

Kauno paramos Valdorfo pedagogikai bendrijos “Šaltinėlis” veiklos strategija



Kauno paramos Valdorfo pedagogikai bendrija “Šaltinėlis” įgyvendina paprojektį “Gyvybingo Valdorfo ikimokyklinio ugdymo įstaigos bendruomenės modelio kūrimas Lietuvoje” Nr. CH-5-FM-1/09, finansuojamą iš Lietuvos Respublikos ir Šveicarijos konfederacijos bendradarbiavimo programos pagal nevyriausybinų organizacijų subsidijų schemą. Siekiant paprojekčio tikslų parengta bendrijos veiklos strategija.

UAB “Bankinės konsultacijos”

Gedimino pr. 26, Vilnius

(8-5) 261 62 74

(8-5) 262 87 56

11/26/2013

TURINYS

1. STRATEGIJOS RENGIMO PAGRINDAS	2
2. BENDRIJOS MISIJA IR VIZIJA	4
4. VIDINIŲ IŠTEKLIŲ ANALIZĖ	11
5. BAZINIŲ KOMPETENCIJŲ ANALIZĖ	16
6. NVO APLINKOS ANALIZĖ	18
6.1. PEST ANALIZĖ	18
6.2. APLINKOS DINAMIŠKUMO IR NEAPIBRĖŽTUMO ANALIZĖ	30
6.3. SVARBIŲ PEST VEIKSNIŲ RAIDOS SCENARIJŲ MODELIAVIMAS	33
6.4. VEIKIANČIŲ NVO APŽVALGA, KONKURENTŲ ANALIZĖ	36
6.5. SUINTERESUOTŲJŲ ŠALIŲ ANALIZĖ	53
6.6. SUINTERESUOTŲJŲ ŠALIŲ POREIKIŲ TYRIMAS	56
6.7. STIPRYBĖS, SIPLPNYBĖS, GALIMYBĖS, GRĖSMĖS	81
7. PASLAUGŲ PORTFELIO ANALIZĖ	84
8. VERTĖS KŪRIMO ANALIZĖ	86
9. KONKURENCINĖ POZICIONAVIMO MATRICA	90
10. FINANSINIŲ IŠTEKLIŲ PRITRAUKIMO IR VEIKLOS DIVERSIFIKAVIMO GALIMYBĖS	91
11. FINANSINIO SAVARANKIŠKUMO IR SAVIVALDOS DIDINIMO GALIMYBĖS	94
12. DARŽELIO PERĖJIMO Į VIEŠĄJĄ ĮSTAIGĄ PROCESO ANALIZĖ	96
13. PERSPEKTYVIAUSIOS BENDRIJOS VEIKLOS KRYPTYS, ILGALAIKIAI IR TRUMPALAIKIAI TIKSLAI, UŽDUOTYS, UŽDAVINIŲ IR TIKSLŲ ĮGYVENDINIMO PRIEMONĖS	98

1. STRATEGIJOS RENGIMO PAGRINDAS

Šios veiklos strategijos rengimo pagrindas – siekis užtikrinti Kauno paramos Valdorfo pedagogikai bendrijos „Šaltinėlis“ gyvybingumą, veiklos efektyvumą bei plėtrą.

Iki šios dienos bendrija neturi dokumento, kuris aiškiai apibrėžtų bendrijos viziją, misiją, tikslus, pagrindines veiklos kryptis, finansavimo galimybes ir kitą informaciją, aktualią bendrijos nariams ir kitiems suinteresuotiems asmenims. Šiuo metu visa informacija perduodama žodžiu, todėl jos turinys dažnai nežymiai pakinta. Bendrijos tikslų įgyvendinimo rezultatai nėra fiksuojami ir analizuojami, nenumatytos atsakomybės ir įgyvendinimo terminai, todėl galima teigti, jog bendrijos veikla vykdoma chaotiškai.

Bendrijos vystymąsi galima būtų traktuoti kaip suplanuotą visų bendrijos gerovės aspektų (ekonominės, socialinės, aplinkos, kultūros) plėtotę. Tai procesas, kurio metu bendrijos nariai drauge atlieka kolektyvinius veiksmus ir sprendžia bendras problemas. Efektyvus bendrijos vystymasis turėtų būti ilgalaikis, gerai suplanuotas, teisingas, paremtas holistiniu požiūriu, inicijuojamas ir remiamas bendrijos narių, naudingas bendrijos nariams, paremtas gerosios praktikos patirtimi. Dėl šių priežasčių galima būtų teigti, jog bendrijos vystymas yra suplanuotas procesas, reikalaujantis tam tikrų prielaidų:

- ***iššūkis ar galimybė pasireiškia ir bendrija į tai atsako.*** Galimybė traktuojamos šios pozityvios aplinkybės: troškimas sukurti stiprų ryšį tarp bendrijos narių; galimybė aktyviau įgyvendinti Valdorfo pedagogikos idėjas.
- ***bendrijos nariai žino savo galias veikti drauge, siekiant naudos bendrijai.*** Bendrijos vystymas kyla iš tikėjimo, kad bendrijos nariai gali įgyvendinti sprendimus imdamiesi iniciatyvos. Kai kuriuos žmones reikia motyvuoti bei įtikinti, jog jie turi galią veikti.
- ***bendrijos vystymas(is) suprantamas kaip pozityvus požiūris į pokyčio valdymą.*** Bendrijos vystymas(is) įtraukia pokytį. Bendrijos vystymas gali sukelti reikšmingą pokytį - galių pasikeitimą, naujus santykius, naujas veiklas. Net pozityvus pokytis gali sukelti stresą ir gali reikalauti jį valdyti. Procesas, kurio metu bendrijos nariai atsako ir kovoja, žinomas kaip perėjimo valdymas ir yra dalis bendrijos vystymo(si).

Bendrijos vystymo(si) procese svarbūs šie vadybos kokybės požymiai:

- **Socialinis teisingumas** – žmonių įgalinimas išreikšti žmogaus teises, tenkinti savo poreikius ir turėti lygiavertišką teisę dalyvauti sprendimų priėmime (A Strategic Framework for Community Development, 2001).
- **Dalyvavimas** – žmonių įgalinimas tapti aktyviais partneriais bendrijos gyvenime dalijantis sprendimais. Dalyvavimas įgalina žmones turėti didesnę galios ir kontrolės laipsnį procesuose, į kuriuos jie įtraukti. Dalyvavimą gali paskatinti trys kintamieji: **bendri tikslai; bendros vertybės; bendrumo jausmas.**

Prielaidos, integruotos į bendrijos galimybių kontekstą, suteiks galimybę bendrijos veiklos strategijoje įgyvendinti šiuos uždavinius:

- Suformuoti bendrijos viziją ir misiją;

- Numatyti bendrijos ilgalaikius ir trumpalaikius tikslus, užduotis, uždavinių ir tikslų įgyvendinimo priemones;
- Įvardinti ir išanalizuoti pagrindines bendrijos veiklos kryptis;
- Išanalizuoti finansinių išteklių pritraukimo ir veiklos diversifikavimo galimybes;
- Nustatyti finansinio savarankiškumo ir savivaldos didinimo galimybes;
- Atlikti suinteresuotųjų šalių poreikių tyrimą;
- Atlikti NVO aplinkos analizę;
- Atlikti darželio perėjimo į viešąją įstaigą proceso analizę įvardinant galimas pasekmes;
- Pateikti perspektyviausias bendrijos veiklos kryptis.

2. BENDRIJOS MISIJA IR VIZIJA

Bendrijos strategijos tikslinė orientacija yra išplėtojama trimis skirtingos detalizacijos ir konkretizacijos lygiais: vizija, misija ir tikslai. Kuriant bendrijos strategines alternatyvas svarbu yra turėti ateities, kurioje gyvuos bendrija, viziją. Vizija traktuojama kaip sąmoningai apibendrintas supratimas ir suvokimas, kodėl, kur ir kaip bendrija konkuruos ateityje. Bendrijos sąmoningos vizijos tikslingumą lemia šios svarbiausios priežastys:

- Bendrija turi tam tikras būsimosios veiklos ambicijas, kurias tikslinga atspindėti vizijoje tam, kad būtų galima plačiau pagrįsti savo strateginius sprendimus;
- strateginės alternatyvos, kurios gali būti išplėtos naujos vizijos pagrindu, skatina tolesnį bendrijos misijos ir tikslų kūrimą;
- tyrinėjant naujas plėtros sritis, kurios išeina už jau egzistuojančių ribų ir bendrijos disponuojamų išteklių, galima nustatyti naujas strategines galimybes;
- paprasti bendrijos plėtros bei jos išteklių plėtojimo keleriems metams sprendimai gali neapibrėžti daugelio naujų galimybių. Vien šiuo metu egzistuojančios situacijos tyrimas nėra pakankamas;
- vizija nėra griežtai įpareigojanti kaip misija ir tikslai, todėl daro vienodą įtaką visiems bendrijos nariams.

Atsižvelgiant į bendrijos išskirtinumą apibūdinančius požymius, misijoje bei vizijoje svarbu akcentuoti šiuos aspektus:

- Bendriją vienijanti idėja;
- Bendrijos išskirtinumas (palyginti su kitokiomis bendrijomis) socialinio atsakingumo aspektu;
- Teritorinių bendrijos ribų neapibrėžtumas;

Kauno paramos Waldorfo pedagogikai bendrijos „Šaltinėlis“ misija, vizija bei tikslai galėtų būti apibrėžti taip:

VIZIJA

Būti aktyvia, gyvybinga, visuomenėje žinoma, finansiškai stabilia, novatoriška, bendrijos narių lūkesčius pateisinančia organizacija, skleidžiančia bei palaikančia Waldorfo pedagogikos idėjas.

MISIJA

Waldorfo pedagogikos idėjų pagrindu telkti visuomenės narius, sudaryti sąlygas darželio „Šaltinėlis“ ugdytiniams puoselėti prigimtines galias, plėtoti individualius gebėjimus, tenkinti darželio ugdytinių bei kitų bendruomenės narių edukacinius ir kultūrinius poreikius.

MŪSŲ VERTYBĖS

- **Bendras tikslas.** Bendrijos nariai geba susitelkti bendram tikslui ir kryptingai jo siekti, tarpusavyje dalijasi sukauptomis žiniomis bei patirtimi, analizuoja ir vertina veiklos

rezultatus bei siekia, kad jie nuolat gerėtų. Sistemingas komandinis darbas, orientuotas į veiklos rezultatus, leidžia siekti bendrų tikslų ir įveikti naujus iššūkius.

- **Iniciatyvumas.** Bendrijos nariai yra pasirengę naujiems iššūkiams ir greitai bei lanksčiai prisitaiko prie pokyčių. Susidūrus su problemomis, jos sprendžiamos nedelsiant. Bendrijos nariai aktyviai ieško geriausių sprendimų palaikant Valdorfo pedagogikos idėjų sklaidą visuomenėje.
- **Socialinė atsakomybė.** Bendrija įsipareigoja visose savo veiklos srityse atsižvelgiti ir derinti savo interesus su vaikų darželio darbuotojų, ugdytinių tėvų, ugdytinių, kitų savo bendrijos narių ir susijusių asmenų interesais, etišku elgesiu rodyti pavyzdį ir skatinti socialinės atsakomybės iniciatyvas visuomenėje.
- **Visų bendruomenės narių partnerystė.** Valdorfo pedagogikos idėjas skleidžianti ir palaikanti bendruomenė bendrauja ir bendradarbiauja tarpusavyje, tokiu būdu užtikrindama vidinių ryšių stiprėjimą, žinių sklaidą ir bendruomenės augimą.

3. PAGRINDINĖS BENDRIJOS VEIKLOS KRYPTYS

Valdorfo darželyje yra pabrėžiama gerų ir artimų santykių su šeima palaikymo svarba. Užsienio ikimokyklinių įstaigų pavyzdžiu darželyje tėvų iniciatyva 2002 m. gruodžio 9 d. įsikūrė savarankiška visuomeninė organizacija Kauno paramos Valdorfo pedagogikai bendrija "Šaltinėlis". Pagrindinis bendrijos įkūrimo tikslas buvo parama „Šaltinėlio“ darželiui, todėl bendrija, siekdama sudaryti sąlygas darželio „Šaltinėlis“ ugdytiniams puoselėti prigimtines galias, plėtoti individualius gebėjimus bei tenkinti darželio ugdytinių ir kitų bendruomenės narių edukacinius ir kultūrinius poreikius, vykdo darželio gyvavimą ir plėtrą užtikrinančias veiklas.

Konstruktyviems ryšiams su valdžios institucijomis palaikyti darželyje veikia Darželio taryba, kurią sudaro pedagogai ir tėvai. Darželio taryba ir Paramos Valdorfo pedagogikai bendrija "Šaltinėlis" sprendžia aktualius ugdymo planavimo, turinio, Valdorfo darželio ugdymo programos atitikimo valstybinėms ugdymo programoms problemas, ieško papildomų išteklių, buria visą darželio bendruomenę, kurią sudaro vaikai, tėvai, pedagogai bei nepedagoginiai darbuotojai.

Prie darželio gyvavimą ir plėtrą užtikrinančių veiklų priskirtinos, tačiau jomis neapsiriboja bendruomenių įtraukimo metodų realizavimas (3.1 lentelė).

Teorinių įtraukimo metodų adaptavimas Kauno Valdorfo pedagogikos darželyje „Šaltinėlis“

3.1. lentelė

Eil. Nr.	Bendruomenių įtraukimo metodai	Situacijos įvertinimas
I Įtraukimo sritis: ANALIZĖ IR ĮSIVERTINIMAS		
1.1.	Tėvų ir pedagogų bendradarbiavimas susipažįstant ir aptariant vaiko charakterį, įpročius, pomėgius	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
1.2.	Ugdomųjų veiklų vaikams organizavimas siekiant tėvams ir pedagogams kartu atpažinti vaiko interesus, pasiekimus, kompetencijas	Kauno valdorfo darželyje „Šaltinėlis“ taikoma trijų pakopų bendradarbiavimo su šeima modelis, 2 pakopos metu „padedam vienas kitam augti“ (Įsiliejimas į bendruomenę) skatinama ir dalyvavimas ugdymo procese, kurio metu siekiama kartu organizuoti udomąsias veiklas vaikams, siekiant tėvams ir pedagogams kartu atpažinti vaiko interesus, pasiekimus, kompetencijas.
1.3.	Tėvų apklausa	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
1.4.	Ugdytinio šeimos stebėjimas	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)

Eil. Nr.	Bendruomenių įtraukimo metodai	Situacijos įvertinimas
1.5.	Periodiniai pokalbiai su vaikų tėvais	Įgyvendinama
1.6.	Vaiko vertinimo knyga	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
1.7.	Pasidalijimas tėvų ir pedagogų grupėje vaiko auginimo patirtimi šeimoje	Kauno valdorfo darželyje „Šaltinėlis“ taikoma trijų pakopų bendradarbiavimo su šeima modelis, 2 pakopos metu („Padedam vienas kitam augti“) skatinama šeimų parama šeimoms, kartu dalijantis ir vaiko auginimo patirtimi šeimoje.
1.8.	Tėvų dalyvavimas pačių darželių atliekamuose įsivertinimo tyrimuose	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
II Įtraukimo sritis: BENDRŲ VEIKLŲ ORGANIZAVIMAS		
2.1.	Vaiko ugdymo metodų, tikslų, priemonių aptarimas su tėvais	Darželio taryba ir Paramos Valdorfo pedagogikai bendrija "Šaltinėlis" sprendžia aktualius ugdymo planavimo, turinio, Valdorfo darželio ugdymo programos atitikimo valstybinėms ugdymo programoms problemas
2.2.	Visų (tėvų, pedagogų, vaikų) įsitraukimas kuriant įvairias veiklas	Valdorfo darželio bendruomenei būdingas ypatingas socialinis klimatas (kylantis iš R. Šteinerio socialinės trinarystės principo), kai tėvų, vaikų ir pedagogų tarpusavio bendravimas kuriamas plėtojant bendrus projektus, kartu išgyvenant šventes. Kasmet vyksta jau tradicijomis tapę renginiai (mugės, išvykos, vakaronės, labdaros akcijos, talks).
2.3.	Bendros išvykos į gamtą, ekskursijos	Jau daugelį metų tęsiasi tradicija vieną rudens savaitgalį su šeimomis keliauti į žygį, kai aplankomos gražios vietos netoli Kauno, susipažįstama, bendraujama: plaukiama laivu, einama į žygius Kauno marių regioniniame parke atrandant gamtos pasaulio subtilumus ir pan., aplankomas Kauno senamiestis ir kt.
2.4.	Tėvų patirties (profesinės, pomėgių ir pan.) pasidalijimas, pasakų sekimas vaikams ir žaidimų vedimas	Metų bėgyje švenčiami vaikų gimtadieniai - jų savitas ritualas, grindžiamas antroposofija, šventei suteikia daug gilesnę prasmę. Visada svarbus prasmingas pasiruošimas šventei, jos laukimas, kūrybos procesas. Švenčių tikslas - natūralus vaikų ir suaugusiųjų buvimas kartu. Vaikų gimtadieniams tėvai kuria pasakas, kurios skaitomos darželyje.
2.5.	Tėvų komitetų, tėvų klubų, asociacijų, tėvų	Užsienio ikimokyklinių įstaigų pavyzdžių darželyje tėvų iniciatyva 2002 m. gruodžio 9 d.

Eil. Nr.	Bendruomenių įtraukimo metodai	Situacijos įvertinimas
	aktyvų veikla	įsikūrė savarankiška visuomeninė organizacija Kauno paramos Valdorfo pedagogikai bendrija "Šaltinėlis". Konstruktyviems ryšiams su valdžios institucijomis palaikyti darželyje veikia Darželio taryba, kurią sudaro pedagogai ir tėvai. Darželio taryba ir Paramos Valdorfo pedagogikai bendrija "Šaltinėlis" sprendžia aktualius ugdymo planavimo, turinio, Valdorfo darželio ugdymo programos atitikimo valstybinėms ugdymo programoms problemas, ieško papildomų resursų, buria visą darželio bendruomenę, organizuoja šventes, mugės, talkas, išvykas ir įvairias akcijas.
2.6.	Paskaitos tėvams apie darželio vertybes, ugdymo ir veiklų principus	Kauno valdorfo darželyje „Šaltinėlis“ taikoma trijų pakopų bendradarbiavimo su šeima modelis, kurio metu vedamos ir paskaitos tėvams apie darželio vertybes, ugdymo ir veiklų principus. Pirmoje pakopoje pristatomos praktinės ir teorinės žinios apie Valdorfo pedagogiką; darželio veiklos ypatumai, principai; ugdymo šeimoje ir darželyje tęstinumas; tėvų motyvacija, duodamas informacinis - pristatomasis rinkinys.
2.7.	Visų (tėvų, pedagogų, vaikų) dalyvavimas miesto renginiuose: parodose, konkursuose, koncertuose, projektuose	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
2.8.	Tėvų organizuotos šventės vaikams ir pedagogams	Bendruomenės tradicijos - šventės, išvykos, talkos, kelionės, spektakliai, vakaronės, mugė - palaikomos pedagogų ir tėvų iniciatyva. Vyksta aktyvus bendradarbiavimas - šeimos kartu su pedagogais ruošia vaidinimus šventėms, organizuoja transportą išvykoms, rūpinasi ir puoselėja darželio gerbūvį. Bendri renginiai suartina ne tik pedagogus su tėvais, bet ir tėvai noriai bendrauja tarpusavyje, vaikai mato pozityvų bendradarbiavimo pavyzdį ir taip mokosi džiaugtis buvimu kartu, vysto ir ugdo (si) socialinį jausmą. Artėjant vasarai, gegužės mėn. pabaigoje visa bendruomenė organizuoja mugę: gaminasi įvairius dirbinius, ruošia žaidybines pramogas. Šeštadienį darželio kiemas, aplinka prisipildo šurmulio, iš „lauko kavinės“ sklinda malonūs kvapai, vaikai ir suaugusieji prekiauja rankų darbo gaminiais, pramogauja pačių

Eil. Nr.	Bendruomenių įtraukimo metodai	Situacijos įvertinimas
		susikurtuose atrakcionuose...
2.9.	Pedagogų pavadavimas jiems išvykus	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
III Įtraukimo sritis: TĖVŲ INFORMAVIMAS IR UGDYMAS		
3.1.	Tėvų pakvietimas į vaikų parengtas programeles: vaidinimus, šventes	Įgyvendinama
3.2.	Individualus pokalbis atvedus ar pasiimant vaiką	Įgyvendinama
3.3.	Informavimas tėvų susirinkimuose	Įgyvendinama
3.4.	Informavimas darželio skelbimų lentoje	Įgyvendinama
3.5.	Informavimas telefonu	Įgyvendinama
3.6.	Mokyti tėvus tėvystės / motinystės įgudžių, t. y. kaip ugdyti vaiką	Kauno valdorfo darželyje „Šaltinėlis“ taikoma trijų pakopų bendradarbiavimo su šeima modelis, kurio metu vedamos ir paskaitos tėvams apie ugdymo šeimoje ir darželyje tęstinumą, informuojama apie ugdymo tęstinumą ir adaptaciją mokykloje, dalyvavimą ugdymo procese.
3.7.	Informavimas prašant vaiko perduoti žinių tėvams	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
3.8.	Informavimas internetu, elektroniniu paštu	Tėvams reikalinga informacija pateikiama internete.
3.9.	Tėvų pedagoginis švietimas	Kauno valdorfo darželyje „Šaltinėlis“ tėvai skatinami ne tik įsitraukti į ugdymo programas, jiems taip pat yra organizuojami informaciniai seminarai, konferencijos, renginiai.

Šaltinis: interneto tinklalapyje <http://www.saltinelis-vd.lt/> pateikiama informacija

Verta atkreipti dėmesį į tai, kad iki šiol nebuvo aktyviai vystomos veiklos, tiesiogiai nesusijusios su darželio „Šaltinėlis“ veiklos palaikymu: bendrija neišnaudojo savo galimybių formuoti Valdorfo pedagogikos idėjinį pamatą Lietuvoje, ryšiai su socialiniais partneriais bei suinteresuotosios šalimis apriboti tik darželio „Šaltinėlis“ veikla. Vis dėlto atkreiptinas dėmesys į siekį užtikrinti bendrijos finansinį gyvybingumą dalyvaujant projektinėse veiklose:

- Kauno paramos Valdorfo pedagogikai bendrija „Šaltinėlis“ yra Lietuvos Valdorfo centro 2011-2012 metais įgyvendinamo projekto „Valdorfo pedagogikos Lietuvoje koncepcijos diegimas ir plėtra bendrojo lavinimo mokyklose“ partnerė;

- Kauno paramos Valdorfo pedagogikai bendrija „Šaltinėlis“ įgyvendina paprojektą „Gyvybingo Valdorfo ikimokyklinio ugdymo įstaigos bendruomenės modelio kūrimas Lietuvoje“ Nr. CH-FM-1/09, finansuojamą iš Lietuvos Respublikos ir Šveicarijos Konfederacijos bendradarbiavimo programos.

4. VIDINIŲ IŠTEKLIŲ ANALIZĖ

Organizacijos ištekliai analizuoti atsižvelgiant į jų svarbą Kauno paramos Valdorfo pedagogika bendrijai „Šaltinėlis“, todėl nėra vertinamos skirtingos strateginės raidos trajektorijos, nesinaudojama išteklių analizės rėmu, kurio pagrindu visi pagrindiniai ištekliai turėtų būti nagrinėjami vertingumo, retumo, pakeičiamumo ir išnaudojimo aspektais, nustatoma jų strateginė reikšmė.

Finansiniai ištekliai. Finansinių išteklių šaltiniai pateikti 4.1. lentelėje.

Finansinių išteklių šaltiniai

4.1.lentelė

Finansinių išteklių šaltinis	Papildomos sąlygos/ neapibrėžtumas finansinio ištekliaus panaudojimui
Privačios lėšos (Tėvų, kurių vaikai lanko vaikų darželį „Šaltinėlis“, lėšos)	▪ Išteklius ribotas: numatyta įnašo suma, darželio ugdytinių skaičius praktiškai nesvyruoja (visos laisvos vietos yra užpildomos) ▪ Šių lėšų panaudojimo tikslas – užtikrinti bei tobulinti darželio „Šaltinėlis“ sąlygas (dėl šios priežasties lėšos negali būti nukreiptos kitų veiklų įgyvendinimui).
Gyventojų skirtų 2 proc. pajamų mokesčio lėšos	▪ Jei bendriją vienijanti idėja gyvybinga ir patraukli asmenims (apimant, tačiau neapsiribojant bendrijos narius) ▪ Jei užtikrinta pakankama informacijos apie aktyvią ir socialiai atsakingą bendrijos veiklą sklaida ▪ Nėra apribojimų lėšų panaudojimui
Pajamos už paslaugas	▪ Siūlomų paslaugų reikalingumas/aktualumas tikslinei rinkai. ▪ Konkurencinga siūlomų paslaugų kainodara, kokybiškai teikiamos paslaugos
ES, kitų tarptautinių fondų, valstybės finansuotų projektų lėšos	▪ Galimybės teikti paraiškas pagal priemones, kuriomis skiriamas finansavimas NVO plėtrai. ▪ Patrauklios ir visus vertinimo kriterijus tenkinančios paraiškos, kurioms skiriamas finansavimas. ▪ Įsipareigojimai pasiekti rodiklius (įskaitant, bet neapsiribojant finansiniais rodikliais) įgyvendinus projektą.

