatus. Moksliniais tyrimais įrodyta, kad veiksmingai laiką valdantys asmenys patiria didesnę pasitenkinimą darbu (Macan ir kt., 1990), mažesnę emocinį išsekimą (Peeters, Rutte, 2005), randa geresnę balansą tarp darbo ir šeimos (Green, Skinner, 2005). Ir priešingai, jei vadovai susiduria su gausybe darbų ir įsipareigojimų, o jiems atlikti neturi



pakankamai laiko, tai kelia jiems stresą, daro neigiamą įtaką visos organizacijos veiklos rezultatams.

Grissom ir kt. (2015) teigimu, laiko trūkumas, su kuriuo susiduria švietimo įstaigų vadovai, daro jų darbą dar sudėtingesnį. Sebastian ir kt. (2018) atliktas tyrimas atskleidė, kad mokyklų vadovai dirba vidutiniškai mažiausiai 50 valandų per savaitę; direktoriai per vieną darbo dieną – vidutiniškai penkiose skirtingose srityse; vadovo profesinis augimas yra atidėtas iki dienos pabaigos; didžioji dalis mokyklų direktorių sąveikos nukreipta į asmenis, esančius mokykloje. Jų vadovai yra visiškai atsakingi už ugdymo proceso kokybę ir efektyvumą, taip pat už mokyklų finansinį valdymą, mokytojų įdarbinimą ir atleidimą ir kt. (Pagrindiniai duomenys apie Europos mokytojus ir mokyklų vadovus, 2013). Taigi mokyklos vadovo veiklos sritys apima mokyklos administravimą ir valdymą, žmogiškųjų ir materialinių išteklių tikslingą naudojimą ugdymo kokybei užtikrinti.

Vadovai dėl darbų gausos ir laiko stokos nebepali atstovauti visoms savo mokyklų sritims, taigi turi keisti savo darbo organizavimo formas, dalintis lyderyste (Bush, Glover, 2012). Kaip pastebi Bolden (2011), nuo 2000 m. ženkliai išaugo mokslinių publikacijų pasidalytosios lyderystės tema, nes vieni vadovai visų jiems tenkančių įsipareigojimų nebėra pajėgūs atlikti savo praktiniame darbe. Be to, kaip pastebi Hartley (2009), tokiam vadovų sprendimui dalintis lyderyste su bendruomene dažnai pritaria ir šalių vyriausybės, kurios mano, kad pasidalytoji lyderystė yra pragmatiškas sprendimas palengvinti vadovams tenkantį darbo krūvį, taip pat, tai būdas pritraukti mokytojus į vadovaujančias pareigas, kurių jie vis labiau vengia. Pastebimas pasidalytosios lyderystės patrauklumas švietimo sektoriaus organizacijose, susijęs dėl su pasidalytąja lyderyste siejamomis galimybėmis tobulinti mokyklą (Harris ir kt., 2012), galimybe lengviau pasiekti organizacijos tikslų (Harris ir Spillane, 2008), taip pat tai yra vienas populiariausių būdų, kaip išspręsti iššūkius, su kuriais vadovai susiduria kasdieniniame savo darbe (Lahtero ir kt., 2019).

### *Tyrimo problema ir aktualumas*

Mokslininkai pastebi, kad mokyklos kontekstas daro įtaką vadovų darbo dienai ir jų laiko paskirstymui (Goldring ir kt., 2008; Sebastian ir kt., 2018). Tačiau, pasak Sebastian ir kt. (2018), yra mažai tyrimų, nagrinėjančių konteksto svarbą paskirstant vadovo laiką skirtingoms veikloms ar veiklų pasiskirstymą su kitais. Todėl aktualu atlikti tyrimus skirtinguose kontekstuose, net ir skirtingų šalių švietimo organizacijose, siekiant įvertinti kontekstinius veiksnius, lemiančius vadovų darbo laiko planavimo galimybes ir apribojimus.

Lietuvoje ikimokyklinio ugdymo mokytojai iš viso dirba 36 val. per savaitę, iš kurių tik 3 valandos per savaitę skirtos netiesioginiam darbui su vaikais (metodinei veiklai). Tai gali kelti tam tikrų sunkumų ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams, siekiantiems glaudesnio bendravimo su mokytojais, norintiems įtraukti juos į sprendimų priėmimą ar plėtoti pasidalytąją lyderystę organizacijoje iš pragmatinių paskatų, t. y. siekiant pa(s)ilengvinti vadovams tenkantį darbo krūvį. Mažas ugdytinių amžius, glaudesnis bendravimas su tėvais ikimokyklinėse ugdymo įstaigose, tai, kad ikimokyklinis ugdymas yra neformalus ugdymas taip pat gali turėti įtakos vadovo darbo specifikai ir darbo laiko paskirstymui skirtingoms funkcijoms atlikti šiose organizacijose.

Žinant kiek ir kokių įsipareigojimų turi švietimo įstaigų vadovai, kyla klausimas, su kokiais iššūkiais jie susiduria paskirstydami savo laiką skirtingoms veikloms, kaip

švietimo įstaigos kontekstas veikia vadovų darbo laiko paskirstymą. Tyrimo tikslas – ištirti ikimokyklinės įstaigos vadovų darbo laiko paskirstymą skirtingoms funkcijoms atlikti ir atskleisti darbo laiko planavimo galimybes ir apribojimus.

## **Tyrimo metodologija**

### *Bendra tyrimo charakteristika*

Kokybinis tyrimas vykdytas dviem etapais. Pirmame empirinio tyrimo etape taikyta tikslinė atranka (Kardelis, 2017), apklausti trys skirtingų šalių (Lietuvos, Prancūzijos, Italijos) švietimo įstaigų vadovai. Pasirinktos tos šalys, kuriose skirtingas įstaigų valdymo modelis. Ugdymas visų skirtingų šalių visose trijose ikimokyklinio ugdymo įstaigose yra neprivalomas (tėvų laisvai pasirenkamas). Antrame empirinio tyrimo etape (apklausoje) dalyvavo visi Šiaulių m. ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai.