Šaltinis: UAB „Bankinės konsultacijos“ analizė

Vertinant bendrijos veiklos plėtros galimybes numatyti keturi pagrindiniai finansinių išteklių šaltiniai. Visi finansinių išteklių šaltiniai yra svarbūs ir turi būti pilnai išnaudojamos galimybės užtikrinti pakankamas šių išteklių apimtis. ES, kitų tarptautinių fondų, valstybės finansuotų projektų lėšos yra vienintelis finansavimo šaltinis, susijęs su papildomais bendrijos įsipareigojimais, tačiau minėtų paramų atvejais bendrija galėtų gauti santykinai didelę lėšų dalį (palyginti su kitais lėšų šaltiniais), tokiu būdu užtikrindama specifinių projektų, orientuotų į paramos tikslus, įgyvendinimui.

Valdorfo pedagogikos idėjų know-how. Lietuvoje Valdorfo pedagogikos taikymas nėra plačiai paplitęs – Valdorfo pedagogikos idėjos į Lietuvą pateko maždaug prieš 15 metų. Šiuo metu

veikia Valdorfo klasės Vilniuje, Kaune ir Kazlų Rūdoje. Valdorfo darželių grupės yra Vilniuje, Kaune, Panevėžyje, Alytuje, Šilutėje, Klaipėdoje ir kituose miestuose. Vis dėlto ugdymo įstaigų patirtis taikant Valdorfo pedagogiką Lietuvoje yra nepakankama, pedagogams trūksta žinių bei įgūdžių, o įstaigų vadovams – metodinės pagalbos organizuojant darželių, paremtų Valdorfo pedagogika, veiklą.

Remiantis viešai prieinama informacija, galima būti teigti, jog 6 Lietuvos darželiai bei dar 13-os Lietuvos darželių atskiros grupės taiko Valdorfo metodiką (4.2 lentelė).

Lietuvos darželiai, taikantys Valdorfo metodiką

4.2 lentelė

Nr.	Pavadinimas	Internetinis adresas	Adresas	Pastabos
1	Lopšelis-darželis „Giliukas“	http://www.giliukas.kaunas.lm.lt/2kontaktai.html	Apuolės 29, Kaunas LT-48305	Valdorfo metodiką taiko tik viena grupė
2	Lopšelis-darželis „Smalsutis“	http://www.smalsutis.kaunas.lm.lt/?p=152	Taikos pr.72, Kaunas, LT-51298	Valdorfo metodiką taiko tik viena grupė
3	Lopšelis-darželis „Šaltinėlis“	http://www.saltinelis-vd.lt/	K. Baršausko g. 84, 51441 Kaunas	Valdorfo metodiką taiko visos 5 (penkios) grupės
4	Mažeikių lopšelis-darželis „Pasaka“	http://www.ldpasaka.lt	Naftininkų 66, LT 89176, Mažeikiai	Valdorfo metodiką taiko tik viena grupė
5	Lopšelis darželis „Žibutė“	http://www.silutezibute.lt	Cintjoniškių g. 3, 99128 Šilutė	Valdorfo metodiką taiko tik viena grupė
6	Lopšelis darželis „Pušėlė“	http://pusele-silute.lt	Miško g. 8, 99148 Šilutė.	Valdorfo metodiką taiko tik viena grupė
7	Lopšelis darželis „Nykštukas“	http://www.palangosnykstukas.lt	Kastyčio g. 36, LT-00137 Palanga	Valdorfo metodiką taiko tik viena grupė
8	Lopšelis-darželis "Rugelis"	http://p-rugelis.ikimokyklinis.lt/	Parko g. 49, Panevėžys	Valdorfo metodiką taiko visos darželis
9	Darželis "Namelis medyje"	http://www.valdorfodarzelis.lt	Saulės g., Antakalnis, Vilnius	Valdorfo metodiką taiko 3 ikimokyklinio ugdymo grupės
10	Lopšelis-darželis „Pelėda“	http://www.darzelispeleda.lt	Musninkų 10, LT -07184 Vilnius	Valdorfo metodiką taiko tik viena grupė
11	Vilniaus lopšelis-darželis	http://www.pasaka.info	Žirmūnų g. 110, LT 09123	Valdorfo metodiką taiko 2 (dvi) grupės

	“Pasaka”		Vilnius	
12	Alytaus lopšelis-darželis „Saulutė”	http://www.saulute-alytus.lt/apie_mus.html	Naujoji g. 32, LT-63245 Alytus	Valdorfo metodiką taiko tik viena grupė
13	Namučiai po smilga,	n.d.	Sienos g. 3, Mažeikių r. sav., LT-89215	Valdorfo metodiką taiko viena grupė (vienos grupės darželis)
14	Kauno lopšelis-darželis „Pagrandukas“	http://www.ldpagrandukas.lt/veikla_istorija.html	V.Krėvės pr. 58, LT-50459 Kaunas	Valdorfo metodiką taiko 2 (dvi) grupės
15	Anykščių lopšelis-darželis „Žilvitis“	http://www.zilvitis.anyksciai.lm.lt/	Šviesos g. 7, Anykščiai, LT-29147	Valdorfo metodiką taiko tik viena grupė
16	VšĮ „Valdorfo darželis „Žemės aidas“	n.d.	Aido g. (Liepkalnis, šalia Rasų kapinių), Vilnius	Valdorfo metodiką taiko viena grupė (vienos grupės darželis)
17	Valdorfo darželis „Karalių pasaka“	n.d.	Čiurlionio g., Naujamiestis, Vilnius	Valdorfo metodiką taiko viena grupė (vienos grupės darželis)
18	VšĮ „Namų darželis“	http://www.namudarzelis.lt/lt/apie_mus	Pievų g. 4, Vilnius (Jeruzalė)	Valdorfo metodiką taiko viena grupė (vienos grupės darželis)
19	Vaikų lopšelis-darželis „Krivulė“	n.d.	Lydos g. 5, LT-01133 Vilnius	Valdorfo metodiką taiko tik viena grupė

Šaltinis: viešai prieinama informacija

Verta pastebėti, kad šie daželiai išsidėstę labai netolygiai. Dauguma jų susikongregavę Vilniaus bei Kauno miestuose.

2009-ųjų metų Švietimo ir mokslo ministerijos duomenimis, Lietuvoje buvo įregistruotos 679 ikimokyklinio ugdymo įstaigos. Atsižvelgiant į tai, kad viešojoje erdvėje pateikiama informacija bent apie 19 darželių, kurie visoms ar vienai/keletui grupių taiko Valdorfo metodiką, galima būtų teigti, jog apie 2,8 proc. ikimokyklinio ugdymo įstaigų Lietuvoje taiko Valdorfo metodiką.

Valdorfo metodikos paplitimą galima būtų išreikšti santykiniais 2-6 metų amžiaus vaikų bei Valdorfo metodiką taikančių darželių santykio (koncentracijos) rodikliais, išreiškiančiais maksimalią tikėtiną darželio paklausą ikimokyklinio amžiaus vaikų tarpe (4.3 lentelė).

Santykiniai koncentracijos rodikliai (Valdorfo daželiai Lietuvoje, Vokietijoje ir Baden-Viurtenbergo žemėse, 2012 metais)

4.3 lentelė

Šalis/regionas	Vaikų skaičius 2012 metais (2-6 metų)	Valdorfo metodiką taikančių darželių skaičius	Santykinis koncentracijos rodiklis
Vokietija	3423894	540	6340.54
Lietuva	141651	19	7455.32

Šaltinis: *eurostat.com duomenų bazė*

(<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/population/data/database>), viešai prieinami duomenys

Palyginus Vokietijos ir Lietuvos duomenis, pateiktus 5.3 lentelėje, galima teigti, jog santykinis koncentracijos rodiklis Lietuvoje yra beveik 18 proc. didesnis nei Vokietijoje. Taigi, Lietuvos vaikai turi kur kas mažiau galimybių papulti į Valdorfo metodiką taikančią darželį (juo labiau, kad darželių pasiskirstymas teritoriniu principu taip pat nesuteikia tokios galimybės). Tokie statistiniai rodikliai sudaro prielaidas teigti, jog Valdorfo pedagogikos idėjų know-how yra pakankamai retas, todėl labai brangus ir vertingas išteklius.

Personalas.

Kauno Valdorfo darželio “Šaltinėlis” administraciją sudaro direktorė (išsilavinimas – edukologijos magistrė, I vadybinė kategorija), direktorės pavaduotoja ugdymui (išsilavinimas – socialinių mokslų magistrė, II vadybinė kategorija, auklėtoja metodininkė), direktorės pavaduotoja administracijai ir ūkiui (išsilavinimas aukštasis neuniversitetinis). Darželyje dirba 13 pedagogių, iš jų 13 turi pedagoginę kvalifikaciją, 3 turi auklėtojos metodininkės kvalifikacinę kategoriją, 2 – vyresniosios auklėtojos kval. kat., 8 pedagogės turi tarptautinius Valdorfo pedagogikos auklėtojos sertifikatus. Darželis turi besimokančios organizacijos požymių: 3 pedagogės turi magistro laipsnius, 3 auklėtojos dalyvauja „Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtra“ projekte MP+. 1 auklėtoja studijuoja VDU socialinių mokslų fakultete psichologijos specialybę, visos pedagogės kelia kvalifikaciją Lietuvos, tarptautiniuose ir užsienio Valdorfo pedagogikos ir kituose kvalifikaciniuose seminaruose.

Diversifikuojant bendrijos veiklas, plečiant veiklų apimtį, egzistuoja tikimybė susidurti su žmogiškųjų išteklių trūkumu. Viena vertus, Lietuvoje nėra aukštojo mokslo įstaigų, suteikiančių Valdorfo pedagogikos srities diplomus, todėl išugdytas, teorinės bei praktinės patirties turintis personalas yra labai brangus ir pakankamai retas išteklius (Lietuvos mastu). Kita vertus, egzistuoja apibusiai naudingos partnerystės su užsienio šalių (pvz., Vokietijos) NVO, kurias vienija ta pati idėja, galimybė. Šiuo atveju išteklių pasiekiamumą ribotų kalbos barjeras bei lėšų gerosios patirties perėmimui trūkumas.

Bendrijos žinomumas. Siekiant užtikrinti kuo didesnę bendrijos žinomumą, turi būti

formuojamos aktyvios visuomenės įtraukimo/visuomenės informavimo priemonės:

- **Interneto tinklalapis**, kuriame pateikiama plati informacija apie bendrijos tikslus, veiklas, pasiekimus, naudą bendrijos nariams ir visuomenei. Šios priemonės įgyvendinimas yra susijęs su papildomais laiko bei finansiniais ištekliais informacijos surinkimui, susistemimui, dizainui ir pan.

- **Kitos IT pagalba pasiekiamos informacijos sklaidos priemonės:** informaciniai skydeliai bei informacija partnerių/suinteresuotųjų šalių svetainėse; bendrijos rėmėjų klubas socialinių ryšių tinkluose (facebook ir pan.), tikslinei grupei elektroniniu paštu siunčiama aktuali informacija.

- **Viešų renginių organizavimas** užtikrinant kuo platesnį suinteresuotųjų šalių atstovų dalyvavimą.

- **Narystė asociacijose** (pvz., teritorinėse NVO asociacijose; su Valdorfo pedagogikos idėjomis dirbančiose asociacijose, pvz. “Lietuvos Valdorfo vaikystės pedagogikos iniciatyvų asociacija” (Įsikūrus 2013-06-01 ši organizacija vienija tiek fizinius, tiek juridinius asmenis: Valdorfo darželius, pavienius Valdorfo pedagogika besidominčius pedagogus, tėvų organizacijas ir pan.). Pagrindiniai šios asociacijos siekiai: kurti susitikimo ir bendradarbiavimo galimybes visoms ikimokyklinėms Valdorfo pedagogika besidominčioms iniciatyvoms, joms atstovauti ir jas ginti; skleisti ir plėtoti antroposofijos ir Valdorfo pedagogikos idėjas; kurti sąlygas profesiniam pedagoginiam tobulinimuisi; teikti paramą ir pagalbą naujoms iniciatyvoms; dalyvauti pasaulinėse organizacijose, kurios vienija ikimokyklines Valdorfo pedagogikos iniciatyvas.

Bendrijos infrastruktūra. Šiuo metu vaikų darželio „Šaltinėlis“ patalpos (palėpė) nėra pilnai išnaudojamos, todėl verta apsvarstyti apie bendrijos veiklą įgyvendinimą orientuojantis į efektyvų infrastruktūros panaudojimą.

5. BAZINIŲ KOMPETENCIJŲ ANALIZĖ

Viena iš svarbiausių bazinių kompetencijų traktuojama Valdorfo pedagogikos idėjų know-how, o taip pat reikiamas personalo kiekis, gebantis pasinaudoti šiomis žiniomis. Šiuo metu personalo, turinčio reikiamą Valdorfo pedagogikos idėjų know-how, kiekis yra pakankamas (žr. šios strategijos 4 dalyje), tačiau orientuojantis į veiklos diversifikavimą bei apimčių didinimą, verta apsvarstyti personalo mokymo užsienio šalių švietimo ir mokslo įstaigose galimybes.

Laisvasis Štutgarto universitetas. Aukštoji Štutgarto mokykla (Laisvasis Štutgarto universitetas), 1999 m. pripažinta valstybine aukštąja mokykla, ruošia mokytojus Valdorfo mokykloms (Iš daugiau nei 1000 pasaulyje veikiančių Valdorfo mokyklų daugiau nei 220 yra Vokietijoje. Pagrindinis tokių mokyklų pedagogikos akcentas yra mokinių ugdymas pačių mokytojų pavyzdžiu. Tuomet vaikai randa savyje mokymosi įgūdžių ir sugeba įsisavinti naujas žinias.). Aukštojoje mokykloje organizuojamos dieninės studijos. Iš ryto dėstomi antropologiniai ir šveitimo moduliai, iki pietų dėstomi metodologiniai, didaktiniai, meno moduliai, o popietinis laikotarpis skirtas žinių gilinimui. Laisvasis Štutgarto universitetas negauna valstybės dotacijų ir turi išsilaikyti pats. Universitetas siūlo šias studijų programas:

- Valdorfo pedagogikos ugdymo bakalaurs (3 metų trukmės studijų programa)
- Klasės ir dalyko mokytojo Valdorfo mokykloje magistras (2 metų trukmės studijų programa)
- Vyresnysis mokytojas ir dėstytojas Valdorfo mokykloje (magistras) (18 mėnesių trukmės studijų programa)
- Euritmijos su pedagogine kvalifikacija bakalaurs (4 metų trukmės studijų programa)
- Euritmijos pedagogikos magistras (1 metų trukmės studijų programa)

3 metų trukmės „Valdorfo pedagogikos ugdymo“ bakalauro programa suteiktų galimybę dirbti pvz., antruoju Valdorfo mokyklos klasės mokytoju (mokytojo padėjėju). Pirmaisiais mokslo metais mokoma pedagogikos bei filosofijos pagrindų, taip pat gamtos ir kultūros mokslų. Be to, inicijuojami meno kursai bei praktika. Antrieji mokslo metai skirti specialybės dalykams (užsienio kalbos, dailė, sportas/gimnastika, muzika, darbai, rankdarbiai. Trečiaisiai metais gilinamos antraisiai mokslo metais įgytos žinios, prioritetai teikiami šiems moduliams: antropologijai, pedagoginei psichologijai.

2 metų trukmės „Klasės ir dalyko mokytojo Valdorfo mokykloje“ magistrantūros programa remiasi bakalauro programa, tačiau papildomai gilinamasi į antropologiją, edukologiją, didaktiką, intensyvesni meno darbai. Inicijuojama kelių savaičių praktika. Studijos baigiamos magistro tezių rengimu.

18 mėnesių trukmės „Vyresniojo mokytojo ir dėstytojo Valdorfo mokykloje“ magistrantūros programa skirta asmenims, kurie savo moksliniais tyrimais nori prisidėti ugdant jaunimą. Šių studijų metu mokomasi epistemologijos, antropologijos, pedagogikos, inicijuojami menų kursai bei praktika įvairiose Valdorfo mokyklose. Studijos baigiamos magistro tezių rengimu.

4 metų trukmės „Euritmijos su pedagogine kvalifikacija“ bakalauro studijų programos apimtyje šalia pagrindinių dalykų (garso ir tono euritmijos) dėstomi ir kiti meniniai dalykai (kalba,

muzika, dainavimas, tapyba ir kt.), inicijuojami sąmoningumo ugdymo filosofijos, antroposofijos, literatūros, meno istorijos, anatomijos kursai.

1 metų trukmės „Euritmijos pedagogikos magistro“ studijų programą baigę asmenys turi galimybę dirbti euritmijos mokytojais Valdorfo mokyklose. Didžiąją šios mokymo programos kursų dalį sudaro euritmijos pedagogikos didaktika ir metodika.

Laisvajame Štutgarto universitete ugdomų Valdorfo mokyklų pedagogų žinios įtvirtinamos praktikos, taikomos kiekvienoje studijų programoje, metu. Vis dėlto verta atkreipti dėmesį, jog vien teorinių pagrindų adaptavimo praktikoje trukmė yra žymiai ilgesnė nei studijų programų metu praktikai skirti laikotarpiai. Dėl šios priežasties ypatingai didelę vertę turi specialistai, turintys tiek teorinės, tiek ir praktinės (priešmokyklinio ar mokyklinio ugdymo įstaigose) patirties. Vienas iš praktinės veiklos įgyvendinimo pavyzdžių būtų aktyvus Valdorfo pedagogikos įstaigos bendrijos veiklą inicijavimas bei įgyvendinamas, suteikiantis galimybę ne tik pritaikyti turimas žinias, tačiau ir dalintis jomis su bendrijos nariais.

Šveicarijos pasaulinis antroposofinis centras Dornach'e „Goetheanum“ nuolat siūlo įvairius renginius, suteikiančius galimybę kelti kvalifikaciją specifinėse Valdorfo pedagogikos ugdymo aspektų srityse. Šiame centre (<http://www.goetheanum.org>) organizuojamos tiek specialistų paskaitos, tiek ti dideli tarptautiniai kongresai.

Renginių organizavimo know-how šiuo metu yra pernelyg menka, kad galėtų būti vertinama kaip pakankama, tačiau ši kompetencija yra būtina siekiant efektyviai išnaudoti papildomą lėšų pritraukimo šaltinį.

6. NVO APLINKOS ANALIZĖ

6.1. PEST ANALIZĖ

Vienas iš strateginio valdymo svarbiausių momentų, yra jo traktavimas kaip proceso, kuriuo remiantis organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių, todėl labai svarbi strateginio proceso grandis yra išorinės aplinkos strateginė analizė. Išorinės aplinkos išskyrimas bendrijai yra sąlyginis. Šiuo atveju išorinė aplinka yra nagrinėjama strategijos kūrimo ir jos įgyvendinimo aspektu, todėl į išorinę aplinką įtraukiami tik tie objektai ir veiksniai, kurie stipriai įtakoja strateginius bendrijos sprendimus. Toks išorinės aplinkos traktavimas leidžia atsiriboti nuo kitų išorės veiksmų, apskritai neturinčių įtakos arba nereikšmingai įtakančių organizacijos veiklą ir rezultatus. Viena iš pagrindinių bendrijos gyvybingumo prielaidų yra aktuali bei patraukli idėja. Tokią idėją (Valdorfo pedagogikos idėją) palaiko ir skleidžia Kauno paramos Valdorfo pedagogikai bendrija „Šaltinėlis“. Analizuojamos bendrijos veiklą labiau įtakoja švietimo ir mokslo aplinka nei bendroji Lietuvos organizacijų veiklą nusakanti aplinka, todėl atliekant aplinkos bei išteklių vertinimą orientuojamasi ir į specifinę bendrijos veiklos sritį.

Bendrieji politiniai ir teisiniai veiksniai, apibūdinantys bendrijos, veikiančios švietimo srityje aplinką, yra šie:

- 2013 metais Lietuvos Respublikos Prezidentės Dalios Grybauskaitės iniciatyva parengtas ir Seimui pateiktas Nevyriausybinių organizacijų (NVO) įstatymas, kuriuo siekiama apibrėžti nevyriausybinių organizacijų statusą, bendradarbiavimą su valstybės institucijomis ir galimybes dalyvauti priimant sprendimus bei teikiant viešąsias paslaugas. Įstatymo projektas yra pirmasis žingsnis reglamentuojant NVO statusą ir veiklą. Juo siekiama įtvirtinti, kokie juridiniai asmenys laikomi nevyriausybinėmis organizacijomis. Tai svarbu tiek plėtojant valstybės ir NVO bendradarbiavimą, tiek skiriant valstybės paramą. Įstatymas paspartins NVO plėtrą, prisidės prie savanorystės, asmeninės iniciatyvos bei atsakomybės stiprinimo ir užtikrins didesnę viešųjų paslaugų efektyvumą. Iki šiol Lietuva neturėjo vieno NVO įstatymo, aiškiai reglamentuojančio jų veiklą.
- NVO taikomi tolygūs mokesčiai / viešųjų pirkimų standartai kaip ir verslo įmonėms ar valstybės institucijoms.
- Lietuvos švietimo politika formuojama atsižvelgiant į Europos Sąjungos švietimo gaires. Valstybinė švietimo strategija akcentuoja, kad per mažai vaikų turi galimybių naudotis ikimokykliniu, priešmokykliniu ugdymu.
- „Valstybinėje švietimo 2013-2022 metų strategijoje“ taip pat teigiama, jog visuomenės pasitikėjimas švietimu sudaro prielaidas ir dideliems lūkesčiams – norima, kad mokykla drauge su tėvais ugdytų kūrybiškus žmones, asmenybes, aktyvius Lietuvos valstybės piliečius, išmanančius valstybės ir kaimyninių šalių istoriją bei kultūrą, norinčius siekti naujų žinių ir tobulėti, gebančius prisiimti atsakomybę už save ir valstybę. Šie lūkesčiai daug labiau nei anksčiau susiję su išskirtiniais reikalavimais mokytojams, dėstytojams ir dėmesiu jiems. Jų kompetencija, asmeninės savybės, motyvacija, kūrybiškumas bei noras nuolat tobulėti, gebėjimas perimti gerąją praktiką yra pagrindinis Lietuvos švietimo sėkmės

laidas.

- Valstybės pažangos strategija „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ švietimui kelia uždavinius stiprinti piliečių istorinę savimonę ir savigarbą skatinant ivairių rūšių kultūrinę ir meninę raišką, atnaujinant švietimo programas.
- LR Vyriausybės programoje išreikštas prioritetas švietimui, mokslui, investicijų į žmones didinimui, numatomos įgyvendinti priemonės palankios ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo institucijų siekiui didinti ugdymo prieinamumą, kokybę bei veiksmingumą („Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros programa 2011-2013 m.“).
- Švietimo įstatymas reglamentuoja šiuolaikišką požiūrį į švietimo paslaugų teikimo liberalizavimą, veiklos kokybės stebėseną ir priežiūrą.
- Europos Sąjungos struktūrinių fondų parama atveria galimybes švietimo įstaigų veiklos kaitai, modernizavimui.
- UNESCO švietimo komisija akcentuoja keturis svarbiausius švietimo bruožus: mokymasis gyventi kartu (supažindinant su tautos istorija, tradicijomis, dvasinėmis vertybėmis), mokymasis žinoti, mokymasis veikti, mokymasis būti. Šias kryptis atspindi Valdorfo pedagogikos idėjas propaguojančio vaikų darželio “Šaltinėlis”, remiamo “Kauno paramos Valdorfo pedagogikai “Šaltinėlis”, ugdymo programos.
- Vaiko gerovės 2013–2018 metų programos paskirtis – kurti vaiko gerovę užtikrinančių paslaugų ir priemonių sistemą, kuri sudarytų palankias sąlygas vaikui augti saugioje šeimos aplinkoje ir gauti reikiamą pagalbą.
- Kauno miesto taryba 2009 m. gegužės 1 d. posėdyje priėmė sprendimą, kuriuo vadovaujantis vaikų priėmimas į ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo grupes nuo 2010 m. birželio 1 d. vyksta centralizuotai. Prašymuose, kuriuos tėvai (globėjai) teikia pasirinktos švietimo įstaigos darbuotojui, atsakingam už vaikų priėmimo į grupes duomenų tvarkymą arba Kauno miesto savivaldybės administracijos Švietimo ir kultūros departamento Švietimo ir ugdymo skyriaus specialistui, atsakingam už centralizuotą vaikų priėmimo į grupes duomenų tvarkymą, šalia kitų duomenų nurodomos ir pageidaujamos lankyti švietimo įstaigos (ne daugiau kaip dvi alternatyvos). Pirmenybė teikiama:
 - vaikams, kuriems nustatytas neįgalumas ar žymūs vystymosi sutrikimai (sutrikęs intelektas, autizmas, aklumas ar silpnaregystė iki 0,3, kurtumas ar neprigirdimumas 41 dB, cerebrinis paralyžius ar kitas labai žymus judesio ir padėties sutrikimas) (pateikiama Pedagoginės psichologinės tarnybos rekomendacija ar gydytojų konsultacinės komisijos išvada);
 - vaikams, pasiūlytiems Kauno miesto savivaldybės administracijos Vaiko teisių apsaugos skyriaus;
 - vaikams iš šeimų, priskiriamų socialiai remtinų šeimų grupei;
 - vaikams iš šeimų, auginančių tris ir daugiau vaikų;
 - vaikams, kurių brolis ar sesuo lanko tą pačią švietimo įstaigą;
 - priešmokyklinio amžiaus (5-6 metų) vaikams

Atkreiptinas dėmesys į tai, kad netradicinės ugdymo įstaigos šiuo metu neturi galimybės

formuoti ugdytinių, kurių tėvai būtų motyvuoti pasirinkti būtent šiuos darželius, grupių. Tai kelia grėsmę Valdorfo pedagogikos idėjų puoselėjimui orientuojantis į vaikų darželio bei tėvų bendradarbiavimo būtinybę.

Bendrijos veikla, orientuota į efektyvų praktinį Valdorfo pedagogikos idėjų įgyvendinimą, atspindi vaikų darželio „Šaltinėlis“ veikloje, todėl teisinės bazės analizė atspindi ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigų vadybos edukacinio (ugdymo paradigmų lygmens) ir socialinės bendruomenių vadybos (teorinio lygmens) požymius (6.1.1 lentelė).

Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigų vadybos edukacinio (ugdymo paradigmų lygmens) ir socialinės bendruomenių vadybos (teorinio lygmens) požymiai
6.1.1.lentelė

Požymis	Kintamojo apibūdinimas	Įstatymas, reglamentuojantis minimą požymį
Laisvė	Vaikas turi jausti savo ir kito laisvę ir pajėgti jas derinti. Laisvė nereiškia leidimo. Tai pagarba individui, kuri turi būti abipusė.	- Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2007–2012 metų programa (patvirtinta Lietuvos - Respublikos Vyriausybės 2007 m. rugsėjo 19 d. nutarimu Nr. 1057); - Priešmokyklinio ugdymo koncepcija (patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2000 m. spalio 9 d. įsakymu Nr. 1374); - Barselonos siekių pagrindu parengtos Europos Komisijos ministrų komiteto rekomendacijos (priimtos komiteto ministrų 2002 m. rugsėjo 18 d. 808-ajame Ministrų Atstovų susitikime).
Individualumas	Vaiko individualumas – tai pagarba vaiko teisėms, jo gebėjimams ir veikimui, pagarba jam, kaip unikaliam asmeniui	- Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas dėl priešmokyklinio ugdymo koncepcijos (2000 m. lapkričio 9d. Nr. 1374); - Priešmokyklinio ugdymo organizavimo tvarkos aprašas (patvirtintas Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005 m. birželio 22 d. įsakymu Nr. ĮSAK-1180); - Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2007–2012 metų programa (patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. rugsėjo 19 d. nutarimu Nr. 1057); - Priešmokyklinio ugdymo organizavimo modelių aprašas (patvirtintas Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2003 m. spalio 29 d. įsakymu Nr. ĮSAK-1478); - Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas (nauja įstatymo redakcija nuo 2003 m. birželio 28 d.: Nr. IX-1630, 2003-06-17, Žin., 2003, Nr. 63-2853 (2003-06-28).
Apsisprendimo	Apsisprendimo teisė	Priešmokyklinio ugdymo koncepcija

teisė	sudaro: savireguliacija, savarankiškumas, savigarba.	(patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2000 m. spalio 9 d. įsakymu Nr. 1374); ▪ Barcelonos siekių pagrindu parengtos Europos Komisijos ministrų komiteto rekomendacijos (priimtos komiteto ministrų 2002 m. rugsėjo 18 d. 808-ajame Ministrų Atstovų susitikime).
Intelektas	Ugdymas privalo būti intelektualus ir emocinis; vien tik intelektinio ugdymo negana	▪ Priešmokyklinio ugdymo koncepcija (patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2000 m. spalio 9 d. įsakymu Nr. 1374); ▪ Barcelonos siekių pagrindu parengtos Europos Komisijos ministrų komiteto rekomendacijos (priimtos komiteto ministrų 2002 m. rugsėjo 18 d. 808-ajame Ministrų Atstovų susitikime); ▪ Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas (nauja įstatymo redakcija nuo 2003 m. birželio 28 d.: Nr. IX-1630, 2003-06-17, Žin., 2003, Nr. 63-2853 (2003-06-28)).
Vaiko teisės	Į vaiką orientuotas ugdymas teigia, kad vaikas yra laisvas galvoti ir veikti. Nevaržomam tobulėjimui turi būti suteiktos visos teisės (Neill, 1964).	▪ Priešmokyklinio ugdymo koncepcija (patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2000 m. spalio 9 d. įsakymu Nr. 1374); ▪ Barcelonos siekių pagrindu parengtos Europos Komisijos ministrų komiteto rekomendacijos (priimtos komiteto ministrų 2002 m. rugsėjo 18 d. 808-ajame Ministrų Atstovų susitikime).
Atsakomybė	Vaikui turi būti suteikiama daug atsakomybės, nepaisant jo amžiaus, nes atsakomybės jausmas užtikrina dvasinį saugumą ir ugdo vaiko pasitikėjimą savimi (Neill, 1964).	▪ Priešmokyklinio ugdymo koncepcija (patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2000 m. spalio 9 d. įsakymu Nr. 1374); ▪ Barcelonos siekių pagrindu parengtos Europos Komisijos ministrų komiteto rekomendacijos (priimtos komiteto ministrų 2002 m. rugsėjo 18 d. 808-ajame Ministrų Atstovų susitikime); ▪ Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl Nacionalinės Lisabonos strategijos įgyvendinimo programos (2005 m. lapkričio 22 d. Nr. 1270).
Pedagogo vaidmuo	Pedagogas atlieka pagalbininko vaidmenį ugdymo proceso metu, kai vaikas laisvai mokosi to, kas jam įdomu ir atitinka jo interesus.	▪ Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas (nauja įstatymo redakcija nuo 2003 m. birželio 28 d.: Nr. IX-1630, 2003-06-17, Žin., 2003, Nr. 63-2853 (2003-06-28)); ▪ Pedagogų rengimo koncepcija (patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2004-09-16 įsakymu Nr. ĮSAK-1441;

		▪ Mokytojo profesijos kompetencijos aprašas (patvirtintas Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2007 m. sausio 15 d. įsakymu Nr. ĮSAK-54); ▪ Pavyzdinis auklėtojo pareigybės aprašymas (patvirtintas ▪ Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005 m. lapkričio 11d. įsakymu Nr. ĮSAK-2249); ▪ Priešmokyklinio ugdymo pedagogo pavyzdinis pareigų aprašas (patvirtintas Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2003 m. lapkričio 10 d. įsakymu Nr. ĮSAK-1581); ▪ Priešmokyklinio ugdymo koncepcija (patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2000 m. spalio 9 d. įsakymu Nr. 1374); ▪ Barselonos siekių pagrindu parengtos Europos Komisijos ministrų komiteto rekomendacijos (priimtos komiteto ministrų 2002 m. rugsėjo 18 d. 808-ajame Ministrų Atstovų susitikime).
Humaniškas vystymasis	Humaniškas vystymasis svarbus todėl, kad vaikas perima pradinį saitą ir jungia juos su tėvu, mama, pedagogu ar su kitais visuomenės nariais ir taip tampa visiškai nepriklausomas.	▪ Priešmokyklinio ugdymo koncepcija (patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2000 m. spalio 9 d. įsakymu Nr. 1374); ▪ Barselonos siekių pagrindu parengtos Europos Komisijos ministrų komiteto rekomendacijos (priimtos komiteto ministrų 2002 m. rugsėjo 18 d. 808-ajame Ministrų Atstovų susitikime); ▪ Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl Nacionalinės Lisabonos strategijos įgyvendinimo programos (2005 m. lapkričio 22 d. Nr. 1270).
Mokymasis veikiant	Vaikas turi viską patirti, išgyventi ir tik tada suvoks įgytą patirtį.	▪ Priešmokyklinio ugdymo koncepcija (patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2000 m. spalio 9 d. įsakymu Nr. 1374); ▪ Barselonos siekių pagrindu parengtos Europos Komisijos ministrų komiteto rekomendacijos (priimtos komiteto ministrų 2002 m. rugsėjo 18 d. 808-ajame Ministrų Atstovų susitikime).
Sprendimų priėmimas	Mokėjimas priimti sprendimus – gebėjimas pasirinkti vieną iš daugelio sprendimo variantų. Išmokę įvertinti savo pasirinkimo	▪ Priešmokyklinio ugdymo koncepcija (patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2000 m. spalio 9 d. įsakymu Nr. 1374); ▪ Barselonos siekių pagrindu parengtos Europos Komisijos ministrų komiteto rekomendacijos

	privalumus ir trūkumus, išmokstame priimti tinkamus ir teisingus sprendimus.	(priimtos komiteto ministrų 2002 m. rugsėjo 18 d. 808-ajame Ministrų Atstovų susitikime).
Socialinis teisingumas	Žmonių įgalinimas išreikšti žmogaus teises, tenkinti savo poreikius ir turėti lygiavertišką teisę dalyvauti priimant sprendimus	▪ Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl Nacionalinės Lisabonos strategijos įgyvendinimo programos (2005 m. lapkričio 22 d. Nr. 1270); ▪ Barcelonos siekių pagrindu parengtos Europos Komisijos ministrų komiteto rekomendacijos (priimtos komiteto ministrų 2002 m. rugsėjo 18 d. 808-ajame Ministrų Atstovų susitikime); ▪ Priešmokyklinio ugdymo organizavimo modelių aprašas (patvirtintas Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2003 m. spalio 29 d. įsakymu Nr. ĮSAK-1478); ▪ Priešmokyklinio ugdymo koncepcija (patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2000 m. spalio 9 d. įsakymu Nr. 1374); ▪ Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2007–2012 metų programa (patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. rugsėjo 19 d. nutarimu Nr. 1057).
Demokratija	Bendruomenės vystymasis stiprina demokratinius procesus, atveria politinius debatus ir procesus palankių sąlygų neturinčioms bendruomenėms.	▪ Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl Nacionalinės Lisabonos strategijos įgyvendinimo programos (2005 m. lapkričio 22 d. Nr. 1270); ▪ Barcelonos siekių pagrindu parengtos Europos Komisijos ministrų komiteto rekomendacijos (priimtos komiteto ministrų 2002 m. rugsėjo 18 d. 808-ajame Ministrų Atstovų susitikime); ▪ Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2007–2012 metų programa (patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. rugsėjo 19 d. nutarimu Nr. 1057); ▪ Priešmokyklinio ugdymo koncepcija (patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2000 m. spalio 9 d. įsakymu Nr. 1374); ▪ Priešmokyklinio ugdymo organizavimo modelių aprašas (patvirtintas Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2003 m. spalio 29 d. įsakymu Nr. ĮSAK-1478).
Dalyvavimas	Žmonių įgalinimas tapti aktyviais partneriais	▪ Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas (nauja įstatymo redakcija nuo 2003 m. birželio

	bendruomenės gyvenime dalijantis sprendimais, kurie lemia žmonių gyvenimus (A Strategic framework for Community Development Introduction, 2001). Dalyvavimas būtinas geram valdymui, nes pagerina informacijos srautą, atskaitomybę, numatytą procesą ir suteikia balsą tiems (Tijūnaitienė, 2009), kurie jo neturi. Dalyvavimo demokratija, anot P. A. Meikle-Yaw'o (2006), reiškia, kad piliečiai tikisi dažno konsultavimo, susijusio su klausimais, kurie veikia jų gyvenimus. <...> tai procesas, kuriame piliečiai labiau stiprina savo galimybes kontroliuoti sprendimus, susijusius su jų gyvenimais (Gaventa, 2006).	28 d.: Nr. IX-1630, 2003-06-17, Žin., 2003, Nr. 63-2853 (2003-06-28); ▪ Priešmokyklinio ugdymo koncepcija (patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2000 m. spalio 9 d. įsakymu Nr. 1374); ▪ Barselonos siekių pagrindu parengtos Europos Komisijos ministrų komiteto rekomendacijos (priimtose komiteto ministrų 2002 m. rugsėjo 18 d. 808-ajame Ministrų Atstovų susitikime); ▪ Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl Nacionalinės Lisabonos strategijos įgyvendinimo programos (2005 m. lapkričio 22 d. Nr. 1270).
Tėvų edukacija	Formalus ugdymas ir abipusis mokymasis – svarbūs bendruomenės vystymosi/plėtros aspektai. Per jų įtraukimą į bendruomenės grupes ir veiklas žmonės išmoka ir atranda turimus gebėjimus, įgūdžius, žinias ir supratimą, kuris įgalina juos prisiimti naujas roles ir atsakomybes.	▪ Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas (nauja įstatymo redakcija nuo 2003 m. birželio 28 d.: Nr. IX-1630, 2003-06-17, Žin., 2003, Nr. 63-2853 (2003-06-28); ▪ Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl Nacionalinės Lisabonos strategijos įgyvendinimo programos (2005 m. lapkričio 22 d. Nr. 1270); ▪ Barselonos siekių pagrindu parengtos Europos Komisijos ministrų komiteto rekomendacijos (priimtose komiteto ministrų 2002 m. rugsėjo 18 d. 808-ajame Ministrų Atstovų susitikime); ▪ Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2007– ▪ 2012 metų programa (patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. rugsėjo 19 d. nutarimu Nr. 1057).
Bendradarbiavimas	Darbas kartu siekiant	▪ Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas

	identifikuoti ir įgyvendinti veiklą, paremtą abipuse pagarba skirtingiems (požiūriams).	(nauja įstatymo redakcija nuo 2003 m. birželio 28 d.: Nr. IX-1630, 2003-06-17, Žin., 2003, Nr. 63-2853 (2003-06-28); ▪ Priešmokyklinio ugdymo koncepcija (patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2000 m. spalio 9 d. įsakymu Nr. 1374); ▪ Barselonos siekių pagrindu parengtos Europos Komisijos ministrų komiteto rekomendacijos (priimtos komiteto ministrų 2002 m. rugsėjo 18 d. 808-ajame Ministrų Atstovų susitikime).
Dalyvių įtraukimas	Bendruomenės narių įtraukimas į veiklas skirtingais būdais (tai prasideda nuo darbotvarkių ir programų, kurios atsiranda bendruomenės išorėje).	▪ Priešmokyklinio ugdymo koncepcija (patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2000 m. spalio 9 d. įsakymu Nr. 1374); ▪ Barselonos siekių pagrindu parengtos Europos Komisijos ministrų komiteto rekomendacijos (priimtos komiteto ministrų 2002 m. rugsėjo 18 d. 808-ajame Ministrų Atstovų susitikime); ▪ Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2007–2012 metų programa (patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. rugsėjo 19 d. nutarimu Nr. 1057); ▪ Priešmokyklinio ugdymo organizavimo modelių aprašas (patvirtintas Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2003 m. spalio 29 d. įsakymu Nr. ĮSAK-1478).
Įgalinimas	Žmonių įgalinimas dalyvauti bendruomenės organizuojamoje veikloje.	▪ Priešmokyklinio ugdymo koncepcija (patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2000 m. spalio 9 d. įsakymu Nr. 1374); ▪ Barselonos siekių pagrindu parengtos Europos Komisijos ministrų komiteto rekomendacijos (priimtos komiteto ministrų 2002 m. rugsėjo 18 d. 808-ajame Ministrų Atstovų susitikime); ▪ Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl Nacionalinės Lisabonos strategijos įgyvendinimo programos (2005 m. lapkričio 22 d. Nr. 1270).
Komunikacija	Svarbiausias bendruomenės vystymo(si) įgūdis, apimantis galios santykių supratimą. Kai tai paveikiama besąlygiškos vertės lygybės ideologijoje,	▪ Barselonos siekių pagrindu parengtos Europos Komisijos ministrų komiteto rekomendacijos (priimtos komiteto ministrų 2002 m. rugsėjo 18 d. 808-ajame Ministrų Atstovų susitikime).

	kritinė dialogo forma – išlaisvintos praktikos pagrindas. Komunikacija sukuriamos naujos žinios, kuriomis vėliau pasidalijama, kad iš sukauptos patirties (virtusios naujomis žiniomis) būtų galima mokytis kitiems.	
Mąstymas	Kūrybinis procesas, apimantis kalbėjimąsi su žmonėmis, dalijimąsi idėjomis ir patirtimis, svarbios informacijos išsiaiškinimą.	▪ Barselonos siekių pagrindu parengtos Europos Komisijos ministrų komiteto rekomendacijos (priimtos komiteto ministrų 2002 m. rugsėjo 18 d. 808-ajame Ministrų Atstovų susitikime); ▪ Priešmokyklinio ugdymo koncepcija (patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2000 m. spalio 9 d. įsakymu Nr. 1374).
Tikslas	Turi atitikti bendruomenės veiklų ir sąlygų kontekstą.	▪ Priešmokyklinio ugdymo koncepcija (patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2000 m. spalio 9 d. įsakymu Nr. 1374); ▪ Barselonos siekių pagrindu parengtos Europos Komisijos ministrų komiteto rekomendacijos (priimtos komiteto ministrų 2002 m. rugsėjo 18 d. 808-ajame Ministrų Atstovų susitikime); ▪ Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl Nacionalinės Lisabonos strategijos įgyvendinimo programos (2005 m. lapkričio 22 d. Nr. 1270); ▪ Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2007–2012 metų programa (patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. rugsėjo 19 d. nutarimu Nr. 1057).

Ekonominiai veiksniai:

- Pastebimas ekonominės aplinkos gerėjimas: Pirmąjį šių metų pusmetį Lietuvos ekonomikos augimas nesulėtėjo – palyginti su tuo pačiu laikotarpiu prieš metus, augimas siekė 3,6 % (arba 4,2 % įvertinus darbo dienų skaičiaus ir sezono įtaką). Antrąjį šių metų ketvirtį augimas buvo šiek tiek lėtesnis, pagrinde dėl lėtėjančio apdirbamosios gamybos ir eksporto augimo; tačiau buvo pastebimi vidaus paklausos stiprėjimo ženklai. Prognozuojama, kad šis augimo veiksmų pasikeitimas tęsis ir antrąjį šių metų pusmetį bei ateinančiais metais – eksporto augimas toliau lėtės, o vidaus paklausos augimas paspartės. BVP augimas 2013-2014 metais turėtų siekti 4,0 %, o 2015 metais paspartės iki 4,5 %. Infliacija sumažėjo

daugiau nei prognozuota – 2013-ųjų metų liepą vartotojų kainos buvo tik 0,5 proc. didesnės nei prieš metus. Tai – žemiausias metinės infliacijos lygis nuo 2010 metų pavasario. Valdžios sektoriaus biudžeto deficitas šiemet turėtų sumažėti iki 2,7 proc. BVP, o tai reiškia, kad labiausiai tikėtina, jog Lietuva kitų metų pavasarį, kuomet Europos Komisija ir Europos Centrinis Bankas vertins Lietuvos konvergenciją, tenkins visus Maastrichto kriterijus ir 2015 metais galės įsivesti eurą. Prognozuojama, kad valstybės, namų ūkių ir įmonių investicijų augimas paspartės iki 7 proc. 2014 metais ir iki 8,0 proc. 2015 metais.

- Nedarbo lygis 2013-aisiais metais toliau mažėjo – antrąjį ketvirtį jis siekė 11,7 proc., 1,4 procentinio punkto mažiau nei pirmąjį šių metų ketvirtį. Prognozuojama, kad nedarbo lygis kitais metais sumažės iki 9,5 proc., o 2015 metais iki 8,5 procento. Laisvų darbo vietų skaičius išlieka arti visų laikų aukštumų, tačiau nedarbo lygio mažėjimas iki prieš krizę buvusio lygio mažai tikėtinas – bent jau ne prognozuojamu laikotarpiu. Mažėjantis nedarbas bei kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas, o taip pat ir didesnis minimalus mėnesinis atlyginimas, stiprina vidutinio darbo užmokesčio augimo tendencijas – po šių metų 4,5 proc. sieksiančio augimo, 2014 ir 2015 atlyginimai turėtų padidėti atitinkamai 4,8 ir 6,0 procentais. Kitais metais neto darbo užmokestį kels ir padidintas neapmokestinamasis pajamų dydis (NPD) bei papildomas neapmokestinamasis pajamų dydis (PNPD) augiantiems bent vieną vaiką. Šie dydžiai didės šiek tiek mažiau nei prognozavome šį pavasarį – vidutinis taikomas NPD kitais metais padidės apie 30 proc. – nuo 236 litų šiemet iki 307 litų 2014 metais. Didžiausią, nors ir gana kuklią, dalį šios mokestinės lengvatos pajus mažiausias pajamas gaunančios, bei vaikus auginančios šeimos, kurių taupymo norma paprastai yra žema. Dėl to NPD didėjimas turės ir apčiuopiamos naudos vidaus vartojimui. Be to, prognozuojama, kad vyriausybė ieškos ir ras galimybių dar labiau sumažinti mažesnių nei vidutines pajamas gaunančių dirbančiųjų apmokestinimą.
- Didėjantis užimtumas ir atlyginimai, šiek tiek mažesni mokesčiai, mažėjanti infliacija bei gerėjantys gyventojų lūkesčiai rodo didėsią vidaus vartojimą. Namų ūkių vartojimo augimas paspartės nuo 3,5 proc. šiemet iki 4,0 ir 4,5 proc. 2014 ir 2015 metais.
- Iš dirbančių šalies gyventojų nemažai lėšų NVO sektorius pritraukia pasinaudodamas nuo 2003 metų galiojančia 2 proc. fizinių asmenų pajamų mokesčio pervedimo galimybe. Tyrimai rodo, kad šia galimybe pasinaudoja apie du trečdalius Lietuvos NVO. Tyrimai rodo, kad skirdami iki 2 proc. pajamų mokesčio paramą, žmonės daugiausiai vadovaujasi socialinio artumo principu, o ne kokiais nors abstrakčiais visuomeniniais idealais ir vertybėmis: dažniausiai skiriama parama organizacijai, su kuria asmuo yra asmeniškai susidūręs (36 proc.). 20 proc. remia organizacijas, kuriose dirba draugai, pažįstami, artimieji ir panašiai tiek pat (19 proc.) - savo paties darbovietei.
- NVO bendradarbiavimas su vietos savivalda nėra pakankamai reglamentuotas ir nesudaro NVO išskirtinių teisių ar papildomų galimybių teikti paslaugas ar gauti finansinę savivaldos institucijų paramą.
- 2007-2013 metų finansinėje perspektyvoje NVO turėjo galimybę gauti Europos Sąjungos paramą. 2007-2013 m. finansinės perspektyvos metu užregistruota 2516 NVO paraiškų,

patvirtinti finansuoti 674 projektai, jiems skirta 3,6 mlrd. Lt.; pasirašyta 481 finansavimo ir administravimo sutartis, pagal kurias skirta 2,4 mlrd. Lt. Paramos galimybės numatomos ir 2014-2020 metų finansinėje perspektyvoje. Finansinė parama iš ES biudžeto 2014-2020 metų laikotarpiui bus apie 10 proc. didesnė nei 2007-2013 metų laikotarpyje.

- Valstybės ir savivaldybės ištekliai, skirti švietimo sistemai, yra ir artimiausiu metu bus riboti, todėl labai svarbu užtikrinti finansinių išteklių panaudojimo efektyvumą.

Socialiniai veiksniai:

- Lietuvos piliečių emigracija, didelis bedarbių (ypač jaunų žmonių) lygis įtakoja demografinius pokyčius ir tam tikras socialines tendencijas. Nuo 2010 m. pradžios Lietuvoje stebimas gimstamumo mažėjimas, sąlygojantis tikslinės Valdorfo idėjų pagrindu ugdomų vaikų grupės mažėjimą. Pagal oficialiąją statistinę migracijos informaciją 2010–2011 metais iš Lietuvos emigravo (emigraciją deklaravo) 137 tūkst. žmonių (2010 m. – 83,2, 2011 m. – 53,9 tūkst.), tai yra daugiau nei lietuvių pasitraukė į Vakarų baigiantis Antrajam pasauliniam karui. Nors jau dvidešimt metų emigracija intensyvi, ir nuo 1990 m. iki šiol iš Lietuvos iš viso emigravo apie 670 tūkst. žmonių, tačiau per dvejus metus emigravo daugiau kaip 20 proc. visų emigravusiųjų per šį periodą. Ekonominė krizė, nedarbas, nestabilumas iš Lietuvos ir toliau „veja“ gyventojus, pirmiausia jaunimą, siekiančius kaip nors išgyventi.
- Pilietinės visuomenės vertybės (labdara, parama, altruizmas, savanorystė) Lietuvos gyventojų tarpe yra mažai paplitusios: Savanorystė Lietuvoje neturi itin gilių, ilgus metus besiformavusių tradicijų. Savanoriškos veiklos idėja dar tik pradeda įsitvirtinti Lietuvos visuomenėje. Tam didelę reikšmę turi šalies istorinė ir ekonominė situacija. Šalies ekonominė situacija taip pat turi didelę įtaką dabartiniam savanorystės suvokimui ir įsitraukimui į tokią veiklą. Nestabili ekonominė situacija lemia tai, jog asmuo turi daug ir sunkiai dirbti, kad galėtų patenkinti savo pagrindinius poreikius. Todėl žmonėms nelieta pakankamai laisvo laiko ar energijos neatlygintinam darbui. Nors istorinė retrospektyva ir ekonominė situacija savanorystei Lietuvoje kuria ne itin draugišką atmosferą, vis dėlto pastebimas didėjantis Lietuvos gyventojų, besidominčių ir įsitraukiančių į savanorišką veiklą, skaičius. 2011 m. atlikto tyrimo duomenimis, 34% gyventojų teigė, jog yra dalyvavę ar šiuo metu dalyvauja tokioje veikloje.
- Visuomenėje vis labiau vertinamos socialinio atsakingumo iniciatyvos.

Technologiniai veiksniai:

- Gerėja aprūpinimas informacinėmis technologijomis ir gebėjimai jomis naudotis, gerėja prieigos prie interneto, daugėja mokymo(si) ir ugdymo(si) šaltinių, tarpinstitucinis bendravimas ir bendradarbiavimas;
- Įdiegtas Mokinių registras, centralizuotas vaikų priėmimas į Kauno ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo grupes.