### *Tyrimo vieta ir laikas*

Pirmas empirinio tyrimo etapas vykdytas 2018 m. spalio–gruodžio mėn. Apklausa vykdyta pateikiant švietimo įstaigų vadovams anketą. Prieš tai dviem iš trijų apklausoje dalyvavusių respondentų, anketa buvo išversta į respondentų gimtąsias kalbas (prancūzų ir italų). Taip pat vykdytas respondentų atsakymų vertimas į lietuvių kalbą. Vertimą iš lietuvių kalbos į italų, prancūzų kalbas ir vertimą iš italų/prancūzų kalbos į lietuvių kalbą vykdė profesionalūs vertėjai. Tai žvalgomasis tyrimas, kuriuo buvo siekta atskleisti problemas turinį skirtingų šalių kontekstuose ir tolesnes jos sprendimo kryptis.

Antras empirinio tyrimo etapas vykdytas 2019 m. lapkričio mėnesį. Šiaulių m. ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų apklausa vykdyta elektroniniu būdu. Tyrimas vykdytas tris dienas. Respondentams pateikta anketa, su nurodytomis ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo veiklos sritimis. Kiekvieną dieną tyrimo dalyviai fiksavo veiklas, kurioms skyrė daugiausia laiko (kas valandą fiksuota vyravusi veikla). Pirmos ir antros dienos pabaigoje tyrimo dalyviai pateikė refleksiją apie tai, ką suprato apie savo darbo laiko paskirstymą bei ką darytų kitaip. Baigus pildyti klausimynus, tyrimo dalyvių prašyta pasidalinti savo mintimis, kurios kilo tris dienas fiksuojant savo darbo laiką ir pildant klausimyną.

*Tyrimo ribotumai.* Pirmame tyrimo etape dalyvavo po vieną skirtingų šalių (Italijos, Prancūzijos, Lietuvos) atstovą. Antrajame tyrimo etape dalyvavo vieno Lietuvos miesto visų ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai, todėl tyrimo rezultatai negali būti pritaikyti visai populiacijai. Norint plačiau atskleisti tiriamąją problemą, tikslinga būtų tyrimą atlikti platesniu mastu. Kita vertus, šiais rezultatais nebuvo siekiama reprezentuoti visų ikimokyklinio ugdymo įstaigų. Nors tyrimo imtis neleidžia daryti plačių apibendrinimų, gauti rezultatai leidžia juos lyginti su jau atliktų tyrimų rezultatais, matyti tam tikras tendencijas ir tolesnių tyrimų galimybes.

### *Tyrimo imtis ir respondentų charakteristika*

Pirmo etapo tyrime dalyvavo trijų skirtingų šalių ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai (po vieną iš kiekvienos šalies). Pasirinkti tyrimo dalyviai – vadovai, kurių panašus



amžius (nuo 50 iki 55 metų); vadovavimo vienai ikimokyklinio ugdymo įstaigai darbo stažas (nuo 3 iki 6 metų); išsilavinimas (visi vadovai įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą, magistro laipsnį). Visi vadovai dalyvavo atrankoje siekdami tapti švietimo įstaigų vadovais. Švietimo įstaigos yra ne privačios, o finansuojamos vietos savivaldos. Ugdymas visų skirtingų šalių visose trijose ikimokyklinio ugdymo įstaigose yra neprivalomas (tėvų laisvai pasirenkamas). Pasirinkta tik po vieną skirtingos šalies atstovą, nes tyrimu siekta atskleisti esminius skirtumus priklausančius nuo skirtingų šalių pasirinkto ikimokyklinio ugdymo įstaigos valdymo modelio.

Antrame empirinio tyrimo etape (apklausoje) dalyvavo visi Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai (31). Kadangi tyrimas vykdytas tris dienas, į anketos klausimus kiekvieną dieną atsakė skirtingas respondentų skaičius: pirmą apklausos dieną – 31 vadovas, antrą apklausos dieną – 20 vadovų, trečią apklausos dieną – 15 vadovų. Jų amžiaus intervalas nuo 33 m. iki 63 m., amžiaus vidurkis 53 m. Respondentų vadybinio darbo stažas nuo 3 m. iki 33 m. Duomenys pagal amžių ar turimą vadybinio darbo stažą atskirai neanalizuoti.

### *Tyrimo instrumentas*

Abiejų empirinio tyrimo etapų metu, respondentams pateikti trumpi, lengvai suprantami klausimai, vengta sudėtingų akademinių sąvokų. Kokybinio tyrimo vidinis validumas užtikrintas tyrėjų dalyvavimu tiriamojoje veikloje (pirmojo etapo metu tiesiogiai kontaktuota su tyrimo dalyviais, antrojo etapo metu tyrimo dalyviams sudarytos sąlygos tiesiogiai bendrauti su tyrėjais, išsakyti savo pastebėjimus dėl tyrimo refleksijos dalyje). Tyrimo validumą užtikrina ir tai, kad jo metu gautų duomenų analizę atliko du tyrėjai.

Pirmo empirinio tyrimo etapo metu švietimo įstaigų vadovams buvo pateikta 18 klausimų: 10 sociodemografinių klausimų (pvz. amžius, išsilavinimas, darbo/pedagoginio darbo stažas, kvalifikacija ir kt.); 5 klausimai apie organizacijos kontekstą (kiek mokytojų/kitų darbuotojų / ugdytinių yra švietimo įstaigoje ir kt.); pateikti 2 klausimai atskleidžiantys, kiek valandų per savaitę švietimo įstaigos vadovas skiria administraciniam darbui ir kiek tiesioginiam darbui su vaikais (ugdymui) ir 1 klausimas pateiktas su pasiūlytais atsakymo variantais (21 pozicija, galimi atsakymo variantai – taip, iš dalies, ne), atskleidžiantis, kurios iš išvardintų veiklos sričių yra priskirtos vadovo pareigybei. Kadangi siekta atskleisti skirtingose šalyse švietimo įstaigose dirbančių vadovų veiklos ir atsakomybių skirtumus, klausimynas parengtas tyrėjų, remiantis Lietuvos ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų veiklą reglamentuojančiais teisės aktais. Rengiant klausimyną naudotasi vadovų pareigybių aprašymu, ikimokyklinio ugdymo įstaigos nuostatais, kitais teisės aktais reglamentuojančiais Lietuvos ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų veiklą, vykdomas funkcijas.