NVO galimybes pritraukti lėšų savo veiklai, o tuo pačiu ir užtikrinti gyvybingumą įtakoja keturi pagrindiniai veiksniai:

- LR veikiančios teisės aktai, reglamentuojantys tokio pobūdžio veiklą ir jos galimybes;
- šalies ekonominė situacija (verslo įmonių ir gyventojų pajamos);
- pilietinė kultūra (labdaros, paramos ir panašių tradicijų plėtra);
- NVO sektoriuje dirbančių asmenų gebėjimai pritraukti lėšas (angl. *fund-raising*).

Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad minėtų veiksnių turinys ir poveikis nėra pastovūs. PEST bei kitų šalyje veikiančių NVO analizė rodo, jog pastaruoju metu pastebimos šios aktualių veiksnių kitimo tendencijos:

- Teisinė bazė Lietuvoje kinta ir NVO suteikiama vis daugiau galių.
- Ekonominė situacija taip pat kinta teigiama kryptimi.
- Pilietinės visuomenės vertybės (labdara, parama) Lietuvos gyventojų tarpe yra mažai paplitusios;
- NVO sektoriuje veikiančios organizacijos pakankamai aktyviai naudojasi projektinėms veikloms skiriama parama (geba pritraukti pinigus).

6.2. APLINKOS DINAMIŠKUMO IR NEAPIBRĖŽTUMO ANALIZĖ

Atliekant aplinkos dinamiškumo ir neapibrėžtumo analizę, visi PEST analizėje įvardinti veiksniai suskirstyti atsižvelgiant į aplinkos neapibrėžtumą bei poveikį bendrijai (6.2.1 lentelė).

Aplinkos dinamiškumo ir neapibrėžtumo matrica

6.2.1. lentelė

		Poveikis bendrijai	
		Žemas	Aukštas
Aplinkos neapibrėžtumas	Aukštas	- Pastebimas ekonominės aplinkos gerėjimas: BVP augimas 2013-2014 metais turėtų siekti 4,0 %, o 2015 metais paspartės iki 4,5 %. Prognozuojama, kad valstybės, namų ūkių ir įmonių investicijų augimas paspartės iki 7 proc. 2014 metais ir iki 8.0 proc. 2015 metais. Prognozuojama, kad nedarbo lygis kitais metais sumažės iki 9,5 proc., o 2015 metais iki 8,5 procento. - Europos Sąjungos struktūrinių fondų parama atveria galimybes švietimo įstaigų veiklos kaitai, modernizavimui. - Visuomenėje vis labiau vertinamos socialinio atsakingumo iniciatyvos.	2007-2013 metų finansinėje perspektyvoje NVO turėjo galimybę gauti Europos Sąjungos paramą. Paramos galimybės numatomos ir 2014-2020 metų finansinėje perspektyvoje. Finansinė parama iš ES biudžeto 2014-2020 metų laikotarpiui bus apie 10 proc. didesnė nei 2007-2013 metų laikotarpyje. - Pilietinės visuomenės vertybės (labdara, parama, altruizmas, savanorystė) Lietuvos gyventojų tarpe yra mažai paplitusios. - Lietuvos piliečių emigracija, didelis bedarbių (ypač jaunų žmonių) lygis įtakoja demografinius pokyčius ir tam tikras socialines tendencijas. Nuo 2010 m. pradžios Lietuvoje stebimas gimstamumo mažėjimas, sąlygojantis tikslinės Valdorfo idėjų pagrindu ugdomų vaikų grupės mažėjimą.
	Žemas	- Lietuvos švietimo politika formuojama atsižvelgiant į Europos Sąjungos švietimo gaires. - Švietimo įstatymas reglamentuoja šiuolaikišką požiūrį į švietimo paslaugų teikimo liberalizavimą, veiklos kokybės stebėseną ir priežiūrą.	2013 m. parengtas ir Seimui pateiktas Nevyriausybinų organizacijų (NVO) įstatymas. „Valstybinėje švietimo 2013-2022 metų strategijoje“ taip pat teigiama, jog visuomenės pasitikėjimas švietimu sudaro prielaidas ir dideliems lūkesčiams. - Valstybės pažangos strategija „Lietuvos pažangos strategija

		▪ Įdiegtas Mokinių registras, centralizuotas vaikų priėmimas į Kauno ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo grupes ▪ Gerėja aprūpinimas informacinėmis technologijomis ir gebėjimais naudotis, gerėja prieigos prie interneto, daugėja mokymo(si) ir ugdymo(si) šaltinių, tarpinstitucinis bendravimas ir bendradarbiavimas.	„Lietuva 2030“ švietimui kelia uždavinius stiprinti piliečių istorinę savimonę ir savigarbą skatinant įvairių rūšių kultūrinę ir meninę raišką, atnaujinant švietimo programas. ▪ LR Vyriausybės programoje išreikštas prioritetas švietimui, mokslui, investicijų į žmones didinimui, numatomos įgyvendinti priemonės palankios ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo institucijų siekiui didinti ugdymo prieinamumą, kokybę bei veiksmingumą. ▪ UNESCO švietimo komisija akcentuoja keturis svarbiausius švietimo bruožus: mokymasis gyventi kartu (supažindinant su tautos istorija, tradicijomis, dvasinėmis vertybėmis), mokymasis žinoti, mokymasis veikti, mokymasis būti. ▪ Vaiko gerovės 2013–2018 metų programos paskirtis – kurti vaiko gerovę užtikrinančių paslaugų ir priemonių sistemą, kuri sudarytų palankias sąlygas vaikui augti saugioje šeimos aplinkoje ir gauti reikiamą pagalbą. ▪ NVO bendradarbiavimas su vietos savivalda nėra pakankamai reglamentuotas ir nesudaro NVO išskirtinių teisių ar papildomų galimybių teikti paslaugas ar gauti finansinę savivaldos institucijų paramą. ▪ NVO taikomi tolygūs mokestiniai/viešųjų pirkimų standartai kaip ir verslo įmonėms ar valstybės institucijoms.
--	--	--	---

Šaltinis: UAB „Bankinės konsultacijos“ analizė

Svarbiausi veiksniai, esantys aukšto aplinkos neapibrėžtumo bei aukšto poveikio bendrijai srityje, analizuojami sekančiame šios strategijos skyriuje „Svarbių PEST veiksnių raidos scenarijų

modeliavimas“.

6.3. SVARBIŲ PEST VEIKSNIŲ RAIDOS SCENARIJŲ MODELIAVIMAS

Svarbiausi PEST veiksniai, esantys aukšto aplinkos neapibrėžtumo bei aukšto poveikio bendrijai srityje, yra šie:

- ES parama, skirta NVO.
- Pilietinių visuomenės vertybių (labdaros, paramos, savanoriškos veiklos) plėtra Lietuvos gyventojų tarpe.
- Socialinio atsakingumo iniciatyvų plėtra visuomenėje.
- Demografiniai pokyčiai.

Modeliuojant svarbiausių PEST veiksnių raidos scenarijus, pasirinkti trys variantai:

- Optimistinis scenarijus. Šio scenarijaus pagrindas – optimistiniai lūkesčiai, reiškiantys, jog svarbiausi PEST veiksniai vystysis bendrijai palankiomis kryptimis.
- Pesimistinis scenarijus. Šio scenarijaus pagrindas – pesimistinės nuotaikos, reiškiančios tikimybę, jog svarbiausi PEST veiksniai vystysis bendrijai nepalankiomis kryptimis.
- Realistinis scenarijus. Šio scenarijaus pagrindas – realūs lūkesčiai, paremti rinkos analizės, statistiniais duomenimis, šalies politinėmis nuostatomis.

Vertinamas veiksnys: ES parama, skirta NVO.

Optimistinis scenarijus: Įvertinant tai, kad finansinė parama iš ES biudžeto 2014-2020 metų laikotarpiui turėtų būti apie 10 proc. didesnė nei 2007-2013 metų laikotarpyje, taip pat atsižvelgiant į tai, kad daliai NVO, sugebėjusiai pasinaudoti ankstesnės finansinės perspektyvos teikiama parama ir sklandžiai įgyvendinti projektus (Kauno paramos Valdorfo pedagogikos bendrija “Šaltinėlis” yra viena iš jų) galėtų būti skiriami papildomi prioritetai naujoje finansinėje perspektyvoje, žymiai sumažėtų konkurencija dėl potencialaus sekančios finansinės perspektyvos finansavimo ir Kauno paramos Valdorfo pedagogikos bendrija “Šaltinėlis” turėtų galimybę gauti paramą bent pagal keletą aktualių priemonių. Parama žymiai pagerintų bendrijos finansinę situaciją ir suteiktų galimybę užtikrinti ilgalaikį bendrijos gyvybingumą.

Pesimistinis scenarijus: Nepaisant to, kad dabartinės ES paramos NVO prognozės yra palankios, konkrečios 2014-2020 metų finansinės perspektyvos priemonės ir joms skiriamos lėšos dar nėra patvirtintos, todėl egzistuoja ir paramos mažėjimo tikimybė. Tokiu atveju stipriai išaugtų tarpusavio konkurencija ir nebūtų sudarytos tinkamos prielaidos Kauno paramos Valdorfo pedagogikos bendrijai “Šaltinėlis” gauti ES struktūrinių fondų paramą (parama būtų paskirstyta tik gyvybingiausioms ir stipriausioms Lietuvos NVO).

Realistinis scenarijus: Prognozuojama, jog finansinė parama iš ES biudžeto 2014-2020 metų laikotarpiui bus apie 10 proc. didesnė nei 2007-2013 metų laikotarpyje. Atsižvelgiant į tai, kad 2007-2013 m. finansinės perspektyvos metu pasirašyta 481 finansavimo ir administravimo sutartis, pagal kurias skirta 2,4 mlrd. Lt., o taip pat įvertinant tai, kad valstybės įmonės Registrų centro duomenimis, 2009 m. Lietuvoje buvo įregistruotos 32 476 NVO (šiuo metu tikrasis NVO skaičius

Lietuvoje nėra žinomas), preliminariai skaičiuojama, jog minėtos finansinės perspektyvos laikotarpiu kiekviena NVO galėjo gauti apie 73,9 tūkst. Lt. paramos. Numačius finansinės paramos augimą sekančios finansinės perspektyvos metu, išaugtų ir potencialios kiekvienos NVO perspektyvos gauti paramą (kiekviena NVO galėtų pretenduoti gauti paramą iki 81,29 tūkst. Lt.). Vertinant situaciją realistinio scenarijaus pagrindu, tikimasi, kad dalis NVO nepretenduos į ES struktūrinių fondų paramą, todėl likusioms NVO konkuruoti tarpusavyje nebus sunku.

Vertinamas veiksnys: Pilietinių visuomenės vertybių (labdaros, paramos, savanoriškos veiklos) plėtra Lietuvos gyventojų tarpe.

Optimistinis scenarijus. Gerėjanti šalies ekonominė situacija skatins tiek vartojimą, tiek ir pilietinių visuomenės vertybių ugdymą. Nepaisant to, kad istorinė retrospektyva ir ekonominė situacija savanorystei Lietuvoje kuria ne itin draugišką atmosferą, vis dėlto šiuo metu jau pastebimas didėjantis Lietuvos gyventojų, besidominčių ir įsitraukiančių į savanorišką veiklą, skaičius. Optimistinio scenarijaus atveju tikimasi, kad ateinančiais metais Lietuvos gyventojų, besidominčių ir įsitraukiančių į savanorišką veiklą, dalis bus ne mažesnė nei 50 proc. (2011 m. atlikto tyrimo duomenimis, 34% gyventojų teigė, jog yra dalyvavę ar šiuo metu dalyvauja tokioje veikloje), o sudaryta galimybė fiziniams asmenims patiems paskirti tikslinei organizacijai 2 proc. gyventojų pajamų mokesčio dalį skatins vis daugiau asmenų atkreipti dėmesį ir į aktualias idėjas propaguojančias bendrijas. Viena vertus, savanorystės perspektyva sudarys galimybę sutaupyti bendrijos lėšų, kita vertus, gaunama parama suteiks galimybę užtikrinti bendrijos veiklų plėtrą.

Pesimistinis scenarijus. Atsižvelgiant į tai, jog 2 proc. gyventojų pajamų mokesčio dalį bendrijai šiuo metu skiria vaikų darželio „Šaltinėlis“ ugdytinių tėvai, o taip pat įvertinant darželio užimtumą bei ribotas galimybes priimti ne tik vaikus iš naujų šeimų, tačiau ir esamų ugdytinių brolius bei seseris, dėl gyventojų pajamų mokesčių dalies bendrija konkuruos su kitais darželiais (egzistuoja tikimybė, kad šiuo metu skiriama pajamų mokesčio dalis sumažės). Lėtai plintant savanorystės idėjoms bent artimiausiu metu bendrija neturės galimybės naudotis savanorių pagalba.

Realistinis scenarijus. Gyventojai, planuodami paskirti 2 proc. gyventojų pajamų mokesčio dalį, pirmiausia orientuosis ne į aktualias idėjas propaguojančias bendrijas, tačiau į tiesioginį įtaką jų šeimoms darančias organizacijas (pvz., vaikų darželius, mokyklas), todėl galimybė bendrijai tokiu būdu užtikrinti pakankamas pajamas yra labai ribota ir tiesiogiai susijusi su bendrijos veiklos plėtra (esant sistemingai bendrijos plėtrai, po truputį augs ir bendrijos veikla suinteresuotųjų asmenų, galinčių suteikti paramą, skaičius). Jei bendrija inicijuotų bendradarbiavimo ryšius su pedagoginį išsilavinimą teikiančiomis institucijomis, būtų galima tikėtis, jog šiose mokslo įstaigose besimokantys asmenys nemokamai atliktų praktiką bendrijos remiamame vaikų darželyje „Šaltinėlis“.

Vertinamas veiksnys: Demografiniai pokyčiai

Optimistinis scenarijus. Gerėjanti ekonominė situacija, stabdys jaunų asmenų emigracijos srautus, skatins grįžti laikinai išvykusias jaunas šeimas, turinčias ar planuojančias turėti mažų vaikų. Dėl šių priežasčių augs tikslinė potencialių bendrijos suinteresuotųjų šalių grupė, sudaranti

pakankamas prielaidas plėtrai ir gyvybingumo palaikymui.

Pesimistinis scenarijus: Lietuvos piliečių emigracija, didelis bedarbystės (ypač jaunų žmonių) lygis įtakoja demografinius pokyčius ir tam tikras socialines tendencijas. Nuo 2010 m. pradžios Lietuvoje stebimas gimstamumo mažėjimas, sąlygojantis tikslinės Valdorfo idėjų pagrindu ugdomų vaikų grupės mažėjimą.

2010-2011 metais žymiai išaugę emigracijos rodikliai nebus linkę mažėti. Jaunų žmonių pasitikėjimas valstybės valdymu ir kuriama gerovės ekonomika išlaikys esamą lygį arba kris dar žemiau, tokiu būdu paskatindamas tiek jaunų žmonių emigraciją, tiek ir lietuvių vaikų gimstamumą užsienio šalyse, nesudarant jokių prielaidų šeimų grįžimui į Lietuvą. Dėl šių priežasčių gana sparčiais tempais mažės asmenų, suinteresuotų bendrijos veikla (ugdymas Valdorfo pedagogikos idėjų pagrindu), bus sunkiau užtikrinti veiklos stabilumą bei bendrijos gyvybingumą.

Realistinis scenarijus: Gerėjanti ekonominė situacija sąlygos nedidelį, tačiau tendencingą emigracijos srautų mažėjimą, tokiu būdu ilgalaikės perspektyvos metu sudarydama pakankamas prielaidas asmenų, suinteresuotų bendrijos veikla, augimui bei suteikdama galimybes bendrijai nuosaikiais tempais vystyti veiklą.

6.4. VEIKIANČIŲ NVO APŽVALGA, KONKURENTŲ ANALIZĖ

Veikiančių NVO apžvalga.

Valstybės įmonės Registrų centro duomenimis, 2009 m. Lietuvoje buvo įregistruotos 32 476 NVO. Didžiąją dalį NVO Lietuvoje sudarė asociacijos (42,7 proc. visų NVO arba 13 853), bendrijos (23,4 proc. visų NVO arba 7 611) bei viešosios įstaigos (16,1 proc. visų NVO arba viešųjų įstaigų iš viso buvo įregistruota 5 211). Labdaros paramos fondų visoje Lietuvoje iki 2009 m. įregistruota 1 213, profesinių sąjungų ir jų susivienijimų – 1 600, tradicinių Lietuvos religinių bendruomenių – 1 080, sodininkų bendrijų – 1 288. Mažiausią NVO dalį sudarė daugiabučių namų savininkų bendrijos (iš viso jų įregistruota 34, o bendrame NVO kontekste jos sudarė 0,1 proc. visų NVO Lietuvoje), garažų savininkų bendrijos (jų įregistruota 132, o procentine dalimi sudarė 0,4 proc. visų NVO), bei religinės bendruomenės, bendrijos ir centrai (šios NVO sudarė 0,6 proc. visų NVO, o absoliučiais skaičiais jų buvo 181. **Valstybės įmonės Registrų centro duomenimis, kiek daugiau nei pusė (51,8 proc.) visų Lietuvos nevyriausybinių organizacijų koncentruojasi Vilniaus ir Kauno apskrityse**, tačiau svarbu pabrėžti, jog palyginus NVO ir gyventojų skaičių apskrityse, t.y. kiek NVO tenka 1 000 gyventojų, galima teigti, jog labai didelių skirtumų tarp apskričių nėra (vidutiniškai apskrityse 1 000 gyventojų tenka 8,9 NVO). **Kauno apskrityje 1000 gyventojų tenka 9,1 NVO.**

Šiuo metu turima NVO duomenų bazė pateikta 6.4.1 lentelėje.

Šiuo metu turima NVO duomenų bazė

6.4.1 lentelė

Teisinė forma	Registrų centre registruotos NVO 2012-09-13 duomenys	VMI gavę 2 proc. paramą ir turintys paramos gavėjo statusą 2011 metų duomenys	Galimai likviduojami (nepateikę nė vieno dokumento per 5 metus)	Preliminariai iš tikrųjų veikiančios NVO
Asociacijos	15.862	7.812	4.046	11.816
Labdaros ir paramos fondai	1.349	547	583	766
Viešosios įstaigos	6.920	3.273	890	6.030
Iš viso:	24.131	11.632	5.519	18.612

Šaltinis: Nevyriausybinių organizacijų informacijos ir paramos centras

Statistikos departamento duomenimis, NVO organizacijose dirba 14 769 darbuotojai. Didžioji dauguma jų (91 proc.) dirba asociacijose, bendrijose bei viešosiose įstaigose. Didžioji dalis (88 proc.) nevyriausybinių organizacijų gali būti priskirtos mikroįmonėms – šiose organizacijose Lietuvoje dirba iki 4 darbuotojų.

Lietuvoje atlikti tyrimai rodo gana stipriai įsitvirtinusias Lietuvos gyventojų narystės pasiskirstymo NVO proporcijas:

- daugiausia narių pritraukia sporto organizacijos ir klubai (joms priklauso apie 3,5 proc. gyventojų) (R. Žiliukaitė, 2006);
- santykiniai skaitlingos Lietuvoje yra profesinės sąjungos - 3,2 proc. (R. Žiliukaitė, 2006);
- **kultūros ir švietimo organizacijos vienija apie 2,6 proc. Lietuvos gyventojų, ir ši narystė yra viena iš dinamiškiausių, nes daugelis organizacijų veikia mokyklose ir universitetuose (R. Žiliukaitė, 2006);**
- jaunimo organizacijoms priklauso 2,5 proc. Lietuvos gyventojų (R. Žiliukaitė, 2006);
- religinėms organizacijoms (tradicinis katalikų bažnyčios lankymas neįskaičiuotas) priklauso 2,2 proc. Lietuvos gyventojų (R. Žiliukaitė, 2006);
- profesinės asociacijos vienija 1,5 proc. Lietuvos gyventojų (R. Žiliukaitė, 2006);
- socialinės pagalbos organizacijos apima 1,2 proc. Lietuvos gyventojų (R. Žiliukaitė, 2006);
- moterų organizacijų veikloje dalyvauja 1,1 proc. Lietuvos gyventojų (R. Žiliukaitė, 2006);
- bendruomenės organizacijoms priklauso 1,1 proc. Lietuvos gyventojų (R. Žiliukaitė, 2006);
- aplinkosaugos organizacijoms priklauso 0,5 proc. Lietuvos gyventojų (R. Žiliukaitė, 2006);
- judėjimas už taiką ir žmogaus teisių gynimo organizacijos vienija po 0,1 proc. Lietuvos gyventojų (R. Žiliukaitė, 2006).

NVO veikloje viena ar kita forma ir įvairiu intensyvumu (be piniginių atlygių ir su juo) dalyvauja apie 20 proc. gyventojų (R. Žiliukaitė, 2006). Pačių NVO *veiklos profilio* požiūriu (pagal organizacijų vadovų ir aktyvistų savo veiklos priskyrimą reprezentatyviose apklausose) pasiskirstymas Lietuvoje nėra išsamiai ir sistemiškai ištirtas, tačiau pastebimos bendrosios tendencijos:

- dauguma Lietuvos NVO yra daugiaprofilinės, t.y. iš karto dirba daugiau nei vienoje srityje;
- didžiausia dalis NVO dirba socialinėje (39,8 proc.) ir švietimo (38,6 proc.) srityse (dažnai ta pati
- organizacija veikia abejose srityse;
- kultūros srityje dirba apie 24,1 proc. NVO;
- atstovavimo interesams srityje (ši kategorija apima atstovavimą tiek
- socialinei, tiek profesinei grupei) veikia apie 24,1 proc. NVO;
- sveikatos ir sporto srityje veikia 16,9 proc. NVO (atskirai analizuojant tik sporto veiklą - joje yra
- apie 14 proc. NVO;
- vaikų ir jaunimo užimtumo veiklą vykdo 5 proc. NVO;
- aplinkosaugos srityje veikia 4,8 proc. NVO;
- žmogaus teisių apsaugos veiklą vykdo 3,3 proc. NVO

- demokratijos plėtros veiklą vykdo 2,6 proc. NVO. Dažnai ta pati organizacija veikia tiek žmogaus teisių apsaugos, tiek demokratijos plėtros srityse.

NVO finansų trūkumo ir finansavimo šaltinių ir apimčių nestabilumo problemos gerai žinomos remiantis informacija, skelbiama viešojoje erdvėje, tačiau sistemiskų, konkrečių ir išsamių NVO finansavimo šaltinių, lėšų pritraukimo veiklos būdų ir mastų, tyrimų Lietuvoje trūksta. Remiantis iki šiol atliktų tyrimų duomenimis, galima teigti, jog:

- Lietuvoje veikiančios NVO turi nedidelius finansinius išteklius: apie pusės aktyviai veikiančių NVO metinis biudžetas nesiekia 20 000 Lt, metinio NVO biudžeto mediana Lietuvoje yra 3 000 -5 000 Lt (NIPC, 2005);
- virš 100 000 Lt biudžetą turi penktadalis NVO (NIPC, 2005 ir *Transparency International* Lietuvos skyrius, 2007);
- „Turingų“ NVO grupėje didžioji dauguma yra labdaros - paramos fondai, o pagal veiklos profilį - žmogaus teisių ir švietimo srityje veikiančios NVO (NIPC, 2005);
- daug NVO veikia neturėdamos aiškaus biudžeto ar iš viso jokių lėšų (net 19,5 proc. NVO lyderiai nežino, kokia jų organizacijos metinė apyvarta (*Transparency International* Lietuvos skyrius, 2007);
- mažiausius biudžetus turi aplinkos apsaugos ir kultūros srityje veikiančios organizacijos. (I. Matonytė ir A. Zdanevičius, 2003);
- dviejų trečdalių NVO vadovai didžiausia veiklos problema laiko lėšų stygių (*Transparency International* Lietuvos skyrius, 2007);
- tik 10 proc. aktyviai veikiančių NVO pusę ir daugiau biudžetų sudaro pajamos iš jų ūkinės veiklos (NIPC, 2005), tokių organizacijų daugiausia yra švietimo ir kultūros srityse, o mažiausia - aplinkosaugos ir vaikų organizacijose (NIPC, 2005);
- 33 proc. finansų NVO pritraukia per tikslinius projektus (laimėtus tarptautiniuose ir nacionaliniuose konkursuose) (I. Matonytė ir A. Zdanevičius, 2003);
- 14 proc. NVO disponuojamų lėšų sudaro privačių rėmėjų indėlis (I. Matonytė ir A. Zdanevičius, 2003);
- 12 proc. NVO biudžeto sudaro valstybės biudžeto asignavimai (I. Matonytė ir A. Zdanevičius, 2003);
- 10 proc. lėšų NVO gauna, kaip vietinių ir tarptautinių fondų paramą (I. Matonytė ir A. Zdanevičius, 2003);
- 8 proc. NVO biudžeto sudaro savivaldybių skirtos lėšos (I. Matonytė ir A. Zdanevičius, 2003);
- 16 proc. NVO biudžeto sudaro „kita“ (daugiausia, nario mokestis ir pajamos už suteiktas paslaugas) (I. Matonytė ir A. Zdanevičius, 2003);
- 7 proc. NVO lyderių nurodė, jog veikia be jokių pajamų, tik savanoriškais pagrindais.

Apskaičiavus NVO pajamų šaltinių vidurkius galima teigti, jog:

- Privačios lėšos sudaro 19,5 proc. Lietuvos NVO biudžeto;
- Gyventojų skirtų 2 proc. pajamų mokesčio lėšos sudaro 12,8 proc. Lietuvos NVO biudžeto;

- Valstybės ir/ ar savivaldybių užsakymai sudaro 22,6 proc. Lietuvos NVO biudžeto;
- ES, kitų tarptautinių fondų, valstybės finansuotų projektų lėšos sudaro 24,2 proc. Lietuvos NVO biudžeto;
- Pajamos už paslaugas neviešajam sektoriui sudaro 3,5 proc. Lietuvos NVO biudžeto;
- Kitos lėšos sudaro 9,3 proc. Lietuvos NVO biudžeto.