Sudarant antro empirinio tyrimo etapo klausimyną, naudotasi Sebastian ir kt. (2018) atlikto tyrimo klausimais, adaptuojant klausimyną Lietuvos kontekstui ir atsižvelgiant į Lietuvos ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų vykdomas pareigines funkcijas.

### *Duomenų analizė*

Tyrimo duomenys tvarkyti ir analizuoti MS Excel programa. Rezultatų analizei atlikti taikyta aprašomoji statistika. Duomenys analizuoti skaičiuojant respondentų pasiskirstymą dažniais (procentine išraiška nuo visų tyrime dalyvavusių respondentų skaičiaus).

Surinktų duomenų (atsakymų į atvirus klausimus) analizei naudota turinio kokybinė (content) analizė, atlikta remiantis tinkamiausių prasminių vienetų išskyrimu iš teksto ir jų kodavimu. Tekstas nagrinėjamas nuosekliai, indukcinio būdu išskiriant prasminius vienetus, juos formuluojant į subkategorijas, vėliau jungiant į kategorijas. Kategorija – teiginys, apimantis grupę subkategorijų (trumpų teiginių), kurias sieja bendras turinys, teksto prasmė (Bitinas ir kt., 2008).

## Tyrimo rezultatai

Švietimo įstaigų kontekstas. Pirmo empirinio tyrimo etapo metu apklaustų švietimo įstaigų vadovų pateikti atsakymai apie jų vadovaujamų įstaigų kontekstą pateikti 1 lentelėje.

### 1 lentelė

*Tyrimo dalyvavusių Lietuvos, Prancūzijos, Italijos švietimo įstaigų socialinis kontekstas*

	<b>Lietuva</b>	<b>Prancūzija</b>	<b>Italija</b>
Ugdytinių skaičius	170	175	1 100
Ugdytinių amžius	nuo 1,5 iki 6/7 metų	Nuo 2 iki 5/6 metų	Nuo 2,5 iki 5/6 metų
Vadovo darbo val. per savaitę	40 val.	12 val.	40 val. (50 val.)
Darbo sutartis	Terminuota (5 metai)	Neterminuota	Terminuota (3 metai)
Darbuotojai	Direktoriaus pavaduotojas ugdymui 16 pedagogų 18 nepedagoginių darbuotojų	8 pedagogai 7 nepedagoginiai darbuotojai	110 pedagogų 30 nepedagoginių darbuotojų
Pedagogų darbo val. per savaitę	33+3 pasiruošti veikloms=36 val.	24 val. + 108 val. per metus kitai veiklai	25 val. + 80 per metus pasiruošimas veikloms

Iš 1 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad Lietuvos, Prancūzijos ir Italijos pasirinktų švietimo įstaigų bendruomenių kontekstas yra skirtingas. Visų pirma labai skiriasi švietimo įstaigų dydis, kurioms vadovauja vienas vadovas, ugdytinių ir darbuotojų skaičius jose. Lietuvos ikimokyklinio ugdymo įstaigoje yra 150 vaikų, direktorius dirba 40 val. per savaitę, yra direktoriaus pavaduotojas ugdymui. Tuo tarpu Prancūzijos ikimokyklinio ugdymo įstaigos direktorius visų pirma yra pedagogas, jis dirba tik 12 val. per savaitę. Prancūzijos ikimokyklinio ugdymo įstaigoje yra 175 ugdytiniai.

Iš švietimo įstaigų vadovų atsakymų į klausimus apie organizaciją matyti, kad Prancūzijos ikimokyklinio ugdymo įstaigoje nėra hierarchiško pareigų pasiskirstymo (skirtingai nei Lietuvoje ir Italijoje), todėl pavaduotojo ugdymui taip pat nėra. Italijoje vienas direktorius vadovauja ikimokyklinio ugdymo skyriui (180 ugdytinių), pradinei mokyklai (380 mokinių) ir progimnazijai (540 mokinių). Iš viso apie 1100 ugdytinių, 110 mokytojų ir 30 pagalbinio personalo. Nors Italijos švietimo įstaigos direktorius oficialiai dirba 40 valandų per savaitę, tačiau atsakydamas į klausimus jis pažymėjo, kad tenka dirbti daugiau,



t. y. vidutiniškai 50 val. per savaitę. Taigi, iš apklausos rezultatų matyti, kad nors apklausti asmenys atlieka vadovavimo švietimo įstaigai funkcijas, jų darbo laikas, darbuotojų ir ugdytinių skaičius yra labai skirtingas.

Galima išskirti ne tik švietimo įstaigų konteksto, bet ir skirtingose šalyse švietimo įstaigose dirbančių vadovų veiklos, atsakomybių skirtumus. Kaip skiriasi skirtingų šalių švietimo įstaigų vadovų veiklos sritys, matyti 2 lentelėje.

## 2 lentelė

*Lietuvos, Prancūzijos, Italijos švietimo įstaigų vadovų veiklos sričių pasiskirstymas*

Veiklos sritys priskirtos švietimo įstaigos vadovo pareigybei	Lietuva	Prancūzija	Italija
Vadovavimas strateginiam planavimui, plano įgyvendinimui	Taip	Taip	Taip
Vadovavimas ugdymo programų rengimui	Taip	Ne	Iš dalies
Bendruomenės informavimas apie valstybinę ir savivaldybės švietimo politiką	Taip	Taip	Taip
Organizacijos vidaus struktūros sudarymas	Taip	Ne	Taip
Darbuotojų pareigybių nustatymas	Taip	Iš dalies	Taip
Darbuotojų priėmimas/atleidimas	Taip	Ne	Iš dalies
Darbuotojų profesinis tobulėjimas, mokymasis	Taip	Ne	Taip
Ugdymo proceso priežiūra ir ugdymo kokybės užtikrinimas	Taip	Ne	Taip
Rūpinimasis pastato, vidaus patalpų remontu	Taip	Iš dalies	Iš dalies
Rūpinimasis personalo darbo sąlygomis (darbo vieta, įranga)	Taip	Taip	Iš dalies
Rūpinimasis ugdymo patalpomis, įranga, ugdymo priemonėmis	Taip	Taip	Iš dalies
Pedagoginės pagalbos ir paramos šeimai organizavimas	Taip	Iš dalies	Taip
Pedagoginio ir nepedagoginio personalo veiklos vertinimas	Taip	Ne	Taip
Tėvų įtraukimas į įstaigos veiklą (jei taip, tai į kokią švietimo įstaigos veiklą įtraukiate tėvus)	Taip	Taip	Taip
Įstaigos veiklos kokybės įšvertinimo organizavimas	Taip	Taip	Taip
Metinės pajamų-išlaidų sąmatos sudarymas, tvirtinimas	Taip	Taip	Iš dalies
Viešųjų pirkimų organizavimas	Taip	Iš dalies	Taip
Vaikų maitinimo organizavimas	Taip	Ne	Iš dalies
Bendradarbiavimas su socialiniais partneriais (policija, socialinių paslaugų įstaigos, sveikatos priežiūros įstaigos ir kt.), su bendruomenėmis	Taip	Taip	Taip
Metinės veiklos ataskaitos rengimas	Taip	Ne	Taip
Grįžtamojo ryšio bendruomenei apie švietimo įstaigos veiklos kokybę teikimas	Taip	Ne	Taip



Kaip matyti iš 2 lentelėje pateiktų duomenų, Prancūzijos ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovas atlieka mažiausiai funkcijų, palyginus su Italijos ir Lietuvos vadovais. Tačiau, kaip jau buvo minėta anksčiau, valandų, skirtų administraciniam darbui, Prancūzijos ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovas taip pat turi mažiausiai.

Visų pirma, skirtingai nei Lietuvoje, Prancūzijos ir Italijos ikimokyklinio ugdymo įstaigos nerengia ikimokyklinio ugdymo programų. Mokytojai dirba vadovaudamiesi nacionalinėmis ikimokyklinio ugdymo programomis. Taip pat tik Lietuvos ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai atsakingi už darbuotojų priėmimą. Kitose šalyse mokytojus į darbą priima ir atleidžia iš jo savivaldybė. Tiek Italijos, tiek Prancūzijos apklausti švietimo įstaigų vadovai minėjo, kad jie švietimo įstaigos pastatu, jo remontu rūpinasi tik iš dalies, t. y. jie informuoja savivaldybę apie būtinus atlikti darbus ar būtinas įsigyti prekes. Šių šalių švietimo įstaigų vadovai neorganizuoja ir vaikų maitinimo.

Visose šalyse, kurių vadovai buvo apklausti, stebimi ir tam tikri veiklos panašumai. Visose trijose šalyse vadovai:

- numato įstaigos strategiją ir ją įgyvendina;
- informuoja bendruomenę apie švietimo politiką;
- įtraukia tėvus į įstaigos veiklą;
- įsivertina įstaigos veiklos kokybę;
- bendradarbiauja su socialiniais partneriais.

Apibendrinus Lietuvos, Prancūzijos ir Italijos švietimo įstaigų vadovų atsakymus galima teigti, kad skirtingų šalių švietimo įstaigų vadovai dirba gana skirtinguose kontekstuose, skirtingomis darbo sąlygomis, kuriuos lemia politinis organizacijos kontekstas (šalies ar regiono teisės aktai, reglamentuojantys ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklą, numatantys vadovo atliekamas funkcijas). Todėl tarpusavyje lyginti skirtingose šalyse dirbančių ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų veiklas ir daryti apibendrinančias išvadas, yra netikslinga. Mažas respondentų skaičius yra vertinamas kaip tyrimo ribotumas.

Siekiant atskleisti kiek ir kokių išipareigojimų turi švietimo įstaigų vadovai, su kokiais iššūkiais jie susiduria paskirstydami savo laiką skirtingoms veikloms, buvo vykdytas antras empirinio tyrimo etapas. Jo metu siekta geriau suprasti Lietuvos ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktorių darbo pobūdį, laiko planavimo galimybes ir apribojimus. Todėl buvo atlikta Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų apklausa. Didžiausias dėmesys skirtas išsiaiškinti, kiek laiko ir kokiai veiklai per darbo dieną skiria ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovai. Vadovai tris darbo dienas fiksavo veiklas, kurioms tą dieną skyrė daugiausia laiko (kas valandą fiksuota vyravusi veikla) (1 pav).

Atliktas tyrimas turėjo ir tam tikrus ribotumus. Visų pirma Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas (1994) lemia dalį skirtumų savivaldybėse tarp to paties švietimo įstaigų tipo (pvz. tarp ikimokyklinio ugdymo įstaigų) veiklos organizavimo, finansavimo, veiklos vertinimo kriterijų, procedūrų ir pan. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklos kokybės išorinis vertinimas nacionaliniu mastu taip pat nėra vykdomas, už išorinį šių įstaigų veiklos kokybės vertinimą yra atsakingos taip pat pačios savivaldybės. Todėl skirtingose savivaldybėse gali būti stebimi skirtumai ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams organizuojant savo ir visos įstaigos veiklą. Lietuvos švietimo sistema yra decentralizuota, švietimo įstaigoms, įgyvendinančioms įvairias švietimo programas, taip pat palikta galimybė priimti sprendimus dėl mokyklos valdymo, ugdymo turinio, priemonių, todėl galimi skirtumai ir tarp toje pačioje savivaldybėje, tarp to paties tipo švietimo įstaigų