NVO finansų stygius sąlygoja silpnus organizacijų institucinius gebėjimus. Su silpnais instituciniais gebėjimais, susijusios šios problemos: nesugebėjimas pritraukti ir išlaikyti kvalifikuotų darbuotojų, samdyti buhalterio ar pirkti jo paslaugų, reikalingų organizacijai savanorių trūkumas, veiklos idėjų ir informacijos apie jas trūkumas, organizacijos strategijos neturėjimas, silpni viešieji ryšiai, mažas kompiuterizacijos lygis, patalpų neturėjimas, darbuotojų vadybos įgūdžių trūkumas, organizacijos valdymo organų neveiklumas, silpni ryšiai su vietinėmis bei tarptautinėmis NVO.

Konkurentų analizė.

Atsižvelgiant į tai, jog pagrindinis Kauno paramos Valdorfo pedagogikai bendrijos „Šaltinėlis“ elementas, sąlyginai atribojantis ją nuo daugelio Lietuvoje veikiančių NVO, yra vaikų darželio „Šaltinėlis“ pagrindu bendrijos skleidžiama Valdorfo pedagogikos idėja, pagrindiniais konkurentais traktuojami kiti Lietuvoje veikiantys vaikų darželiai, taikantys tą pačią metodiką.

Lietuvoje kol kas dar nėra sudarytas oficialus Valdorfo metodiką taikančių darželių sąrašas ar registras. Remiantis viešai prieinama informacija yra pakankamai sudėtinga įvertinti, kiek Lietuvoje yra darželių, taikančių Valdorfo metodiką: kai kuriose darželiuose ši metodika taikoma tik pavienėms grupėms, todėl dažnai šie darželiai neįvardijami kaip Valdorfo metodikos šalininkai.

Remiantis viešai prieinama informacija, galima būti teigti, jog 6 Lietuvos darželiai bei dar 13-os Lietuvos darželių atskiros grupės taiko Valdorfo metodiką (žr. 4.2. lentelė). Verta pastebėti, kad šie darželiai išsidėstę labai netolygiai. Dauguma jų susikongregavę Vilniaus bei Kauno miestuose.

2009-ųjų metų Švietimo ir mokslo ministerijos duomenimis, Lietuvoje buvo įregistruotos 679 ikimokyklinio ugdymo įstaigos. Atsižvelgiant į tai, kad viešojoje erdvėje pateikiama informacija bent apie 19 darželių, kurie visoms ar vienai/keletui grupių taiko Valdorfo metodiką, galima būtų teigti, jog apie 2,8 proc. ikimokyklinio ugdymo įstaigų Lietuvoje taiko Valdorfo metodiką.

Svarbiausias konkurencinis elementas, užtikrinantis bendrijos gyvybingumą, yra gebėjimas įgyvendinti efektyvius bendruomenės įtraukimo metodus.

Atsižvelgiant į tai, kad ne visi darželiai-konkurentai taiko Valdorfo metodiką visame darželyje, gilesnei konkurencinei analizei pateikiami tik tie darželiai, kurie Valdorfo metodiką taiko visame darželyje arba didesniojoje dalyje grupių ir kurie viešai pateikia informaciją apie Valdorfo metodikos taikymo ypatumus.

Teorinių įtraukimo metodų adaptavimas Kauno Valdorfo pedagogikos darželyje „Šaltinėlis“ **6.4.2. lentelė**

Eil. Nr.	Bendruomenių įtraukimo metodai	Situacijos įvertinimas
----------	--------------------------------	------------------------

Eil. Nr.	Bendruomenių įtraukimo metodai	Situacijos įvertinimas
I Įtraukimo sritis: ANALIZĖ IR ĮSIVERTINIMAS		
1.1.	Tėvų ir pedagogų bendradarbiavimas susipažįstant ir aptariant vaiko charakterį, įpročius, pomėgius	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
1.2.	Ugdomųjų veiklų vaikams organizavimas siekiant tėvams ir pedagogams kartu atpažinti vaiko interesus, pasiekimus, kompetencijas	Kauno valdorfo darželyje „Šaltinėlis" taikoma trijų pakopų bendradarbiavimo su šeima modelis, 2 pakopos metu „padedam vienas kitam augti" (Įsiliejęs į bendruomenę) skatinama ir dalyvavimas ugdymo procese, kurio metu siekiama kartu organizuoti udomąsias veiklas vaikams, siekiant tėvams ir pedagogams kartu atpažinti vaiko interesus, pasiekimus, kompetencijas.
1.3.	Tėvų apklausa	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
1.4.	Ugdytinio šeimos stebėjimas	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
1.5.	Periodiniai pokalbiai su vaikų tėvais	Įgyvendinama
1.6.	Vaiko vertinimo knyga	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
1.7.	Pasidalijimas tėvų ir pedagogų grupėje vaiko auginimo patirtimi šeimoje	Kauno valdorfo darželyje „Šaltinėlis" taikoma trijų pakopų bendradarbiavimo su šeima modelis, 2 pakopos metu („Padedam vienas kitam augti") skatinama šeimų parama šeimoms, kartu dalijantis ir vaiko auginimo patirtimi šeimoje.
1.8.	Tėvų dalyvavimas pačių darželių atliekamuose įsivertinimo tyrimuose	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
II Įtraukimo sritis: BENDRŲ VEIKLŲ ORGANIZAVIMAS		
2.1.	Vaiko ugdymo metodų, tikslų, priemonių aptarimas su tėvais	Darželio taryba ir Paramos Valdorfo pedagogikai bendrija "Šaltinėlis" sprendžia aktualius ugdymo planavimo, turinio, Valdorfo darželio ugdymo programos atitikimo valstybinėms ugdymo programoms problemas
2.2.	Visų (tėvų, pedagogų, vaikų) įsitraukimas kuriant įvairias veiklas	Valdorfo darželio bendruomenei būdingas ypatingas socialinis klimatas (kylantis iš R. Šteinerio socialinės trinarystės principo), kai tėvų, vaikų ir pedagogų tarpusavio bendravimas kuriamas plėtojant bendrus projektus, kartu išgyvenant šventes. Kasmet vyksta jau tradicijomis tapę renginiai (mugės, išvykos, vakaronės, labdaros akcijos, talkos).
2.3.	Bendros išvykos į gamtą, ekskursijos	Jau daugelį metų tęsiasi tradicija vieną rudens savaitgalį su šeimomis keliauti į žygį, kai aplankomos gražios vietos netoli Kauno, susipažįstama, bendraujama: plaukiama laivu, einama į žygius Kauno marių regioniniame parke atrandant gamtos pasaulio subtilumus ir pan., aplankomas Kauno senamiestis ir

Eil. Nr.	Bendruomenių įtraukimo metodai	Situacijos įvertinimas
		kt.
2.4.	Tėvų patirties (profesinės, pomėgių ir pan.) pasidalijimas, pasakų sekimas vaikams ir žaidimų vedimas	Metų bėgyje švenčiami vaikų gimtadieniai - jų savitas ritualas, grindžiamas antroposofija, šventei suteikia daug gilesnę prasmę. Visada svarbus prasmingas pasiruošimas šventei, jos laukimas, kūrybos procesas. Švenčių tikslas - natūralus vaikų ir suaugusiųjų buvimas kartu. Vaikų gimtadieniams tėvai kuria pasakas, kurios skaitomos darželyje.
2.5.	Tėvų komitetų, tėvų klubų, asociacijų, tėvų aktyvų veikla	Užsienio ikimokyklinių įstaigų pavyzdžiu darželyje tėvų iniciatyva 2002 m. gruodžio 9 d. įsikūrė savarankiška visuomeninė organizacija Kauno paramos Valdorfo pedagogikai bendrija "Šaltinėlis". Konstruktyviems ryšiams su valdžios institucijomis palaikyti darželyje veikia Darželio taryba, kurią sudaro pedagogai ir tėvai. Darželio taryba ir Paramos Valdorfo pedagogikai bendrija "Šaltinėlis" sprendžia aktualius ugdymo planavimo, turinio, Valdorfo darželio ugdymo programos atitikimo valstybinėms ugdymo programoms problemas, ieško papildomų resursų, buria visą darželio bendruomenę, organizuoja šventes, mugės, talkas, išvykas ir įvairias akcijas.
2.6.	Paskaitos tėvams apie darželio vertybes, ugdymo ir veiklų principus	Kauno valdorfo darželyje „Šaltinėlis“ taikoma trijų pakopų bendradarbiavimo su šeima modelis, kurio metu vedamos ir paskaitos tėvams apie darželio vertybes, ugdymo ir veiklų principus. Pirmoje pakopoje pristatomos praktinės ir teorinės žinios apie Valdorfo pedagogiką; darželio veiklos ypatumai, principai; ugdymo šeimoje ir darželyje tęstinumas; tėvų motyvacija, duodamas informacinis - pristatomasis rinkinys.
2.7.	Visų (tėvų, pedagogų, vaikų) dalyvavimas miesto renginiuose: parodose, konkursuose, koncertuose, projektuose	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
2.8.	Tėvų organizuotos šventės vaikams ir pedagogams	Bendruomenės tradicijos - šventės, išvykos, talkos, kelionės, spektakliai, vakaronės, mugė - palaikomos pedagogų ir tėvų iniciatyva. Vyksta aktyvus bendradarbiavimas - šeimos kartu su pedagogais ruošia vaidinimus šventėms, organizuoja transportą išvykoms, rūpinasi ir puoselėja darželio gerbūvį. Bendri renginiai suartina ne tik pedagogus su tėvais, bet ir tėvai bendrauja tarpusavyje, vaikai mato pozityvų bendradarbiavimo pavyzdį ir taip mokosi džiaugtis buvimu kartu, vysto ir ugdo(si) socialinį jausmą. Artėjant vasarai, gegužės mėn. pabaigoje visa bendruomenė organizuoja mugę: gaminasi įvairius

Eil. Nr.	Bendruomenių įtraukimo metodai	Situacijos įvertinimas
		dirbinius, ruošia žaidybines pramogas. Šeštadienį darželio kiemas, aplinka prisipildo šurmulio, iš „lauko kavinės“ sklinda malonūs kvapai, vaikai ir suaugusieji prekiauja rankų darbo gaminiais, pramogauja pačių susikurtuose atrakcionuose...
2.9.	Pedagogų pavadavimas jiems išvykus	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
III Įtraukimo sritis: TĖVŲ INFORMAVIMAS IR UGDYMAS		
3.1.	Tėvų pakvietimas į vaikų parengtas programeles: vaidinimus, šventes	Įgyvendinama
3.2.	Individualus pokalbis atvedus ar pasiimant vaiką	Įgyvendinama
3.3.	Informavimas tėvų susirinkimuose	Įgyvendinama
3.4.	Informavimas darželio skelbimų lentoje	Įgyvendinama
3.5.	Informavimas telefonu	Įgyvendinama
3.6.	Mokyti tėvus tėvystės / motinystės įgūdžių, t. y. kaip ugdyti vaiką	Kauno valdorfo darželyje „Šaltinėlis“ taikoma trijų pakopų bendradarbiavimo su šeima modelis, kurio metu vedamos ir paskaitos tėvams apie ugdymo šeimoje ir darželyje tęstinumą, informuojama apie ugdymo tęstinumą ir adaptaciją mokykloje, dalyvavimą ugdymo procese.
3.7.	Informavimas prašant vaiko perduoti žinių tėvams	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
3.8.	Informavimas internetu, elektroniniu paštu	Tėvams reikalinga informacija pateikiama internete.
3.9.	Tėvų pedagoginis švietimas	Kauno valdorfo darželyje „Šaltinėlis“ tėvai skatinami ne tik įsitraukti į ugdymo programas, jiems taip pat yra organizuojama informaciniai seminarai, konferencijos, renginiai.

Duomenų šaltinis: interneto tinklalapyje <http://www.saltinelis-vd.lt/> pateikiama informacija

Teorinių įtraukimo metodų adaptavimas Mažeikių lopšelyje-darželyje „Pasaka“

6.4.3. lentelė

Eil. Nr.	Bendruomenių įtraukimo metodai	Situacijos įvertinimas
I Įtraukimo sritis: ANALIZĖ IR ĮSIVERTINIMAS		
1.1.	Tėvų ir pedagogų bendradarbiavimas susipažįstant ir aptariant vaiko charakterį, įpročius, pomėgius	Ankstyvojo amžiaus grupėse šeimos ir ugdymo įstaigos bendromis pastangomis suteikiama mažyliui kokybiška globa ir ugdymas, tenkinami prigimtinių vaiko poreikiai. Tobulinami ir formuojami gyvenimiški įgūdžiai komunikuoti, judėti, pažinti, suprasti, išmokyti. Priešmokyklinis ugdymas vyksta priešmokyklinėse grupėse pagal priešmokyklinio ugdymo programą. Pedagogai, atsižvelgdami į kiekvieno vaiko ugdymosi poreikius, individualizuoja

Eil. Nr.	Bendruomenių įtraukimo metodai	Situacijos įvertinimas
		ir diferencijuoja ugdymo turinį bei metodus. Priešmokykliniu ugdymu siekiame padėti vaikui įgyti kasdieniam gyvenimui bei sėkmingam ugdymui(si) mokykloje būtinų kompetencijų. Pasirinktos ugdymo programos tenkina tėvų lūkesčius ir poreikius ir garantuoja vaiko ugdymo(si) šeimoje ir darželyje darną.
1.2.	Ugdomųjų veiklų vaikams organizavimas siekiant tėvams ir pedagogams kartu atpažinti vaiko interesus, pasiekimus, kompetencijas	Ugdymo programos įgyvendinimas leidžia kiekvienam pedagogui neskaidyti visuminio vaiko pasaulio vaizdo į atskirus gabaliukus. Ši idėja taip pat labai glaudžiai persipina su Valdorfo pedagogikos idėja, jog vaiko ugdymas(is) visuminis, pasikliaujantis individualia vaiko raida bei amžiaus tarpsnių ypatumais. Tokiame modelyje ypač daug svarbos tenka vaiko pažinimui, jo stebėjimui, ugdymo individualizavimui, remiamasi vaiko patirtimi ir poreikiais.
1.3.	Tėvų apklausos	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
1.4.	Ugdytinio šeimos stebėjimas	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
1.5.	Periodiniai pokalbiai su vaikų tėvais	Įgyvendinama
1.6.	Vaiko vertinimo knyga	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
1.7.	Pasidalijimas tėvų ir pedagogų grupėje vaiko auginimo patirtimi šeimoje	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
1.8.	Tėvų dalyvavimas pačių darželių atliekamuose įsivertinimo tyrimuose	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
II Įtraukimo sritis: BENDRŲ VEIKLŲ ORGANIZAVIMAS		
2.1.	Vaiko ugdymo metodų, tikslų, priemonių aptarimas su tėvais	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
2.2.	Visų (tėvų, pedagogų, vaikų) įsitraukimas kuriant įvairias veiklas	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
2.3.	Bendros išvykos į gamtą, ekskursijos	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
2.4.	Tėvų patirties (profesinės, pomėgių ir pan.) pasidalijimas, pasakų sekimas vaikams ir žaidimų vedimas	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
2.5.	Tėvų komitetų, tėvų klubų, asociacijų, tėvų aktyvų veikla	Tėvai gali dalyvauti Lopšelio – darželio taryboje. (Lopšelio-darželio taryba yra aukščiausia Lopšelio-darželio savivaldos institucija. Lopšelio-darželio taryba telkia Lopšelio-darželio ugdytinių, mokytojų, tėvų (globėjų, rūpintojų) bendruomenę, vietos bendruomenę demokratiniame Lopšelio-darželio valdymui, padeda spręsti Lopšeliui-darželiui aktualius

Eil. Nr.	Bendruomenių įtraukimo metodai	Situacijos įvertinimas
		klausimus, direktoriui atstovauti teisėtiems Lopšelio-darželio interesams).
2.6.	Paskaitos tėvams apie darželio vertybes, ugdymo ir veiklų principus	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
2.7.	Visų (tėvų, pedagogų, vaikų) dalyvavimas miesto renginiuose: parodose, konkursuose, koncertuose, projektuose	Visi aktyviai dalyvauja aktyvioje bendruomenės veikloje - lopšelio – darželio „Pasaka“ bendruomenė už savo aktyvią visapusišką veiklą apdovanota padėkos raštais. Mažeikių lopšelio-darželio „Pasaka“ vaikai, jų tėveliai, pedagogai ir kiti bendruomenės nariai dalyvavo projekto „Drąsinkime ateitį“ ekologinėje akcijoje „Eko drąsa“.
2.8.	Tėvų organizuotos šventės vaikams ir pedagogams	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
2.9.	Pedagogų pavadavimas jiems išvykus	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
III Įtraukimo sritis: TĖVŲ INFORMAVIMAS IR UGDYMAS		
3.1.	Tėvų pakvietimas į vaikų parengtas programeles: vaidinimus, šventes	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
3.2.	Individualus pokalbis atvedus ar pasiimant vaiką	Įgyvendinama
3.3.	Informavimas tėvų susirinkimuose	Įgyvendinama
3.4.	Informavimas darželio skelbimų lentoje	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
3.5.	Informavimas telefonu	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
3.6.	Mokyti tėvus tėvystės / motinystės įgūdžių, t. y. kaip ugdyti vaiką	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
3.7.	Informavimas prašant vaiko perduoti žinių tėvams	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
3.8.	Informavimas internetu, elektroniniu paštu	Tėvams reikalinga informacija pateikiama internete.
3.9.	Tėvų pedagoginis švietimas	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)

Duomenų šaltinis: interneto tinklalapyje <http://www.ldpasaka.lt> pateikiama informacija

Teorinių įtraukimo metodų adaptavimas Panevėžio lopšelyje-darželyje „Rugelis“

6.4.4. lentelė

Eil. Nr.	Bendruomenių įtraukimo metodai	Situacijos įvertinimas
I Įtraukimo sritis: ANALIZĖ IR ĮSIVERTINIMAS		
1.1.	Tėvų ir pedagogų bendradarbiavimas susipažįstant ir aptariant vaiko charakterį, įpročius, pomėgius	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
1.2.	Ugdomųjų veiklų vaikams organizavimas siekiant tėvams ir pedagogams kartu atpažinti vaiko	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)

Eil. Nr.	Bendruomenių įtraukimo metodai	Situacijos įvertinimas
	interesus, pasiekimus, kompetencijas	
1.3.	Tėvų apklausos	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
1.4.	Ugdytinio šeimos stebėjimas	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
1.5.	Periodiniai pokalbiai su vaikų tėvais	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
1.6.	Vaiko vertinimo knyga	Auklėtojos nuolat stebi savo ugdytinius visose veiklose, analizuoja piešinius, savo stebėjimus fiksuoja sau patogia ir naudinga forma
1.7.	Pasidalijimas tėvų ir pedagogų grupėje vaiko auginimo patirtimi šeimoje	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
1.8.	Tėvų dalyvavimas pačių darželių atliekamuose įsivertinimo tyrimuose	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
II Įtraukimo sritis: BENDRŲ VEIKLŲ ORGANIZAVIMAS		
2.1.	Vaiko ugdymo metodų, tikslų, priemonių aptarimas su tėvais	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
2.2.	Visų (tėvų, pedagogų, vaikų) įsitraukimas kuriant įvairias veiklas	Sunkiai sekėsi pritraukti tėvus aktyvesniam dalyvavimui grupės gyvenime, tačiau po mažų tėvai įsilieja.
2.3.	Bendros išvykos į gamtą, ekskursijos	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
2.4.	Tėvų patirties (profesinės, pomėgių ir pan.) pasidalijimas, pasakų sekimas vaikams ir žaidimų vedimas	Tėvai dalyvavo organizuojamose šventėse, padėjo grupėms ir savo vaikams joms pasiruošti. Priešmokyklinės grupės vaikams adventiniu laikotarpiu tėvai organizavo keletą užsiėmimų, kurių metu lipdė iš molio, darė darbėlius iš popieriaus.
2.5.	Tėvų komitetų, tėvų klubų, asociacijų, tėvų aktyvų veikla	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
2.6.	Paskaitos tėvams apie darželio vertybes, ugdymo ir veiklų principus	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
2.7.	Visų (tėvų, pedagogų, vaikų) dalyvavimas miesto renginiuose: parodose, konkursuose, koncertuose, projektuose	Norint pasiekti kuo didesnio ugdymo veiksmingumo ir patrauklumo aktyviai bendradarbiauta su socialiniais partneriais: „Verdenės“ pagrindinė mokykla, vaikų biblioteka „Žiburėlis“, koncertine įstaiga „Panevėžio garsas“. Rengta ir dalyvauta įvairiose veiklose. Lopšelio – darželio ugdytiniai dalyvavo miesto Vaikystės šventėje ir kartu su visų ikimokyklinių įstaigų vaikais parodė šventinę programą. Priešmokyklinio amžiaus vaikai dalyvavo mieste organizuotoje kūrybinių darbėlių parodoje skirtoje Lietuvos tūkstantmečiui paminėti. Organizuota bendruomenės šventė, kartu su koncertine įstaiga „Panevėžio garsas“, „Šeimos šventė“. Jos metu ne

Eil. Nr.	Bendruomenių įtraukimo metodai	Situacijos įvertinimas
		tik tėvai, seneliai su vaikais gali dalyvauti šventėje, bet į ją kviečiami ir mikrorajono vaikai kartu su tėveliais. Jie gali susipažinti su įstaiga, jos veikla, grupėmis ir kt.
2.8.	Tėvų organizuotos šventės vaikams ir pedagogams	Švenčiami: grupės vaikų gimtadieniai, Mykolinės, Rudenėlio šventė, Žibintų šventė, Advento spiralė, Šv. Kalėdų šventė, Trys karaliai, Vasario 16-oji, Lietuvos Valstybės atkūrimo diena, Užgavėnės, Kaziuko mugė, Šv. Velykos, Motinos diena, Sekminės, Šeimos diena kartu su Panevėžio pučiamųjų orkestru „Panevėžio garsas“, atsisveikinimo su darželiu šventė. Grupėse vyksta ir netradicinė veikla: pedagogų ir vaikų susitarimai, grupės taisyklės, susitikimai su nykštuku, rytinis ratas, pasiruošimas pusrytėliams, pusrytėliai, pasaka – popietinis ratas, euritmija, ekskursijos į gamtą, bibliotekas, muziejus, kino teatrą, vaistinę, aplinkines mokyklas ir kt.
2.9.	Pedagogų pavadavimas jiems išvykus	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
III Įtraukimo sritis: TĖVŲ INFORMAVIMAS IR UGDYMAS		
3.1.	Tėvų pakvietimas į vaikų parengtas programeles: vaidinimus, šventes	Įgyvendinama
3.2.	Individualus pokalbis atvedus ar pasiimant vaiką	Įgyvendinama
3.3.	Informavimas tėvų susirinkimuose	Įgyvendinama
3.4.	Informavimas darželio skelbimų lentoje	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
3.5.	Informavimas telefonu	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
3.6.	Mokyti tėvus tėvystės / motinystės įgudžių, t. y. kaip ugdyti vaiką	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
3.7.	Informavimas prašant vaiko perduoti žinių tėvams	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
3.8.	Informavimas internetu, elektroniniu paštu	Tėvams reikalinga informacija pateikiama internete.
3.9.	Tėvų pedagoginis švietimas	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)

Duomenų šaltinis: interneto tinklalapyje <http://p-rugelis.ikimokyklinis.lt> pateikiama informacija

Teorinių įtraukimo metodų adaptavimas darželyje „Namelis medyje“

6.4.5. lentelė

Eil. Nr.	Bendruomenių įtraukimo metodai	Situacijos įvertinimas
I Įtraukimo sritis: ANALIZĖ IR ĮSIVERTINIMAS		
1.1.	Tėvų ir pedagogų bendradarbiavimas susipažįstant ir aptariant vaiko charakterį,	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)

Eil. Nr.	Bendruomenių įtraukimo metodai	Situacijos įvertinimas
	įpročius, pomėgius	
1.2.	Ugdomųjų veiklų vaikams organizavimas siekiant tėvams ir pedagogams kartu atpažinti vaiko interesus, pasiekimus, kompetencijas	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
1.3.	Tėvų apklausos	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
1.4.	Ugdytinio šeimos stebėjimas	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
1.5.	Periodiniai pokalbiai su vaikų tėvais	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
1.6.	Vaiko vertinimo knyga	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
1.7.	Pasidalijimas tėvų ir pedagogų grupėje vaiko auginimo patirtimi šeimoje	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
1.8.	Tėvų dalyvavimas pačių darželių atliekamuose įsivertinimo tyrimuose	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
II Įtraukimo sritis: BENDRŲ VEIKLŲ ORGANIZAVIMAS		
2.1.	Vaiko ugdymo metodų, tikslų, priemonių aptarimas su tėvais	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
2.2.	Visų (tėvų, pedagogų, vaikų) įsitraukimas kuriant įvairias veiklas	Darželis valdomas kolegialiai - dirba darželio tėvų ir pedagogų Valdyba.
2.3.	Bendros išvykos į gamtą, ekskursijos	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
2.4.	Tėvų patirties (profesinės, pomėgių ir pan.) pasidalijimas, pasakų sekimas vaikams ir žaidimų vedimas	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
2.5.	Tėvų komitetų, tėvų klubų, asociacijų, tėvų aktyvų veikla	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
2.6.	Paskaitos tėvams apie darželio vertybes, ugdymo ir veiklų principus	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
2.7.	Visų (tėvų, pedagogų, vaikų) dalyvavimas miesto renginiuose: parodose, konkursuose, koncertuose, projektuose	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
2.8.	Tėvų organizuotos šventės vaikams ir pedagogams	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
2.9.	Pedagogų pavadavimas jiems išvykus	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
III Įtraukimo sritis: TĖVŲ INFORMAVIMAS IR UGDYMAS		
3.1.	Tėvų pakvietimas į vaikų parengtas programeles: vaidinimus, šventes	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)