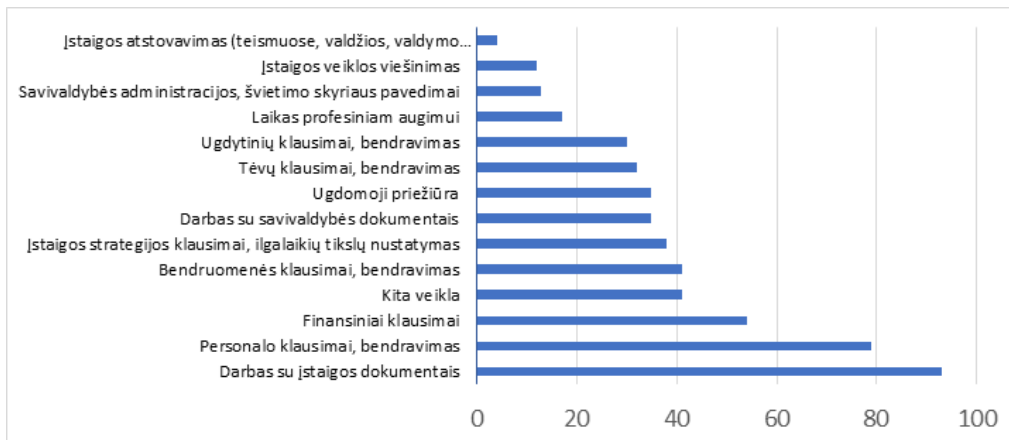


veiklos organizavimo. Todėl antro empirinio tyrimo etapo atlikimas tik Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose vertinamas kaip tyrimo ribotumas.

Didžioji dalis tyrime dalyvavusių vadovų, nurodė, kad bene sunkiausia užduotis buvo išskirti vieną vyravusią veiklą, nes „Kartais skirstant darbus per valandą atliekami keli skirtingi darbai, kartais – valandos pritrūksta“; „Kartais sunku išskirti vieną vyraujančią valandos veiklą, nes per vieną valandą kartais tenka spręsti ir keletą skirtingų klausimų“.

## 1 paveikslas

Vadovo laiko skirtingoms veikloms pa(si)skirstymas (procentais)



Kaip matyti iš 1 paveiksle pateiktų duomenų, daugiausiai laiko vadovai skiria darbui su įstaigos dokumentais, personalo klausimų sprendimui ir finansiniams klausimams. Tuo tarpu įstaigos atstovavimui įvairiose valdžios institucijose, įstaigos veiklos viešinimui ir savivaldybės ir/ar švietimo skyriaus vedėjo pavedimų vykdymui (darbas komisijose, darbo grupėse ir pan.) per tris apklausos dienas buvo skirta mažiausiai laiko.

Analizuojant vadovų atsakymus pastebėti tam tikri dėsningumai:

- vadovų rytas prasideda nuo personalo klausimų sprendimo;
- daugiausia laiko kiekvieną dieną yra skiriama darbui su įstaigos dokumentais;
- ugdomoji priežiūra vykdoma I-oje darbo dienos pusėje;
- tėvų klausimai yra sprendžiami, su tėvais bendraujama baigiantis darbo dienai.

Tyrimo metu vadovai turėjo galimybę išsakyti savo požiūrį į darbo laiko planavimą ir valdymą. Vadovų pasisakymai (semantiniai vienetai) suskirstyti į subkategorijas, kurios jungiamos į kategorijas. Pateiktos kategorijos atliepia vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijas, išskirtas Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams apraše (2011). Remiantis tyrimo dalyvių pasisakymais, išskirtos vadovo veiklos sritys, kurioms skiriama mažiausiai laiko, nors pastarosios patiems vadovams atrodo svarbios ir reikšmingos (3 lentelė) bei tos, kurioms skiriama daugiausia vadovo laiko (4 lentelė).



**3 lentelė***Vadovo veiklos sritys, kurioms skiriama mažiausiai laiko*

Kategorija	Subkategorija	Atsakymų sk.	Iliustruojantys teiginiai
Mokėjimas mokyti	Profesinis tobulėjimas	5	„Deja, <i>profesiniam augimui</i> skiriu savo laisvalaikį“. „Trūksta laiko <i>profesiniam augimui</i> “ „Laiko trūksta <i>profesiniam tobulėjimui</i> “ „ <i>Profesiniam augimui</i> , asmeniniam tobulėjimui darbo metu laiko nelieka, nebent išvykstu į seminarą arba seminaras vyksta įstaigoje“. „ <i>Savęs tobulinimui</i> dažniausiai skiriu laiką po darbo dienos“.
Vadovavimas ugdymui ir mokymuisi	Ugdomosios veiklos priežiūra	3	„Pritrūko laiko <i>ugdomosios veiklos priežiūrai</i> “. „Per mažai dėmesio skiriu <i>ugdymo proceso</i> bei aplinkos stebėjimui. Šia veikla turėčiau užsiimti bent kartą per savaitę“. „Suprantu, kad reiktų atrasti laiko <i>ugdomosios veiklos stebėjimui</i> (ypač naujai pradėjusių dirbti mokytojų)“.

Iš 3 lentelėje pateiktų duomenų matome, kad dalis tyrimo dalyvių norėtų daugiau laiko skirti bendrųjų kompetencijų, būtent mokėjimui mokyti, kurio viena sudedamųjų dalių – profesinis tobulėjimas, įgijimui ir tobulinimui. Tyrimo dalyviams aktuali vadovavimo srities kompetencija – vadovavimas ugdymui ir mokymuisi, kuri apibūdinama kaip įsitraukimas į ugdymo proceso priežiūrą bei tobulinimą. Būtent pastaroji sritis vertintina kaip būdinga stiprią geros mokyklos požymių raišką turinčių mokyklų vadovų veikloje, todėl siekiant efektyviai išnaudoti turimus laiko resursus, siektina šią sritį laikyti prioritetine vadovo darbe.

Ikimokyklinių įstaigų vadovai sutinka, kad tinkamas laiko planavimas lemia kokybišką darbą, tačiau tuo pačiu pastebi, kad direktoriaus darbe pasitaiko situacijų, kurios priverčia koreguoti darbotvarkę (4 lentelė).



#### 4 lentelė

Veiklos sritys, kurioms skiriama daugiausia vadovo laiko

Kategorija	Subkategorija	Atsakymų sk.	Iliustruojantys teiginiai
Bendravimas ir informavimas	Nenumatytos veiklos, susijusios su žmogiškaisiais ištekliais	5	<p>„Darbuotojų tarpusavio bendravimo klausimai atima daug laiko ir niekada nesi garantuotas ar vykdyti pokalbiai su jais keis situaciją į gerąją pusę“.</p> <p>„Daug laiko atima netikėti darbai / neplanuota veikla (susirgus pedagogei ieškoti, kas vaduos; <b>personalo užėjimai pasiklausti</b>, ar gali keisti darbo grafiką dėl išėjimo pas gydytoją; <b>pedagogių klausimai</b>, ką atsakyti tėvams dėl lankomumo teisinimo; pedagogių konsultavimas dėl to, kada jau reiktų laikyti vaiką sunegalavusiu įstaigoje ir t. t.)“.</p> <p>„Supratau, kad neplanuotai turėjau išsiaiškinti situaciją nuo kurios priklauso <b>konfliktai tarp kolegų</b>“.</p> <p>„Buvau pakviesta <b>bendrauti su neformaliojo ugdymo teikėjais</b> dėl sutarčių sudarymo, turėjau keletą darbinių pokalbių telefonu. Pokalbių ir susitikimo laikas planuotas nebuvo“.</p> <p>„Daug laiko reikėjo skirti <b>bendravimui su personalu</b> dėl kilusios konfliktinės situacijos. Jei galėčiau numatyti kylantį konfliktą, vykdyčiau jo prevenciją, o šiuo atveju „gesinau gaisrą“ ir atrodo pavyko“.</p>
	Popierizmas	3	<p>„Daugiausia laiko atima <b>įvairių tvarkų rengimas, koregavimas</b>, „apsižiūrėjimas“, kad dar trūksta vieno ar kito dokumento arba esamo galiojimas jau pasibaigęs“.</p> <p>„Atima daug laiko savivaldybės (ar ŠMM) <b>dokumentų analizė, ataskaitų pildymas, informacijos teikimas</b>“.</p> <p>„Suplanuota darbo diena kinta dėl <b>gautų įvairių dokumentų ir informacijos</b>, kuriuos neatidėliotinai reikia vykdyti (pagal nurodytus skubius terminus)“</p>
Švietimo įstaigos išteklių valdymas	Nenumatytos veiklos, susijusios su materialiais ištekliais	2	<p>„Dienos planus kartais „sugriauna“ ir bloga darželio vamzdyno, elektros instaliacijos, pastatų, ūkinės aplinkos būklė. <b>Įvykusios avarijos ir jų šalinimas</b> tiesiog „vagia“ vadovo darbo laiką“.</p> <p>„Daug laiko atima <b>bloga darželio patalpų ir įrengimų būklė</b>“.</p>

Asmeninis veiksmingumas	Kito personalo darbų atlikimas	2	„Šiandien darbe <i>nebuvo pavaduotojos</i> , todėl teko daugiau dėmesio skirti koreguojant tvarkaraščius, rūpinantis pedagogų pavadavimu“. „Šiandien įstaigoje buvo 3 renginiai, <i>pavaduotojos nėra</i> , tai jos darbų dalis tiesiog pasiglemžia vadovą ir neleidžia imtis kitų svarbių darbų, kuriems pribėgimo nepakanka“.
	Daugiaveika	2	„Nepavyko visų darbų atlikti iki galo, <i>tas nelemtas „multitaskingas“</i> ... „Pati pastebiu, kad pradėjusi vieną darbą, jį atlikdama prisimenu dar ir nepadarytą kitą, kuris siejasi su atliekamu, todėl nebeatidėliojant <i>įsitraukiu į kelias veiklas vienu metu</i> , tai irgi ilgina darbų atlikimo laiką ir, tikėtina, mažina atliekamo darbo kokybę“.

\*Multitaskingas (angl. *multitasking*) arba daugiaveika – plačiojoje vartosenoje kelių veiksmų atlikimas vienu metu.

Viena iš bendrųjų kompetencijų – bendravimas ir informavimas, kuri apibūdinama kaip gebėjimas išklaudyti, išgirsti, suprasti; derybų įgūdžiai; gebėjimas valdyti konfliktines situacijas; gebėjimas rengti ir aiškiai pateikti informaciją žodžiu bei raštu – prezentacijas, ataskaitas ir kt. Iš 4 lentelėje pateiktų duomenų matome, kad didžioji dalis vadovo veiklos laiko skiriama neplanuotam bendravimui su suinteresuotomis šalimis (darbuotojais, tėvais, socialiniais partneriais) ir informacijos teikimui, personalo valdymo klausimams, taip pat nenumatytoms veikloms, susijusioms su materialinių išteklių valdymu, o tai sudaro prielaidas neefektyviam laiko valdymui. Daliai tyrimo dalyvių nepakankamai efektyvų laiko valdymą lėmė asmeninio veiksmingumo įgūdžių stoka, kuomet veiklos metu įsitraukiama į keletą savo pobūdžiu skirtingų veiklų, dėl ko mažėja atliekamų veiklų kokybė. Apibendrinant 4 lentelėje pateiktus duomenis galima teigti, kad efektyvaus laiko planavimo trukdžiai vadovo darbe apima nenumatytų situacijų, susijusių su žmoniškųjų ir materialinių išteklių valdymu, sprendimą, taip pat formalių biurokratinių reikalavimų įgyvendinimą.