Eil. Nr.	Bendruomenių įtraukimo metodai	Situacijos įvertinimas
3.2.	Individualus pokalbis atvedus ar pasiimant vaiką	Įgyvendinama
3.3.	Informavimas tėvų susirinkimuose	Įgyvendinama
3.4.	Informavimas darželio skelbimų lentoje	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
3.5.	Informavimas telefonu	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
3.6.	Mokyti tėvus tėvystės / motinystės įgūdžių, t. y. kaip ugdyti vaiką	Siekiamo sukurti darželį – bendruomenės centrą, kuris būtų ideali darbo vieta darbuotojams mokytis ir dirbti, o tėvams lavinti tėvystės įgūdžius ir išreikšti save įvairioje visuomeninėje veikloje.
3.7.	Informavimas prašant vaiko perduoti žinią tėvams	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
3.8.	Informavimas internetu, elektroniniu paštu	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
3.9.	Tėvų pedagoginis švietimas	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)

Duomenų šaltinis: interneto tinklalapyje <http://www.valdorfodarzelis.lt> pateikiama informacija

Teorinių įtraukimo metodų adaptavimas Vilniaus lopšelyje-darželyje „Pasaka“

6.4.6. lentelė

Eil. Nr.	Bendruomenių įtraukimo metodai	Situacijos įvertinimas
I Įtraukimo sritis: ANALIZĖ IR ĮSIVERTINIMAS		
1.1.	Tėvų ir pedagogų bendradarbiavimas susipažįstant ir aptariant vaiko charakterį, įpročius, pomėgius	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
1.2.	Ugdomųjų veiklų vaikams organizavimas siekiant tėvams ir pedagogams kartu atpažinti vaiko interesus, pasiekimus, kompetencijas	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
1.3.	Tėvų apklausa	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
1.4.	Ugdytinio šeimos stebėjimas	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
1.5.	Periodiniai pokalbiai su vaikų tėvais	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
1.6.	Vaiko vertinimo knyga	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
1.7.	Pasidalijimas tėvų ir pedagogų grupėje vaiko auginimo patirtimi šeimoje	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
1.8.	Tėvų dalyvavimas pačių darželių atliekamuose įsivertinimo tyrimuose	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
II Įtraukimo sritis: BENDRŲ VEIKLŲ ORGANIZAVIMAS		
2.1.	Vaiko ugdymo metodų, tikslų, priemonių aptarimas su tėvais	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)

2.2.	Visų (tėvų, pedagogų, vaikų) įsitraukimas kuriant įvairias veiklas	Darželyje su visais (tėvais, pedagogais, vaikais) švenčiamos įvairios šventės (Rudenėlio, Kalėdos, Užgavėnės, Velykų rytas aušta, Vaivorykštės, Su motule už rankos, Drauge su tėčiu, Išleistuvės/mokslo metų pabaigtuvės). Visa bendruomenė švenčia pavasarį – organizuojama didysis pavasario koncertas.
2.3.	Bendros išvykos į gamtą, ekskursijos	Organizuojamos bendros išvykos į gamtą, ekskursijos.
2.4.	Tėvų patirties (profesinės, pomėgių ir pan.) pasidalijimas, pasakų sekimas vaikams ir žaidimų vedimas	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
2.5.	Tėvų komitetų, tėvų klubų, asociacijų, tėvų aktyvų veikla	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
2.6.	Paskaitos tėvams apie darželio vertybes, ugdymo ir veiklų principus	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
2.7.	Visų (tėvų, pedagogų, vaikų) dalyvavimas miesto renginiuose: parodose, konkursuose, koncertuose, projektuose	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
2.8.	Tėvų organizuotos šventės vaikams ir pedagogams	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
2.9.	Pedagogų pavadavimas jiems išvykus	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
III Įtraukimo sritis: TĖVŲ INFORMAVIMAS IR UGDYMAS		
3.1.	Tėvų pakvietimas į vaikų parengtas programeles: vaidinimus, šventes	Darželyje su visais (tėvais, pedagogais, vaikais) švenčiamos įvairios šventės (Rudenėlio, Kalėdos, Užgavėnės, Velykų rytas aušta, Vaivorykštės, Su motule už rankos, Drauge su tėčiu, Išleistuvės/mokslo metų pabaigtuvės). Visa bendruomenė švenčia pavasarį – organizuojama didysis pavasario koncertas.
3.2.	Individualus pokalbis atvedus ar pasiimant vaiką	Įgyvendinama
3.3.	Informavimas tėvų susirinkimuose	Įgyvendinama
3.4.	Informavimas darželio skelbimų lentoje	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
3.5.	Informavimas telefonu	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
3.6.	Mokyti tėvus tėvystės / motinystės įgudžių, t. y. kaip ugdyti vaiką	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
3.7.	Informavimas prašant vaiko perduoti žinių tėvams	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
3.8.	Informavimas internetu, elektroniniu paštu	Tėvams reikalinga informacija pateikiama internete.

3.9.	Tėvų pedagoginis švietimas	Tėvams parengiama įvairi edukacinė medžiaga (pvz. edukacinis filmas šeimai „Projektas „Mokomės sveikai maitintis““, dalijami sveikatos laikraštukai).
------	----------------------------	---

Duomenų šaltinis – interneto tinklalapyje <http://www.pasaka.info> pateikiama informacija

Teorinių įtraukimo metodų adaptavimas lopšelyje-darželyje „Pelėda“

6.4.7. lentelė

Eil. Nr.	Bendruomenių įtraukimo metodai	Situacijos įvertinimas
I Įtraukimo sritis: ANALIZĖ IR ĮSIVERTINIMAS		
1.1.	Tėvų ir pedagogų bendradarbiavimas susipažįstant ir aptariant vaiko charakterį, įpročius, pomėgius	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
1.2.	Ugdomųjų veiklų vaikams organizavimas siekiant tėvams ir pedagogams kartu atpažinti vaiko interesus, pasiekimus, kompetencijas	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
1.3.	Tėvų apklaustos	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
1.4.	Ugdytinio šeimos stebėjimas	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
1.5.	Periodiniai pokalbiai su vaikų tėvais	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
1.6.	Vaiko vertinimo knyga	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
1.7.	Pasidalijimas tėvų ir pedagogų grupėje vaiko auginimo patirtimi šeimoje	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
1.8.	Tėvų dalyvavimas pačių darželių atliekamuose įsivertinimo tyrimuose	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
II Įtraukimo sritis: BENDRŲ VEIKLŲ ORGANIZAVIMAS		
2.1.	Vaiko ugdymo metodų, tikslų, priemonių aptarimas su tėvais	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
2.2.	Visų (tėvų, pedagogų, vaikų) įsitraukimas kuriant įvairias veiklas	Vaikaim tėvai ir pedagogai įsitraukia kuriant kūrybiškumą ugdančias veiklas (pasirodymus, parodas ir pan.).
2.3.	Bendros išvykos į gamtą, ekskursijos	Organizuojamos bendros išvykos į gamtą, ekskursijos (pvz. Lietuvos karo muziejų ir pan.).
2.4.	Tėvų patirties (profesinės, pomėgių ir pan.) pasidalijimas, pasakų sekimas vaikams ir žaidimų vedimas	Tėvai grupėse dalijasi savo patirtimi, žiniomis (pvz. renginiai: Mūsų profesijos („Kas kuria knygą?“, „Noriu būti gydytoja“, „Kariškio profesija“ ir kt.))
2.5.	Tėvų komitetų, tėvų klubų, asociacijų, tėvų aktyvų veikla	Darželyje veikia tėvų aktyvus savivaldos institucija padedanti spręsti vaikų grupės veiklos ir auklėjimo klausimus.
2.6.	Paskaitos tėvams apie darželio vertybes, ugdymo	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)

Eil. Nr.	Bendruomenių įtraukimo metodai	Situacijos įvertinimas
	ir veiklų principus	
2.7.	Visų (tėvų, pedagogų, vaikų) dalyvavimas miesto renginiuose: parodose, konkursuose, koncertuose, projektuose	Visi pedagogai, tėvai, vaikai dalyvauja miesto renginiuose: parodose, konkursuose, koncertuose, projektuose
2.8.	Tėvų organizuotos šventės vaikams ir pedagogams	Tėvai organizuoja šventes vaikams ir pedagogams (Darželio darbuotojų pasveikinimas Kalėdų proga, „Pelėdos“ gimtadienis, Užgavėnės).
2.9.	Pedagogų pavadavimas jiems išvykus	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
III Įtraukimo sritis: TĖVŲ INFORMAVIMAS IR UGDYMAS		
3.1.	Tėvų pakvietimas į vaikų parengtas programeles: vaidinimus, šventes	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
3.2.	Individualus pokalbis atvedus ar pasiimant vaiką	Įgyvendinama
3.3.	Informavimas tėvų susirinkimuose	Įgyvendinama
3.4.	Informavimas darželio skelbimų lentoje	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
3.5.	Informavimas telefonu	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
3.6.	Mokyti tėvus tėvystės / motinystės įgudžių, t. y. kaip ugdyti vaiką	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
3.7.	Informavimas prašant vaiko perduoti žinių tėvams	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)
3.8.	Informavimas internetu, elektroniniu paštu	Tėvams reikalinga informacija pateikiama internete.
3.9.	Tėvų pedagoginis švietimas	Duomenys viešai nepateikiami (n/a)

Duomenų šaltinis: interneto tinklalapyje <http://www.darzelispeleda.lt> pateikiama informacija

Teorinių įtraukimo metodų adaptavimas Lietuvos darželiuose

6.4.8. lentelė

Eil. Nr.	Bendruomenių įtraukimo metodai	Istaiga					
		Lopšelis-darželis “Šaltinėlis”	Mažiekių lopšelis-darželis “Pasaka”	Lopšelis-darželis “Rugelis”	Darželis “Namelis medyje“	Lopšelis-darželis „Pelėda“	Vilniaus lopšelis-darželis “Pasaka”
I Įtraukimo sritis: ANALIZĖ IR ĮSIVERTINIMAS							
1.1.	Tėvų ir pedagogų bendradarbiavimas susipažįstant ir aptariant vaiko charakterį, įpročius, pomėgius	n.a.	X	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
1.2.	Ugdomųjų veiklų vaikams organizavimas siekiant tėvams ir pedagogams kartu atpažinti vaiko interesus, pasiekimus, kompetencijas	X	X	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
1.3.	Tėvų apklaustos	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
1.4.	Ugdytinio šeimos stebėjimas	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
1.5.	Periodiniai pokalbiai su vaikų tėvais	X	X	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.

Eil. Nr.	Bendruomenių įtraukimo metodai	Įstaiga					
		Lopšelis-darželis „Šaltinėlis”	Mažiečių lopšelis-darželis „Pasaka”	Lopšelis-darželis „Rugelis”	Darželis „Namelis medyje”	Lopšelis-darželis „Pelėda”	Vilniaus lopšelis-darželis „Pasaka”
1.6.	Vaiko vertinimo knyga	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
1.7.	Pasidalijimas tėvų ir pedagogų grupėje vaiko auginimo patirtimi šeimoje	X	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
1.8.	Tėvų dalyvavimas pačių darželių atliekamuose įsivertinimo tyrimuose	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
II Įtraukimo sritis: BENDRŲ VEIKLŲ ORGANIZAVIMAS							
2.1.	Vaiko ugdymo metodų, tikslų, priemonių aptarimas su tėvais	X	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
2.2.	Visų (tėvų, pedagogų, vaikų) įsitraukimas kuriant įvairias veiklas	X	n.a.	X	X	X	X
2.3.	Bendros išvykos į gamtą, ekskursijos	X	n.a.	n.a.	n.a.	X	X
2.4.	Tėvų patirties (profesinės, pomėgių ir pan.) pasidalijimas, pasakų sekimas vaikams ir žaidimų vedimas	X	n.a.	X	n.a.	X	n.a.
2.5.	Tėvų komitetų, tėvų klubų, asociacijų, tėvų aktyvų veikla	X	X	n.a.	n.a.	X	n.a.
2.6.	Paskaitos tėvams apie darželio vertybes, ugdymo ir veiklų principus	X	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
2.7.	Visų (tėvų, pedagogų, vaikų) dalyvavimas miesto renginiuose: parodose, konkursuose, koncertuose, projektuose	n.a.	X	X	n.a.	X	n.a.
2.8.	Tėvų organizuotos šventės vaikams ir pedagogams	X	n.a.	X	n.a.	X	n.a.
2.9.	Pedagogų pavadavimas jiems išvykus	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
III Įtraukimo sritis: TĖVŲ INFORMAVIMAS IR UGDYMAS							
3.1.	Tėvų pakvietimas į vaikų parengtas programeles: vaidinimus, šventes	X	n.a.	X	n.a.	n.a.	X
3.2.	Individualus pokalbis atvedus ar pasiimant vaiką	X	X	X	X	X	X
3.3.	Informavimas tėvų susirinkimuose	X	X	X	X	X	X
3.4.	Informavimas darželio skelbimų lentoje	X	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
3.5.	Informavimas telefonu	X	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
3.6.	Mokyti tėvus tėvystės / motinystės įgudžių, t. y. kaip ugdyti vaiką	X	n.a.	n.a.	X	n.a.	n.a.
3.7.	Informavimas prašant vaiko perduoti žinių tėvams	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
3.8.	Informavimas internetu, elektroniniu paštu	X	n.a.	X	n.a.	n.a.	X
3.9.	Tėvų pedagoginis švietimas	X	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	X

Duomenų šaltinis: sudaryta autorių

Reikšmės:

X – taikoma

n.a. – nėra aprašyta.

Konkurencinė analizė rodo, jog vaikų darželyje „Šaltinėlis” įgyvendinami bendruomenės įtraukimo metodai suteikia šiam darželiui pakankamą konkurencinį pranašumą prieš kitus Valdorfo metodiką taikančius darželius.

6.5. SUINTERESUOTŲJŲ ŠALIŲ ANALIZĖ

Suinteresuotųjų šalių analizė. Gyvybingesnės ir perspektyvesnės yra tos organizacijos, kurios, orientuodamosios į vartotojų poreikių tenkinimą, rūpinasi ir kitomis suinteresuotosiomis šalimis, turinčiomis įtaką organizacijos veiklai. Identifikuojamos šios bendrijos suinteresuotosios šalys:

- Vaikų darželio “Šaltinėlis” darbuotojai;
- Vaikų darželio ugdytinių tėvai;
- Kiti bendrijai priklausantys asmenys;
- Kauno miesto savivaldybė;
- Švietimo ir mokslo ministerija;
- Paslaugų tiekėjai;
- Konkurentai

Vidinėmis suinteresuotosiomis šalimis traktuojami vaikų darželio “Šaltinėlis” darbuotojai. Darbuotojų prioritetas – stabili darbo vieta, laiku mokamas ir darbuotojo kvalifikaciją atitinkantis darbo užmokestis, suteikiantis galimybę gyventi oriai. Darbuotojų poveikio būdai gali pasireikšti pavienėmis iniciatyvomis ar nepasitenkinimu, o taip pat ir kolektyvinėmis priemonėmis (pvz., inicijuojant kolektyvinių sutarčių sudarymą, formuojant organizacijoje profsąjungas, nepasitenkinimą reiškiant streikais). Į šios suinteresuotosios šalies reikalavimus bendrijai tenka atsižvelgti nuolat, nes darbuotojai negali būti pakeisti žmogiškųjų išteklių nereikalaujančiomis priemonėmis, o kvalifikuotų (Valdorfo pedagogiką išmanančių) darbuotojų pasiūla darbo rinkoje labai maža.

Vaikų darželio “Šaltinėlis” vadovų prioritetas – užtikrinti pagrįstą ir aiškų išteklių paskirstymą, sudaryti sąlygas ilgalaikiam stabilumui. Ši suinteresuotoji šalis nuolat įtakoja darželio veiklą formaliais valdymo būdais (tikslai, užduotys, įsakymai, reikalavimai, reglamentai, tvarkos ir pan.). Vadovų įtaka darželiui yra labai stipri.

Vaikų darželio ugdytinių tėvai yra viena iš pačių stipriausių, nuolatinį poveikį darančių įtakos grupių, aktyviai dalyvaujančių darželio veikloje.

Kiti bendrijai priklausantys asmenys, kurių buvimo bendrijoje pagrindas – aktuali, vienijanti gyvybinga idėja, kuriai bendrija suteikia tinkamą skaidos terpę. Dėl šių priežasčių minėti asmenys kelia/gali kelti reikalavimus bendrijos veikloms, idėjų sklaidai.

Vaikų darželis “Šaltinėlis” priklauso **Kauno miesto savivaldybei**. Kauno miesto savivaldybės administracijos Švietimo, kultūros ir turizmo plėtros reikalų valdybos Švietimo ir ugdymo skyrius organizuoja ikimokyklinį ir priešmokyklinį vaikų ugdymą, įstaigų steigimą, reorganizavimą, likvidavimą, išlaikymą, mokymą pagal ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo programas; vertina švietimo būklę, planuoja veiklos pokyčius, kad būtų tenkinami vaikų ir suaugusių asmenų švietimo poreikiai savivaldybėje.

LR Švietimo ir mokslo ministerija, inicijuojanti ir valdanti švietimo sistemos pokyčius, yra labai svarbi suinteresuotoji šalis. Šios šalies poveikis gali būti tiek teigiamas, tiek ir neigiamas

(priklausomai nuo įgyvendinamų teisinio reguliavimo mechanizmų). Vis dėlto verta atkreipti dėmesį, kad prie šios suinteresuotosios šalies reikalavimų bent koku atveju tenka taikytis.

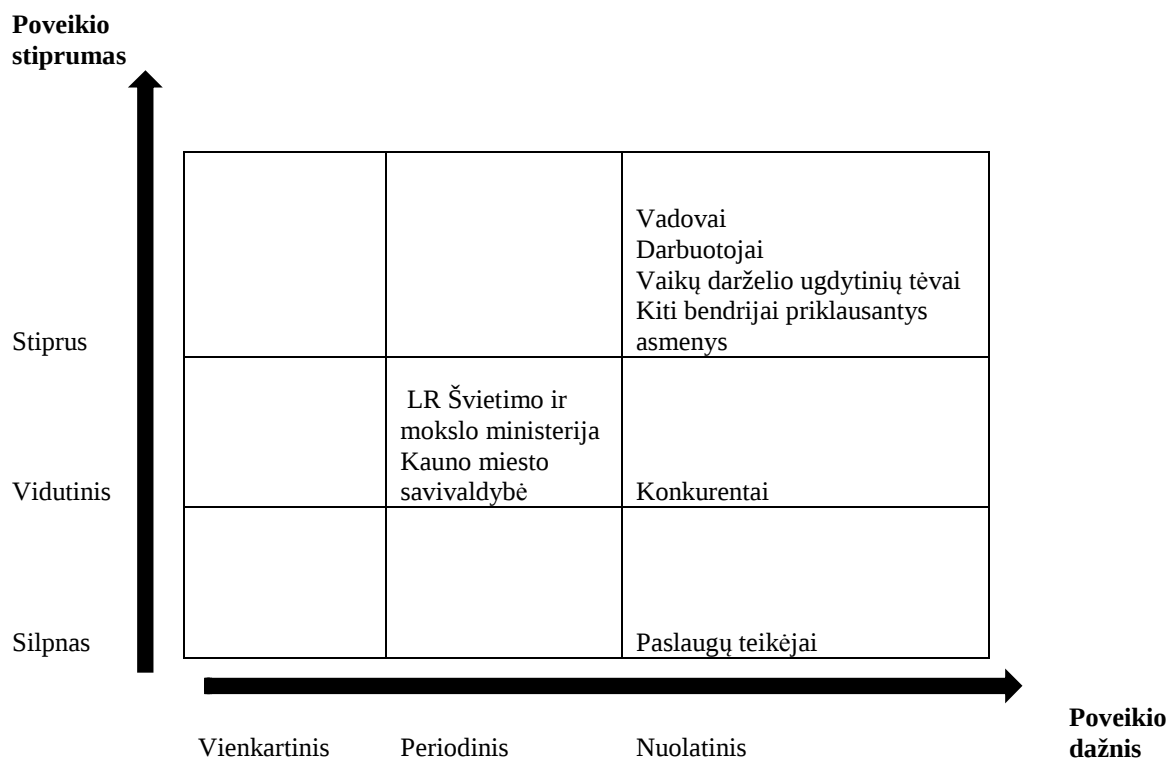
Paslaugų teikėjai. Visų pasirinktų veiklos krypčių įgyvendinimui bendrija remiasi ir kitų organizacijų galimybėmis bei pajėgumais (subrangovai, įvairių paslaugų tiekėjai). Atsižvelgiant į tai, kad pagrindinė pridėtinė vertė pacientams kuriama pačioje bendrijoje (paslaugų teikėjai neteikia aukščiausią pridėtinę vertę turinčių paslaugų), o paslaugų teikėjų pasirinkimas yra pakankamai platus, jų poveikis bendrijai yra silpnas.

Konkurentai traktuojami kaip išorinė suinteresuotoji šalis. Konkurentų iniciatyvos ir veiksmai siekiant išlaikyti bei didinti konkurencingumą, paskatinti suinteresuotąsias šalis jomis domėtis, sąlygoja būtinybę nuolat sekti jų veiksmus ir užtikrinti greitą atsaką reaguojant į pokyčius. Šiuo atveju galima būtų teigti, jog tik nesėkmingi konkurentų veiksmai gali teigiamai įtakoti bendrijos veiklą. Kitais atvejais bet kokie konkurentų veiksmai susiję su papildomų vidinių išteklių panaudojimu siekiant išlaikyti konkurencingumą. Galima būtų teigti, jog konkurentų poveikis pastebimas nuolat. Poveikio apimtis varijuoja priklausomai nuo konkurentų pasirinktų priemonių, tačiau daugeliu atvejų dėl susiklosčiusios rinkos apimčių yra vidutinė arba maža.

Suinteresuotojų šalių poveikis bendrijai gali būti vertinamas pagal poveikio dažnį bei poveikio stiprumą (7.5.1. pav.).

7.5.1. pav.

Suinteresuotųjų šalių poveikis bendrijai



Atsižvelgiant į aprašytą situaciją, galima būtų teigti, jog nuolatinį ir stipriausią poveikį bendrijai daro vaikų darželio „Šaltinėlis“ darbuotojai, vadovai, darželio ugdytinių tėvai, kiti bendrijai priklausantys asmenys. Kryptingas vadovavimas, orientuotas į tikslų siekimą efektyviausiais būdais, padėtų užtikrinti išorinių suinteresuotųjų šalių išnaudojimą siekiant užtikrinti bendrijos gyvybingumą. Dėl šios priežasties minėtųjų suinteresuotųjų šalių įtaka vertinama kaip bendrijos galimybė.

Nuolatinį vidutinio stiprumo poveikį bendrijai daro konkurentai. Atsižvelgiant į šios suinteresuotosios šalies poveikio kryptį bei esamą situaciją, šios šalies poveikis traktuojamas kaip grėsmė.

LR Švietimo ir mokslo ministerija, Kauno miesto savivaldybė daro daro vidutinio stiprumo periodinį poveikį. Šis poveikis traktuojamas kaip būtinybė organizacijai prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų. Atsižvelgiant į tai, jog poveikis gali būti tiek teigiamas, tiek neigiamas, individualiais atvejais gali būti traktuojamas kaip galimybė arba grėsmė.

Atsižvelgiant į tai, kad pagrindinė pridėtinė vertė kuriama bendrijos viduje (subrangovai neteikia aukščiausią pridėtinę vertę turinčių paslaugų), o paslaugų teikėjų pasirinkimas yra pakankamai platus, jų poveikis bendrijai yra nuolatinio pobūdžio, tačiau silpnas. Atsižvelgiant į tai, jog poveikis gali būti tiek teigiamas, tiek neigiamas, individualiais atvejais gali būti traktuojamas kaip galimybė arba grėsmė.

6.6. SUINTERESUOTŲJŲ ŠALIŲ POREIKIŲ TYRIMAS

Atliekant suinteresuotųjų šalių poreikių tyrimą pasirinktos šiuo metu bendrijos veiklą labiausiai įtakojančios grupės:

- Vaikų darželio „Šaltinėlis“ ugdytinių tėvai;
- Vaikų darželio „Šaltinėlis“ personalas.

Suinteresuotųjų šalių poreikių tyrimui pasirinktas anketinės apklausos metodas (anketų pavyzdžiai pateikti kaip priedai prie šios veiklos strategijos).

Vaikų darželio personalo apklausa siekta sužinoti, kaip darželio personalas vertina vidinius išteklius bei galimybes efektyviai įgyvendinti teorinius bendrijos narių įtraukimo metodus. Respondentams klausimyne pateikti vertinimo kriterijai identifikuoti atsižvelgiant į „Užsienio šalių Valdorfo ikimokyklinio ugdymo įstaigų gerosios patirties panaudojimo ir pritaikymo Lietuvoje analizės duomenis.

Ugdytinių tėvų apklausa siekta sužinoti, kokius ugdymo idealus kelia ugdytinių tėvai, kokios formos suvokiamas valdymas, kaip derinamos inovacijos ir tradicijos. Respondentams klausimyne pateikta ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo tikslų skalė, parengta pagal ekspertiniu būdu gautus ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo siekius, prioritetus, misiją ir tikslus.

Ugdytinių tėvų apklausos rezultatai.

28 respondentai pateikė užpildytas anketas, kurių pagrindu pateikti apklausos rezultatai. Atkreiptinas dėmesys į tai, jog kai kurie respondentai neužpildė dalies klausimyno.

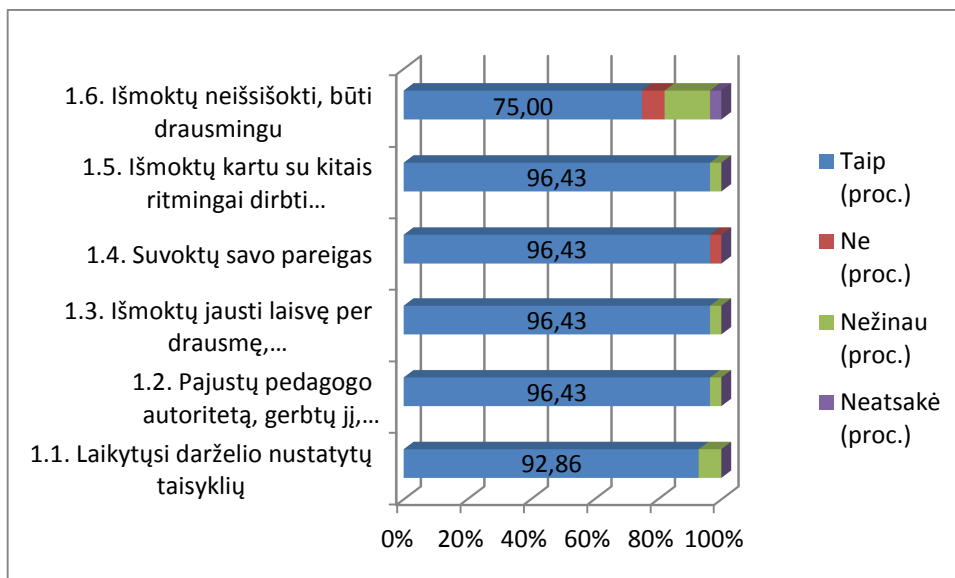
Pirmuoju klausimu vertinti drausmės, tvarkos bei paklusnumo kriterijai, jų svarba ugdytinių tėvams bei vaikų darželio „Šaltinėlis“ atitiktis minėtiems prioritetams ugdytinių tėvų lūkesčių atžvilgiu. Respondentų atsakymai bei grafinės atsakymų išraiškos pateikti 6.6.1. lentelėje bei 6.6.1 - 6.6.2 paveiksluose.

Drausmės, tvarkos, paklusnumo kriterijų vertinimas

6.6.1 lentelė

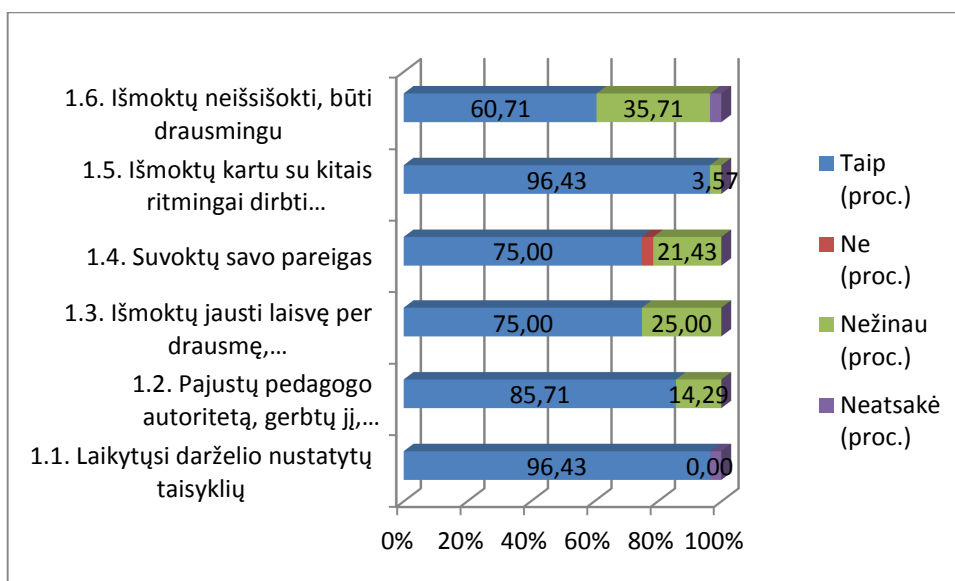
1. Drausmė, tvarka, paklusnumas	Ar svarbu, kad vaikas...				Ar vaikai turi galimybę tai patirti?			
	Taip (proc.)	Ne (proc.)	Ne žinau (proc.)	Neatsakė (proc.)	Taip (proc.)	Ne (proc.)	Ne žinau (proc.)	Neatsakė (proc.)
1.1. Laikytusi darželio nustatytų taisyklių	92,86	0,00	7,14	0,00	96,43	0,00	0,00	3,57
1.2. Pajustų pedagogo autoritetą, gerbtų jį, klausytų pedagogo patirtimi grįstų patarimų	96,43	0,00	3,57	0,00	85,71	0,00	14,29	0,00
1.3. Išmokyti jausti laisvę per drausmę, tvarką (kai esi vienas šalis kito ir netrukдай kitam)	96,43	0,00	3,57	0,00	75,00	0,00	25,00	0,00
1.4. Suvoktų savo pareigas	96,43	3,57	0,00	0,00	75,00	3,57	21,43	0,00
1.5. Išmokyti kartu su kitais ritmingai dirbti pagal nustatytą tvarką (kartu praustis, miegoti, žaisti ir t.t.)	96,43	0,00	3,57	0,00	96,43	0,00	3,57	0,00
1.6. Išmokyti neišsišokti, būti drausmingu	75,00	7,14	14,29	3,57	60,71	0,00	35,71	3,57

Šaltinis: Ugdytinių tėvų apklausos duomenys



6.6.1. Paveikslas. Drausmės, tvarkos, paklusnumo kriterijų svarba.

Ugdytinių tėvų manymu, mažiausiai svarbus drausmės, tvarkos bei paklusnumo kriterijus yra „Išmokyti neišsišokti, būti drausmingu“. Visi kiti vertinti kriterijai pripažinti labai svarbiais.



6.6.2. Paveikslas. Vaikų darželio „Šaltinėlis“ atitikties minėtiems prioritetams ugdytinių tėvų lūkesčių atžvilgiu

Vertinant darželio „Šaltinėlis“ atitiktį ugdytinių tėvų lūkesčių atžvilgiu pastebėta, kad:

- Dalis ugdytinių tėvų nežino, ar darželis išpildo jų lūkesčius svarbiausių kriterijų („Pajustų pedagogo autoritetą, gerbtų jį, klausytų pedagogo patirtimi grįstų patarimų“, „Išmokyti jausti laisvę per drausmę, tvarką (kai esi vienas šalia kito ir netrukdai kitam)“, „Suvoktų savo pareigas“) atžvilgiu. Galima daryti prielaidą, kad atsakymų „nežinau“ proporcija visų atsakymų dalyje rodo nepakankamą tėvų domėjimąsi jiems aktualių kriterijų įgyvendinimu arba nepakankamą supratimą, kokiais būdais darželyje įgyvendinami minėti kriterijai.

- Vienas respondentas teigė, jog jam nesvarbu, kad vaikas suvoktų savo pareigas ir kad vaikai neturi galimybės to patirti Valdorfo darželyje. Viena vertus, vieno respondento atsakymas nerodo tendencijų, kita vertus, galima daryti prielaidą, jog ugdytinių tėvai per mažai įsigilinę į Valdorfo pedagogikos ypatumus (todėl reikėtų numatyti papildomos informacijos teikimą ugdytinių tėvams).

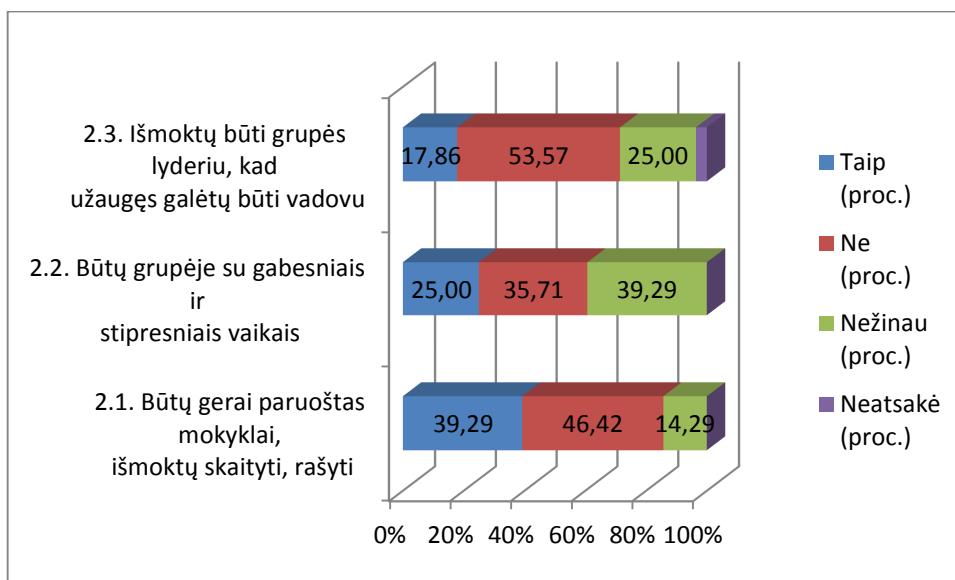
Antruoju klausimu vertinti konkurencinio stimuliavimo bei pasiekimų kriterijai, jų svarba ugdytinių tėvams bei vaikų darželio „Šaltinėlis“ atitiktis minėtiems prioritetams ugdytinių tėvų lūkesčių atžvilgiu. Respondentų atsakymai bei grafinės atsakymų išraiškos pateikti 6.6.2. lentelėje bei 6.6.3 -6.6.4 paveiksluose.

Konkurencinio stimuliavimo ir pasiekimų kriterijų vertinimas

6.6.2 lentelė

2. Konkurencinis stimuliavimas ir pasiekimai	Ar svarbu, kad vaikas...				Ar vaikai turi galimybę tai patirti?			
	Taip (proc.)	Ne (proc.)	Nežinau (proc.)	Neatsakė (proc.)	Taip (proc.)	Ne (proc.)	Nežinau (proc.)	Neatsakė (proc.)
2.1. Būtų gerai paruoštas mokyklai, išmokyti skaityti, rašyti	39,29	46,42	14,29	0,00	21,43	17,86	57,14	3,57
2.2. Būtų grupėje su gabesniais ir stipresniais vaikais	25,00	35,71	39,29	0,00	25,00	10,71	60,72	3,57
2.3. Išmokyti būti grupės lyderiu, kad užaugęs galėtų būti vadovu	17,86	53,57	25,00	3,57	14,29	10,71	71,43	3,57

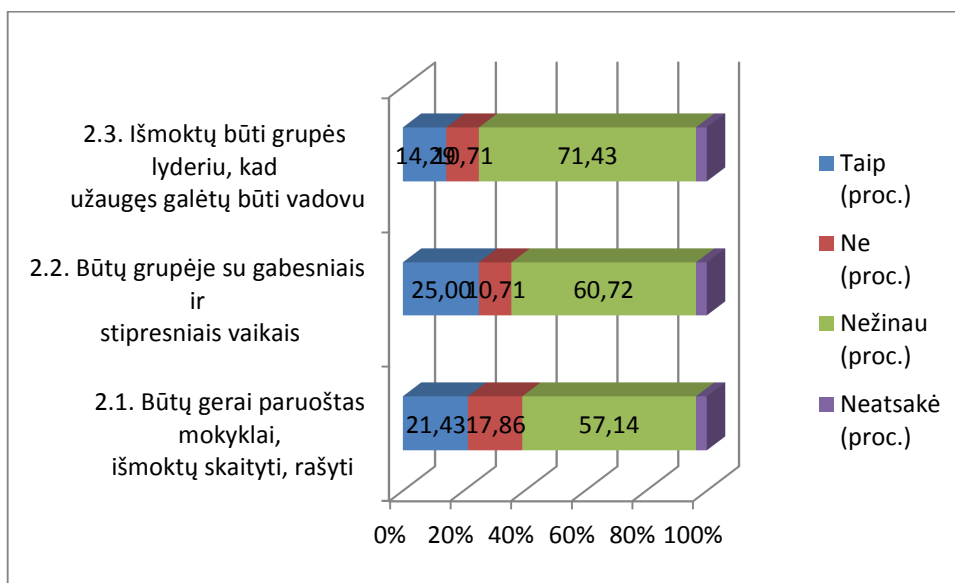
Šaltinis: Ugdytinių tėvų apklausos duomenys



6.6.3. Paveikslas. Konkurencinio stimuliavimo ir pasiekimo kriterijų svarba.

Konkurencinio stimuliavimo bei pasiekimų kriterijai įvertinti labai nevienareikšmiškai. Galima daryti prielaidą, kad vertindami šį kriterijų ugdytinių tėvai labiau rėmėsi bendromis šalyje vyraujančiomis nuostatomis (pvz., vaikas į mokyklą turi ateiti mokėdamas skaityti ir rašyti), o ne

Valdorfo pedagogikos nuostatomis apie galimybę vaikams ugdytis atsižvelgiant į kiekvieno iš jų asmenines savybes, gebėjimus, norus, stebimas ir skatinamas išorines bei vidines paskatas. Panašaus vertinimo būtų galima tikėtis atlikus apklausą darželyje, kuris nesiremia specifine metodika. Dėl šios priežasties galim būtų teigti, jog konkurencinio stimuliavimo ir pasiekimo kriterijų aspektu Valdorfo darželis, tėvų manymu, nesuformuoja išskirtinumo palyginti su kitais darželiais. Tokius rezultatus reikėtų traktuoti kaip organizacijos silpnybę ir numatyti atitinkamus veiksmus siekiant keisti ugdytinių tėvų nuomonę Valdorfo pedagogikos nuostatų kryptimi.



6.6.4. Paveikslas. vaikų darželio „Šaltinėlis“ atitiktis minėtiems prioritetams ugdytinių tėvų lūkesčių atžvilgiu

Atsižvelgiant į tai, kad konkurencinio stimuliavimo ir pasiekimo kriterijų svarba ugdytinių tėvams yra abejotina, dauguma tėvų apklausose teigė, jog nežino, ar minėti kriterijai yra įgyvendinami darželyje „Šaltinėlis“.

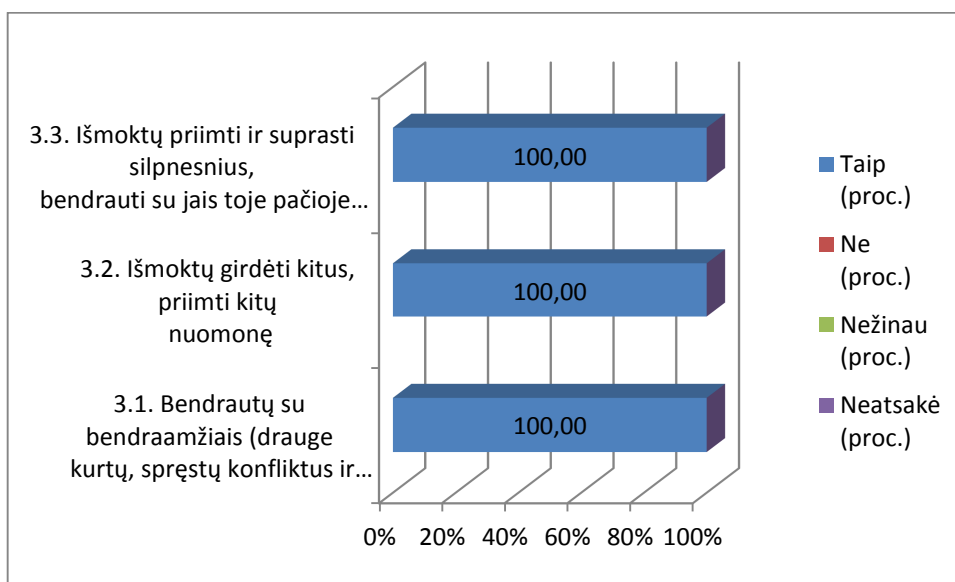
Trečiuoju klausimu vertinti bendruomeniškumo bei socialinio jautrumo kriterijai, jų svarba ugdytinių tėvams bei vaikų darželio „Šaltinėlis“ atitiktis minėtiems prioritetams ugdytinių tėvų lūkesčių atžvilgiu. Respondentų atsakymai bei grafinės atsakymų išraiškos pateikti 6.6.3. lentelėje bei 6.6.5 -6.6.6 paveiksluose.

Bendruomeniškumo ir socialinio jautrumo kriterijų vertinimas

6.6.3 lentelė

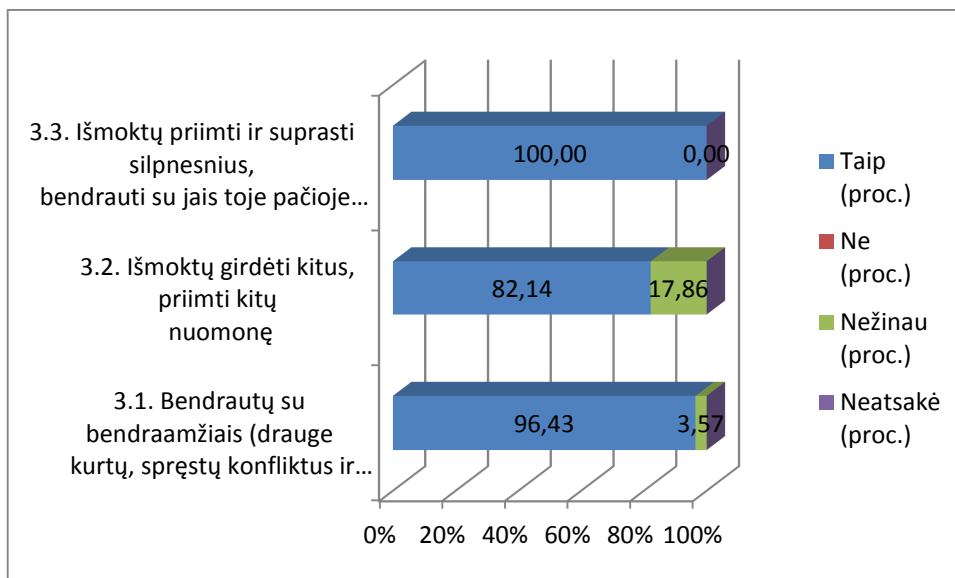
3. Bendruomeniškumas ir socialinis jautrumas	Ar svarbu, kad vaikas...				Ar vaikai turi galimybę tai patirti?			
	Taip (proc.)	Ne (proc.)	Nežinau (proc.)	Neatsakė (proc.)	Taip (proc.)	Ne (proc.)	Nežinau (proc.)	Neatsakė (proc.)
3.1. Bendrautų su bendraamžiais (drauge kurtų, spręstų konfliktus ir pan.)	100,00	0,00	0,00	0,00	96,43	0,00	3,57	0,00
3.2. Išmokyti girdėti kitus, priimti kitų nuomonę	100,00	0,00	0,00	0,00	82,14	0,00	17,86	0,00
3.3. Išmokyti priimti ir suprasti silpnesnius, bendrauti su jais toje pačioje grupėje	100,00	0,00	0,00	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00

Šaltinis: Ugdytinių tėvų apklausos duomenys



6.6.5. Paveikslas. Bendruomeniškumo ir socialinio jautrumo kriterijų svarba.

Bendruomeniškumo ir socialinio jautrumo kriterijai įvertinti vienareikšmiškai – visiems ugdytinių tėvams, dalyvavusiems apklausoje, jie yra svarbūs. Galima būtų teigti, jog tokios tėvų nuomonės rezultatas – aktyvus darželio personalo bendravimas/bendradarbiavimas su tėvais, taikant įvairius įtraukimo metodus bei sudarant pakankamas prielaidas formuoti lūkesčius specifinei (socialiai atsakingų asmenybių) augančiai visuomenei.



6.6.6. Paveikslas. vaikų darželio „Šaltinėlis“ atitiktis minėtiems prioritetams ugdytinių tėvų lūkesčių atžvilgiu

Didžioji dalis tėvų teigė, jog vaikų darželyje „Šaltinėlis“ jų vaikai turi galimybę patirti visus bendruomeniškumo ir socialinio jautrumo aspektus. Galima būtų teigti, jog tokia tendencija rodo aiškų darželio, taikančio Valdorfo pedagogiką, išskirtinumą palyginti su kitais Lietuvos darželiais.

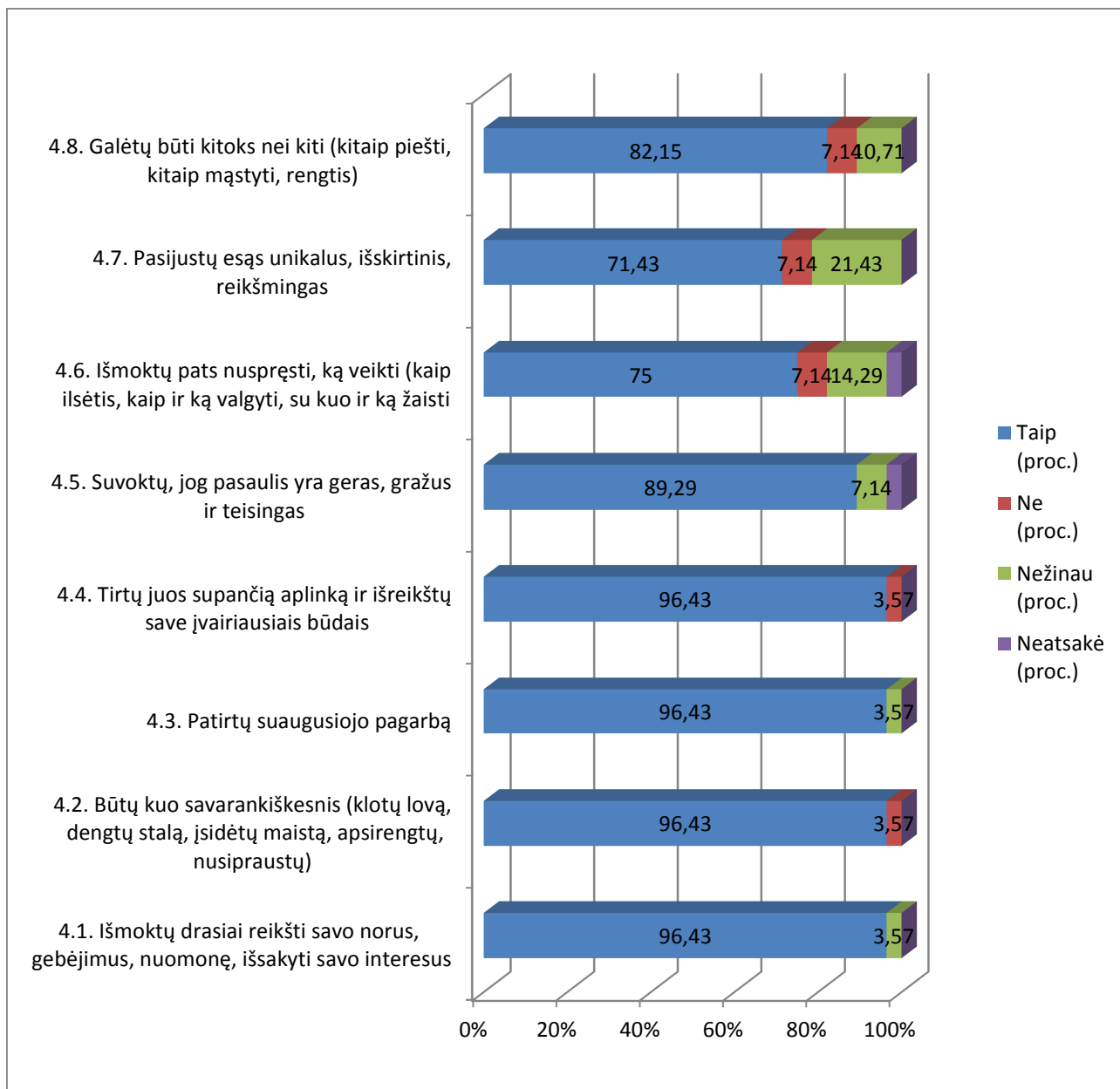
Ketvirtuoju klausimu vertinti savarankiško apsisprendimo ir individualaus unikalumo kriterijai, jų svarba ugdytinių tėvams bei vaikų darželio „Šaltinėlis“ atitiktis minėtiems prioritetams ugdytinių tėvų lūkesčių atžvilgiu. Respondentų atsakymai bei grafinės atsakymų išraiškos pateikti 6.6.4. lentelėje bei 6.6.7 -6.6.8 paveiksluose.