## Diskusija

Tyrimo metu atskleista, kad daugiausia laiko Lietuvos švietimo įstaigų vadovai skiria darbui su įstaigos dokumentais, personalo klausimų sprendimui ir finansiniams klausimams. Gauti atsakymai koreliuoja su Nacionalinės švietimo agentūros (2020) atlikto tyrimo apie švietimo įstaigų vadovų darbą išvadomis, kuriose nurodoma, kad didžiausią dalį tarp visų kitų mokyklos vadovo veiklos sričių sudarė įvairūs administraciniai-biurokratiniai procesai, o dokumentų rengimui teko beveik ketvirtadalis visų vadovų užduočių. Tuo tarpu tyrimo dalyviams aktuali vadovavimo srities kompetencija – vadovavimas ugdymui ir mokymuisi, kuri apibūdinama kaip įsitraukimas į ugdymo proceso priežiūrą bei tobulinimą. Būtent pastaroji sritis vertintina kaip būdinga stiprią geros mokyklos požymių raišką turinčių mokyklų vadovų veikloje, todėl siekiant efektyviai išnaudoti turimus laiko resursus, siektina šią sritį laikyti prioritetine vadovo darbe.



Lyginant Lietuvoje atlikto tyrimo duomenis su Sebastian ir kt. (2018) atlikto panašaus tyrimo rezultatais, matyti, kad vadovo darbo diena pasižymi ilgomis valandomis ir įvairiomis užduotimis. Taip pat sutampa tai, kad abiejuose tyrimuose stebimi laiko paskirstymo skirtumai vadovo skirtingoms funkcijoms atlikti pagal dienos laiką ir savaitės dieną. Skirtingai nei Sebastian ir kt. (2018) atlikto tyrimo metu, Lietuvoje vadovo darbo laiko paskirstymo skirtumas priklausomai nuo sezono neatsiskleidė, nes tyrimas buvo atliekamas tik tris dienas. Lietuvoje atlikto tyrimo duomenys neatsiskleidė, kiek laiko vadovai atlieka savo darbinės funkcijas kartu su kitais asmenimis ir su kokiais asmenimis vadovai dalinasi darbais ir atsakomybėmis. Tuo tarpu Sebastian ir kt. (2018) atlikto tyrimo duomenys rodo, kad vadovai didžiąją laiko dalį praleidžia dirbdami su kolegomis, o ne vieni.

Goldring ir kt. (2008) atliktas tyrimas atskleidė, kad kontekstiniai organizacijos veiksniai gali turėti įtakos vadovų darbo praktikai. Vadovai prioritetą skiria ir nukreipia savo veiksmus į sudėtingesnes kontekstines sąlygas. Lietuvoje atliktas tyrimas taip pat atskleidė, kad vadovų laiko paskirstymas priklauso nuo kontekstinių sąlygų ir visų pirma laikas skiriamas neplanuotam bendravimui su suinteresuotomis šalimis (darbuotojais, tėvais, socialiniais partneriais), taip pat informacijos teikimui ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklą kontroliuojančioms institucijoms, netikėtai iškilusiems personalo valdymo klausimams ir pan.

## Išvados

Pirmo tyrimo etapo metu atskleista, kad politinis ikimokyklinio ugdymo įstaigos kontekstas lemia skirtingus šalies ar regiono pasirinktus įstaigų valdymo modelius. Nuo organizacijos valdymo modelio priklauso vadovo atliekamų funkcijų apimtis, pobūdis, kas yra glaudžiai susiję su vadovo darbo laiko resursais ir jų paskirstymu skirtingoms veiklos funkcijoms atlikti. Nežiūrint to, apklausos rezultatai parodė, kad vadovų veikloje pastebimi tam tikri veiklos panašumai dėl vadovo darbo specifikos, pradedant strateginių tikslų formavimu, tėvų ir socialinių partnerių įtraukimu į įstaigos veiklą, baigiant įstaigos veiklos kokybės vertinimu.

Vadovo darbo laiko pasiskirstymui įtakos turi savaitės dienos (skirtingomis dienomis skiriasi vyraujanti veikla), vadovo atliekamos funkcijos, turimi laiko valdymo gebėjimai bei švietimo įstaigos kontekstas ir prisiimtoms atsakomybės. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų darbo laiko planavimo problemomis galima įvardinti didelį darbo krūvį, platų veiklos kontekstą, kuomet daugiausia laiko skiriama administracinių-biurokratinių procesų valdymui. Patys švietimo įstaigų vadovai linkę dalį tam skiriamo laiko išnaudoti vadovavimui ugdymui ir mokymuisi, ugdymo proceso priežiūrai ir tobulinimui bei savo asmeniniam profesiniam tobulėjimui.

Viena iš vadovo funkcijų – tinkamas ir savalaikis veiklos, taigi ir savo darbo laiko, valdymas, tačiau praktikoje susiduriama su laiko planavimo problemomis, kuomet susiduriama su neplanuotu žmogiškųjų ir materialinių išteklių valdymu, asmeninio veiksmingumo įgūdžių stoka, kai vienu metu atliekamos kelios, skirtingos savo turiniu ir apimtimi, veiklos.

Lietuvos ikimokyklinio ugdymo įstaigų praktikoje aktuali tampa kitokios valdymo kultūros organizacijose poreikis. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams kaip viena iš galimybių efektyviam laiko valdymui, būtų galima pasiūlyti dalytis lyderyste su pedagogais,

kitais darbuotojais ar net ugdytinių tėvais. Pasidalytoji lyderystė galėtų būti viena iš galimybių tinkamai atliepti visas vadovo veiklos sritis, pragmatiškas sprendimas palengvinti vadovams tenkanti darbo krūvį, daugiau dėmesio skiriant toms sritims, kurios švietimo įstaigos vadovo darbe turėtų būti prioritetinės. Visų pirma vadovai dalydamiesi organizacijoje lyderyste su kitais, skirdami dėmesį ne tik savo, bet ir kitų įstaigos bendruomenės narių lyderystės gebėjimų ir galimybių vystymui, turėtų galimybę pasilengvinti jiems tenkanti darbo krūvį. Su pasidalytą lyderyste susijusios galimybės tobulinti organizaciją, lengviau pasiekti organizacijos tikslų, lengviau užtikrintų ir ugdymo kokybę, ir ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos kokybę.

## Literatūra

- Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydzūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija* [Qualitative research methodology]. S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
- Bolden, R. (2011). Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. *International Journal of Management Reviews*, 13, 251–269. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x>
- Bush, T., Gover, D., (2012). Distributed leadership in action: leading high-performing leadership teams in English schools. *School Leadership & Management* 32(1), 21–36.
- Claessens, B. J. C., Van Eerde, W., Rutte, C. G., Roe, R.A. (2007). A Review of the Time Management Literature. *Personnel Review*, 36(2), 255–276.
- Goldring, E., Huff, J., May, H., Camburn, E. (2008). School context and individual characteristics: What influences principal practice? *Journal of Educational Administration*, 46, 332–352.
- Green, P., Skinner, D. (2005). Does Time Management Training Work? An Evaluation. *International Journal of Training and Development*, 9(2), 124–139
- Grissom, J. A., Loeb, S., Mitani, H. (2015). Principal time management skills: Explaining patterns in principals' time use, job stress, and perceived effectiveness. *Journal of Educational Administration*, 53, 773–793.
- Harris, A., & Spillane J. P. (2008). Distributed leadership through the looking glass. *Management in Education*, 22 (1), 31–34.
- Harris, A. (2012). Distributed Leadership: Implications for the Role of the Principal. *Journal of Management Development*, 31 (1), 7–17.
- Hartley, D., (2009). Education policy, distributed leadership and socio-cultural theory. *Educational Review*, 61(2), 139–150. <https://doi.org/10.1080/00131910902844721>
- Kardelis, K. (2017). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: edukologija ir kiti socialiniai mokslai* [Research Methodology and Methods: Educology and Other Social Sciences]. Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
- Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašas (2011). <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.403446/asr>
- Lahtero, T. J., Ahtiainen, R. S., Lång, N. (2019). Finnish principals: Leadership training and views on distributed leadership. *Educational Research and Reviews*, 14(10), 340–348.
- Macan, T.H., Shahani, C., Dipboye, R. L., Phillips, A. P. (1990). College Students' Time Management: Correlations with Academic Performance and Stress. *Journal of Educational Psychology*, 82(4), 760–768. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.82.4.760>
- Pagrindiniai duomenys apie Europos mokytojus ir mokyklų vadovus. „Eurydice“ ataskaita.* (2013). <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/51feca7d-57f6-48c3-99aa-322328e6ff9/language-lt>



- Peeters, M. A., Rutte, C. G. (2005). Time Management Behavior as a Moderator for the Job Demand-Control Interaction. *Journal of Occupational Health Psychology, 10(1)*, 64–75. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.1.64>
- Sebastian, J., Camburn, E. M., Spillane, J. P., (2018). Portraits of Principal Practice: Time Allocation and School Principal Work, *Educational Administration Quarterly, 54(1)*, 47–84. <https://doi.org/10.1177/0013161X17720978>
- Švietimo įstaigos vadovų kasmetinio veiklos vertinimo ataskaitos. Analizės ataskaita (2020). <http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2020/01/%C5%A0vietimo-%C4%AFstaig%C5%B3vadov%C5%B3-ataskaitos.pdf>

## Summary

### WORKING TIME PLANNING OF HEADS OF PRE-SCHOOL EDUCATIONAL INSTITUTIONS: PROBLEMS AND OPPORTUNITIES

**Dalia Dambrauskienė, Reda Ponelienė**

*Šiauliai University, Lithuania*

Activity areas of the head of the educational institution include school administration and management, purposeful use of human and material resources to ensure the quality of education. The school context influences the heads' working day and their time distribution; therefore, it is relevant to conduct research to evaluate the contextual factors determining the opportunities and limitations of heads' working time planning. The aim of the research is to investigate the distribution of working time of pre-school institutions' heads for performance of different functions and to reveal the opportunities and limitations of working time planning.

The study was conducted in 2018-2019. During the first stage of the study, one head of the pre-school institution from each of three European countries (Lithuania, France, Italy) was surveyed. The results of the survey have shown certain similarities in heads' activities due to the specificity of the head's work, starting with the formation of strategic aims, parents' and social partners' involvement in the institution's activities and finishing with the assessment of the quality of the institution's activity. Given that heads of different countries work in quite different contexts and under different working conditions, it is not appropriate to draw summarising conclusions, but the obtained data can be used in developing the methodology of analogous research.

During the second stage, the topics of planning the working time of the heads of pre-school educational institutions were analysed. The heads of Šiauliai pre-school educational institutions, involved in the study, have revealed that they spend most of their time working with the documents of the institution, solving personnel and financial issues. In other words, the activity prevailing in the work of the heads of Lithuanian pre-school institutions is administrative-bureaucratic processes, while the heads themselves are inclined to use part of that time for supervision and improvement of the educational process and for their own professional development. Although one of the head's functions is proper and timely planning of activities, and thus, of their own working time, in practice obstacles to time planning, related to management of human and material resources and multi-tasking, when several activities differing in content and scope are performed simultaneously, are encountered.

**Keywords:** working time planning, pre-school educational institution, head of the pre-school educational institution, distributed leadership.



*Received 15 June 2020; accepted 05 December 2020*

Cite as: Dambrauskienė, D., Ponelienė, R. (2020). Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų darbo laiko planavimas: problemos ir galimybės [Working time planning of heads of pre-school educational institutions: Problems and opportunities]. *Švietimas: politika, vadyba, kokybė / Education Policy, Management and Quality*, 12(2), 77-91. <https://doi.org/10.48127/spvk-epmq/20.12.77>



**Dalia Dambrauskienė**

PhD Student, Institute of Regional Development, Siauliai University, P. Visinskio Street 25, LT-76351 Siauliai, Lithuania.

E-mail: [damdalia@splius.lt](mailto:damdalia@splius.lt)



**Reda Ponelienė**

PhD, Lecturer, Institute of Education, Siauliai University, P. Visinskio Street 25, LT-76351 Siauliai, Lithuania.

E-mail: [rponeliene@gmail.com](mailto:rponeliene@gmail.com)