Savarankiško apsisprendimo ir individualaus unikalumo kriterijų vertinimas

6.6.4 lentelė

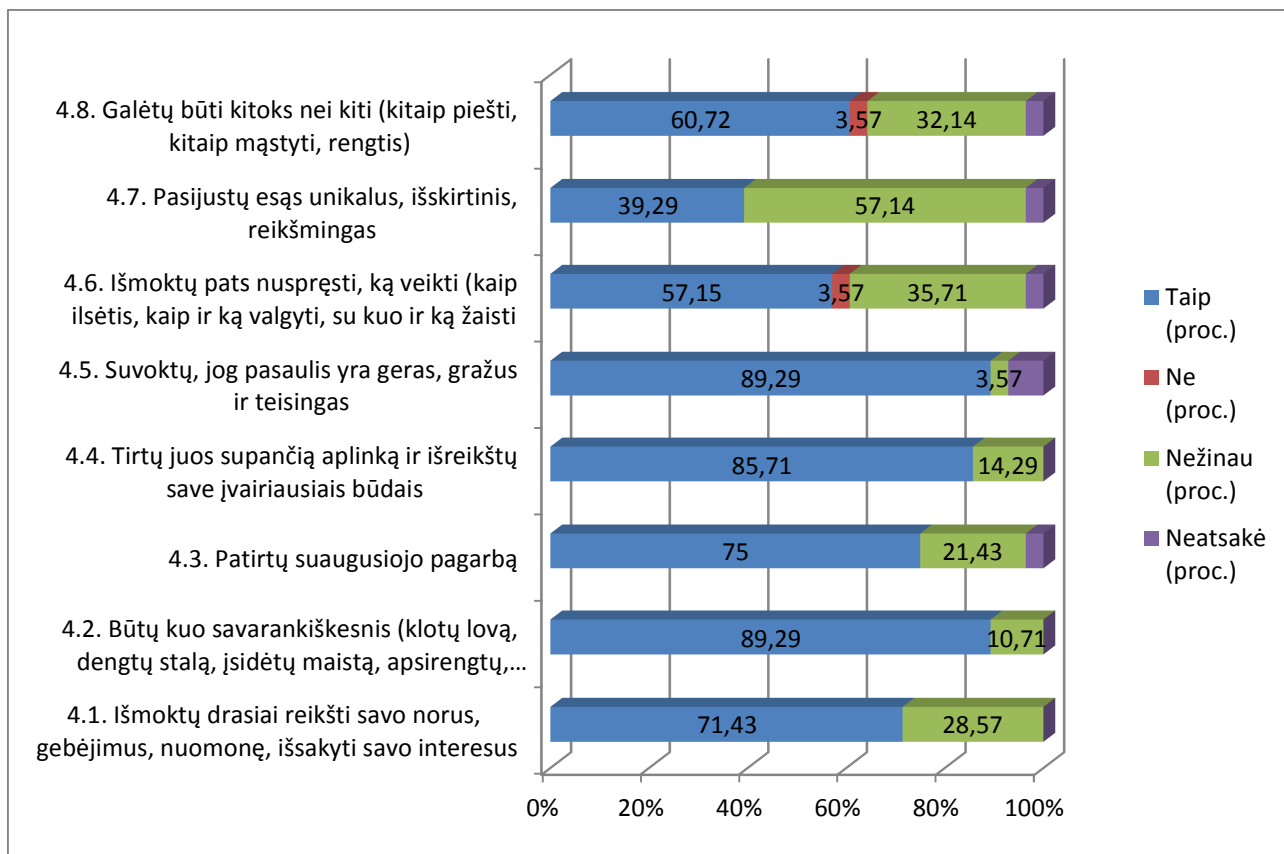
4. Savarankiškas apsisprendimas ir individualus unikalumas	Ar svarbu, kad vaikas...				Ar vaikai turi galimybę tai patirti?			
	Taip (proc.)	Ne (proc.)	Nežinau (proc.)	Neatsakė (proc.)	Taip (proc.)	Ne (proc.)	Nežinau (proc.)	Neatsakė (proc.)
4.1. Išmokyti drąsiai reikšti savo norus, gebėjimus, nuomonę, išsakyti savo interesus	96,43	0	3,57	0	71,43	0	28,57	0
4.2. Būti kuo savarankiškesnis (kloti lovą, dengti stalą, įsidėti maistą, apsirengti, nusiprausti)	96,43	3,57	0	0	89,29	0	10,71	0
4.3. Patirti suaugusiojo pagarbą	96,43	0	3,57	0	75	0	21,43	3,57
4.4. Tirti juos supančią aplinką ir išreikšti save įvairiausiais būdais	96,43	3,57	0	0	85,71	0	14,29	0
4.5. Suvokti, jog pasaulis yra geras, gražus ir teisingas	89,29	0	7,14	3,57	89,29	0	3,57	7,14
4.6. Išmokyti pats nuspręsti, ką veikti (kaip ilsėtis, kaip ir ką valgyti, su kuo ir ką žaisti)	75	7,14	14,29	3,57	57,15	3,57	35,71	3,57
4.7. Pasijusti esąs unikalūs, išskirtiniai, reikšmingas	71,43	7,14	21,43	0	39,29	0	57,14	3,57
4.8. Galėti būti kitoks nei kiti (kitai piešti, kitai mąstyti, rengtis)	82,15	7,14	10,71	0	60,72	3,57	32,14	3,57

Šaltinis: Ugdytinių tėvų apklausos duomenys



6.6.7. Paveikslas. Savarankiško apsisprendimo ir individualaus unikalumo kriterijų svarba

Mažiausiai svarbiu (nors ir surinkusiu 71,43 proc. teigiamų atsakymų) savarankiško apsisprendimo ir individualaus unikalumo kriterijumi, ugdytinų tėvų manymu, traktuotinas vaiko gebėjimas pasijusti unikaliu, išskirtiniu, reikšmingu. Nedaug skiriasi ir kriterijaus “Išmokyti pats nuspręsti, ką veikti (kaip ilsėtis, kaip ir ką valgyti, su kuo ir ką žaisti)” svarbos vertinimo rezultatai (75 proc. teigiamų atsakymų). Likusius kriterijus ugdytinių tėvai pripažino labai svarbiais.



6.6.8. Paveikslas. vaikų darželio „Šaltinėlis“ atitiktis minėtiems prioritetams ugdytinių tėvų lūkesčių atžvilgiu

Verta atkreipti dėmesį į tai, kad vertinant savarankiško apsisprendimo ir individualaus unikalumo kriterijų įgyvendinimą darželyje „Šaltinėlis“ tik suvokimo apie gerą, gražų ir teisingą pasaulį ugdymas beveik visų respondentų buvo pripažintas įgyvendinamu. Kitus kriterijus respondentai vertino atsargiau – santykinai nemaža respondent dalis pateikė atsakymus „nežinau“, rodančius arba nepakankamas žinias apie kriterijų įgyvendinimo būdus bei rezultatus, arba pernelyg menką susidomėjimą aktualiais klausimais.

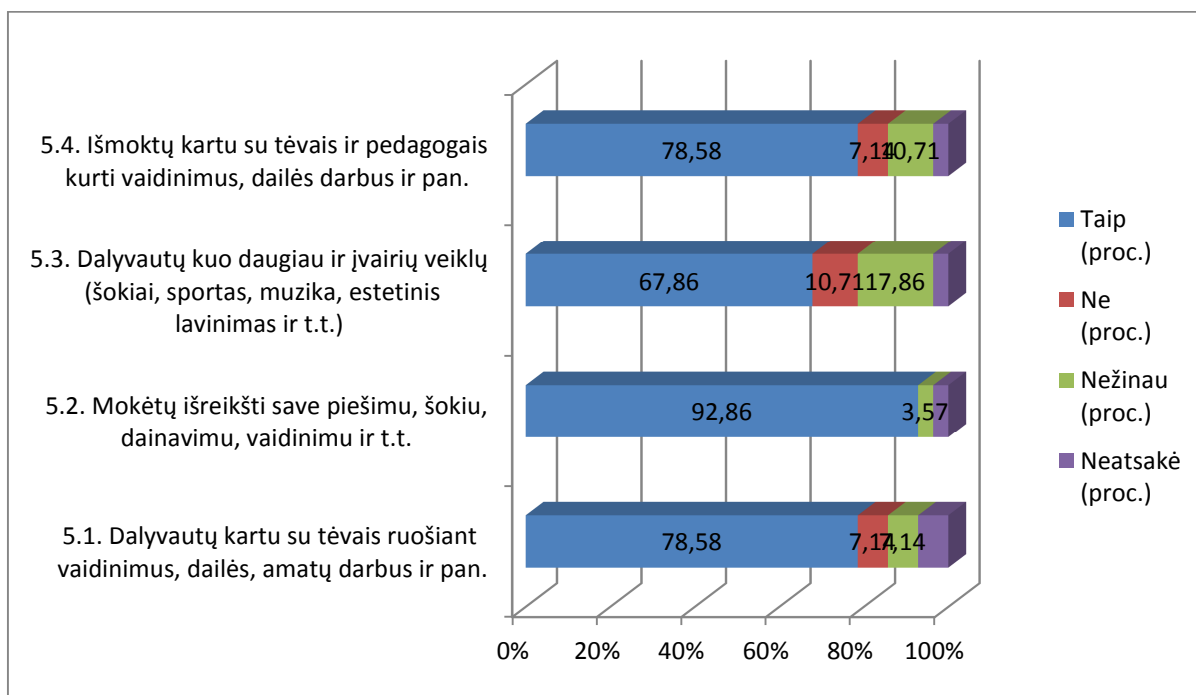
Penktuoju klausimu vertinti meninio-kūrybinio dalyvavimo kriterijai, jų svarba ugdytinių tėvams bei vaikų darželio „Šaltinėlis“ atitiktis minėtiems prioritetams ugdytinių tėvų lūkesčių atžvilgiu. Respondentų atsakymai bei grafinės atsakymų išraiškos pateikti 6.6.5. lentelėje bei 6.6.9 - 6.6.10 paveiksluose.

Meninio-kūrybinio dalyvavimo kriterijų vertinimas

7.6.5 lentelė

5. Meninis-kūrybinis dalyvavimas	Ar svarbu, kad vaikas...				Ar vaikai turi galimybę tai patirti?			
	Taip (proc.)	Ne (proc.)	Nežinau (proc.)	Neatsakė (proc.)	Taip (proc.)	Ne (proc.)	Nežinau (proc.)	Neatsakė (proc.)
5.1. Dalyvautų kartu su tėvais ruošiant vaidinimus, dailės, amatų darbus ir pan.	78,58	7,14	7,14	7,14	75,00	3,57	17,86	3,57
5.2. Mokėtų išreikšti save piešimu, šokiu, dainavimu, vaidinimu ir t.t.	92,86	0,00	3,57	3,57	89,29	0,00	10,71	0,00
5.3. Dalyvautų kuo daugiau ir įvairių veiklų (šokiai, sportas, muzika, estetiškas lavinimas ir t.t.)	67,86	10,71	17,86	3,57	46,43	7,14	39,29	7,14
5.4. Išmokėtų kartu su tėvais ir pedagogais kurti vaidinimus, dailės darbus ir pan.	78,58	7,14	10,71	3,57	71,43	3,57	25,00	0,00

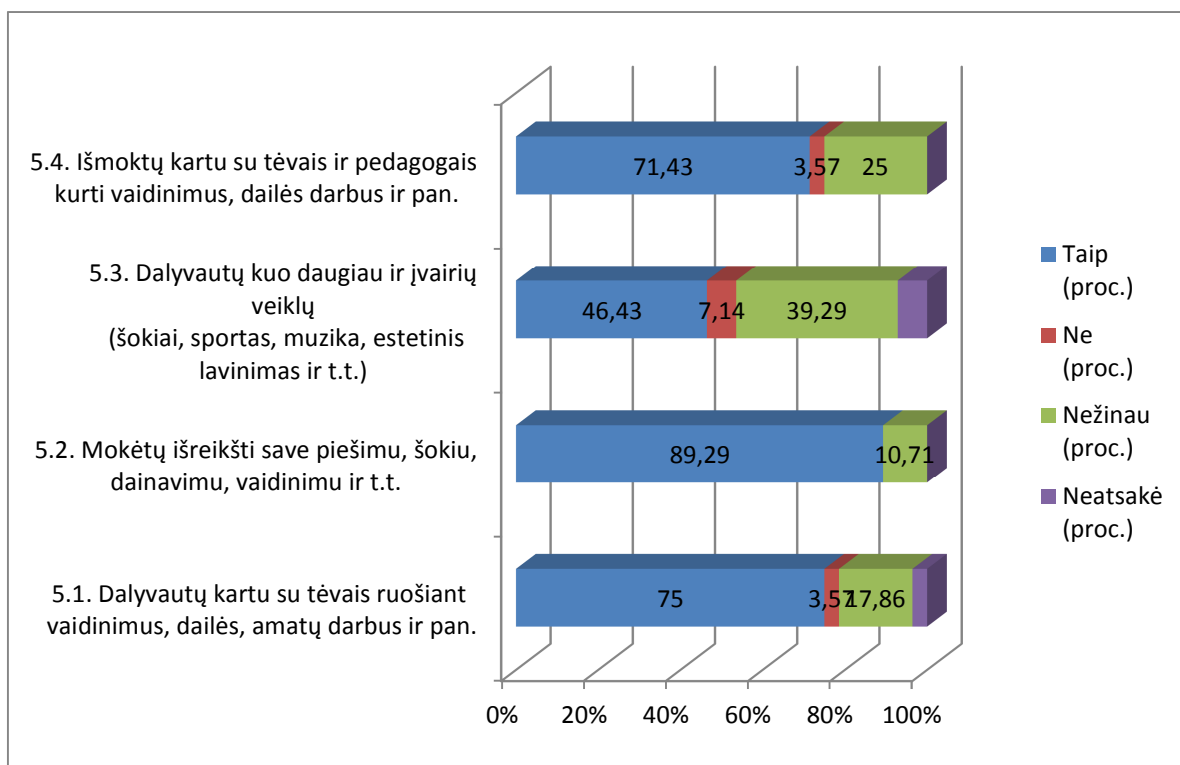
Šaltinis: Ugdytinių tėvų apklausos duomenys



6.6.9. Paveikslas. Meninio-kūrybinio dalyvavimo kriterijų svarba

Meninio-kūrybinio dalyvavimo kriterijai pripažinti pakankamai svarbiais. Verta atkreipti dėmesį, jog kriterijus, nesusijęs su tiesioginiu tėvų dalyvavimu veiklose “Mokėtų save išreikšti piešimu, šokiu, dainavimu, vaidinimu ir t.t.” pripažintas svarbesniu nei kriterijai, kuriuos įgyvendinant būtinas tėvų dalyvavimas (pvz., “Dalyvautų kartu su tėvais ruošiant vaidinimus, dailės, amatų darbus ir pan.” ar “Išmokėtų kartu su tėvais ir pedagogais kurti vaidinimus, dailės darbus ir pan.”). Pastebėta, jog nemaža dalis respondentų (17,86 proc.) teigė nežinantys, ar svarbu, kad vaikai kuo daugiau dalyvautų įvairiose veiklose (šokiai, muzika, estetiškas lavinimas ir t.t.). Šie atsakymai prieštarauja pačių tėvų nuomonei apie mokėjimo išreikšti save įvairiais meno būdais

svarbą, todėl galima daryti prielaidą, jog ugdytini tėvai tikisi užtikrinti meninę-kūrybinę ugdytinių raidą be papildomo ugdymo (pvz., būrelių).



6.6.10. Paveikslas. Vaikų darželio „Šaltinėlis“ atitikties minėtiems prioritetams ugdytinių tėvų lūkesčių atžvilgiu

Meninio-kūrybinio dalyvavimo kriterijų svarbos bei vaikų darželio „Šaltinėlis“ atitikties minėtiems prioritetams ugdytinių tėvų lūkesčių atžvilgiu vertinimai yra labai panašūs, todėl galima būtų teigti, jog šiuo aspektu darželio „Šaltinėlis“ ugdymas atitinka tėvų lūkesčius.

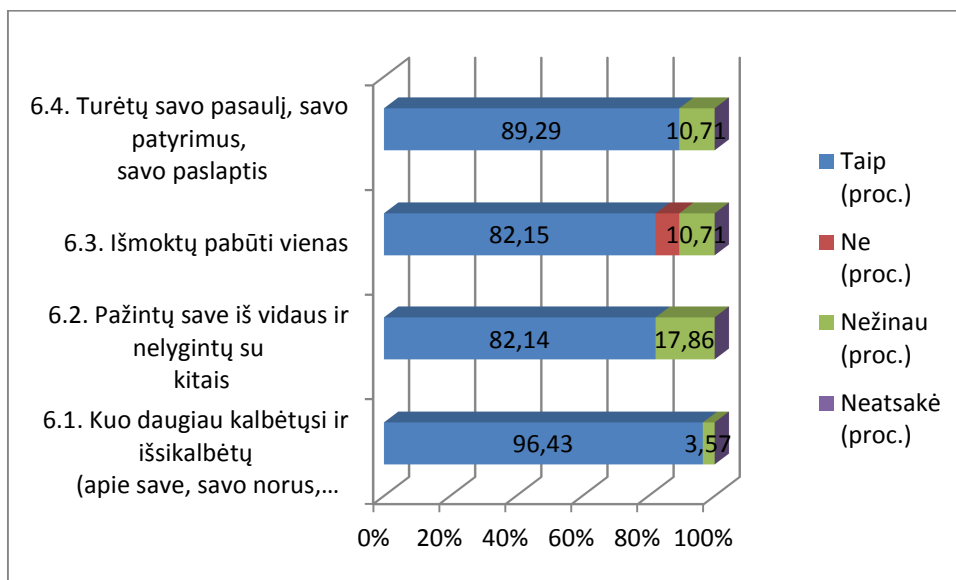
Šeštuoju klausimu vertinti asmeninio susivokimo ir refleksijos kriterijai, jų svarba ugdytinių tėvams bei vaikų darželio „Šaltinėlis“ atitikties minėtiems prioritetams ugdytinių tėvų lūkesčių atžvilgiu. Respondentų atsakymai bei grafinės atsakymų išraiškos pateikti 6.6.6. lentelėje bei 6.6.11-6.6.12 paveiksluose.

Asmeninio susivokimo ir refleksijos kriterijų vertinimas

6.6.6 lentelė

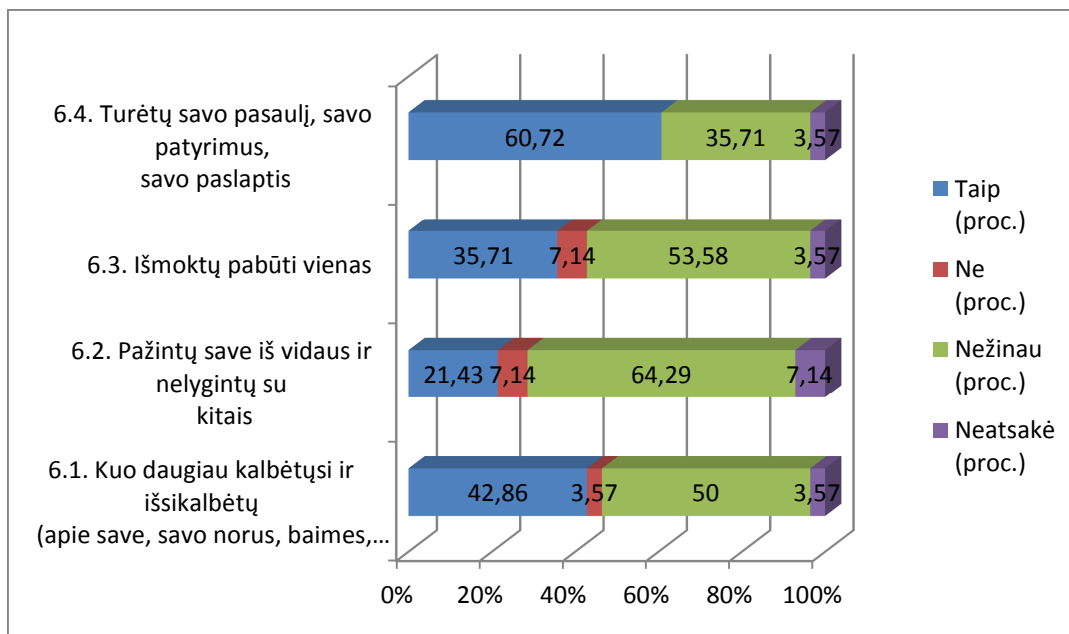
6. Asmeninis susivokimas ir refleksija	Ar svarbu, kad vaikas...				Ar vaikai turi galimybę tai patirti?			
	Taip (proc.)	Ne (proc.)	Nežinau (proc.)	Neatsakė (proc.)	Taip (proc.)	Ne (proc.)	Nežinau (proc.)	Neatsakė (proc.)
6.1. Kuo daugiau kalbėtusi ir išsikalbėtų (apie save, savo norus, baimes, nerimą ir pan.)	96,43	0,00	3,57	0,00	42,86	3,57	50,00	3,57
6.2. Pažintų save iš vidaus ir nelygintų su kitais	82,14	0,00	17,86	0,00	21,43	7,14	64,29	7,14
6.3. Išmokyti pabūti vienas	82,15	7,14	10,71	0,00	35,71	7,14	53,58	3,57
6.4. Turėtų savo pasaulį, savo patyrimus, savo paslaptis	89,29	0,00	10,71	0,00	60,72	0,00	35,71	3,57

Šaltinis: Ugdytinių tėvų apklausos duomenys



6.6.11. Paveikslas. Asmeninio susivokimo ir refleksijos kriterijų svarba

Svarbiausiu asmeninio susivokimo ir refleksijos kriterijumi pripažintas ugdytinių gebėjimas „kuo daugiau kalbėtis ir išsikalbėti (apie save, savo norus, baimes, nerimą ir pan.). Kitiems kriterijams taip pat suteikta pakankamai didelė svarba, todėl būtų galima teigti, jog Valdorfo vaikų darželis suformavimo specifinę ugdytinių tėvų nuostatą, suteikiančią šiam darželiui išskirtinumą palyginti su kitais vaikų darželiais.



6.6.12. Paveikslas. vaikų darželio „Šaltinėlis“ atitikties minėtiems prioritetams ugdytinių tėvų lūkesčių atžvilgiu

Nepaisant to, jog visi asmeninio susivokimo ir refleksijos kriterijai pripažinti svarbiais, jų įgyvendinimas darželyje „Šaltinėlis“ įvertintas labai nevienareikšmiškai. Viena vertus, galima būtų daryti prielaidą, kad tėvai nepakankamai suvokia šių gebėjimų fizines išraiškas (todėl nepastebi, kad vaikai išsiugdė minėtas savybes), kita vertus, egzistuoja tikimybė, jog tėvams suteikiama per mažai informacijos apie minėtų kriterijų įgyvendinimą (įgyvendinimo būdus). Tiek vienas, tiek ir kitas aspektas nesuteikia galimybės tėvams pratęsti darželio ugdymo namuose, todėl verta apsvarstyti efektyvesnio tėvų ir darželio bendradarbiavimo galimybes šiame kontekste.

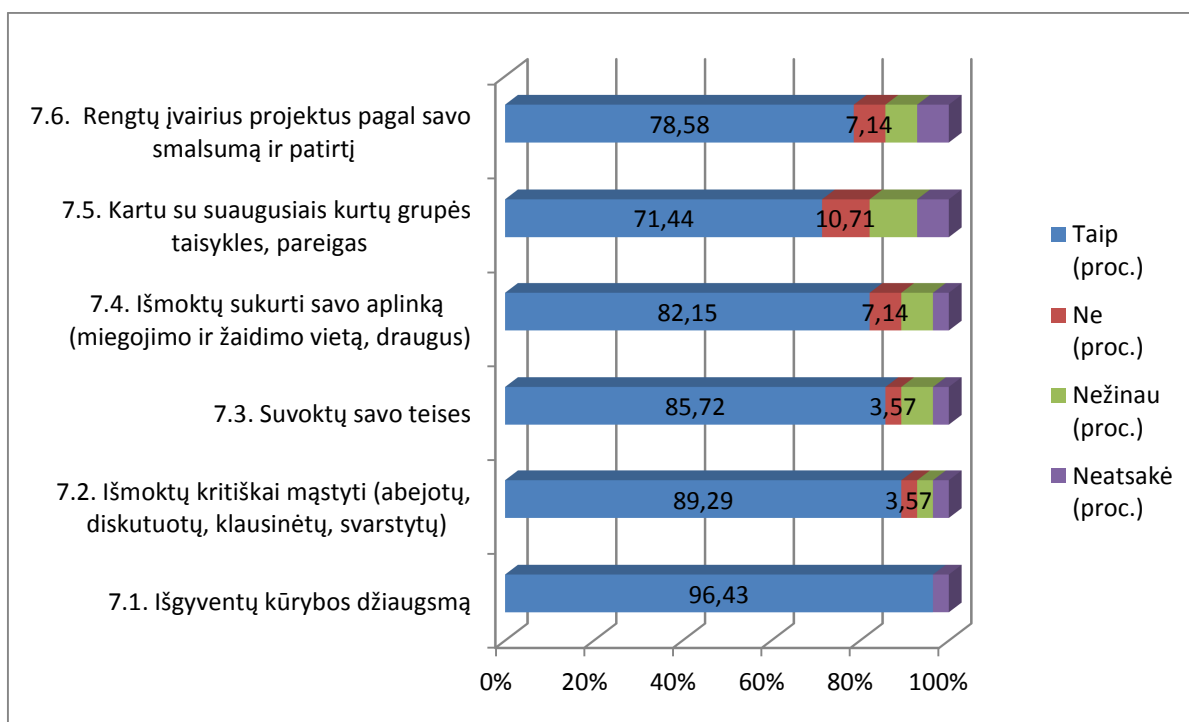
Septintuoju klausimu vertinti kūrybiškumo ir refleksyvaus dalyvavimo kriterijai, jų svarba ugdytinių tėvams bei vaikų darželio „Šaltinėlis“ atitikties minėtiems prioritetams ugdytinių tėvų lūkesčių atžvilgiu. Respondentų atsakymai bei grafinės atsakymų išraiškos pateikti 6.6.7. lentelėje bei 6.6.13 -6.6.14 paveiksluose.

Kūrybiškumo ir refleksyvaus dalyvavimo kriterijų vertinimas

6.6.7 lentelė

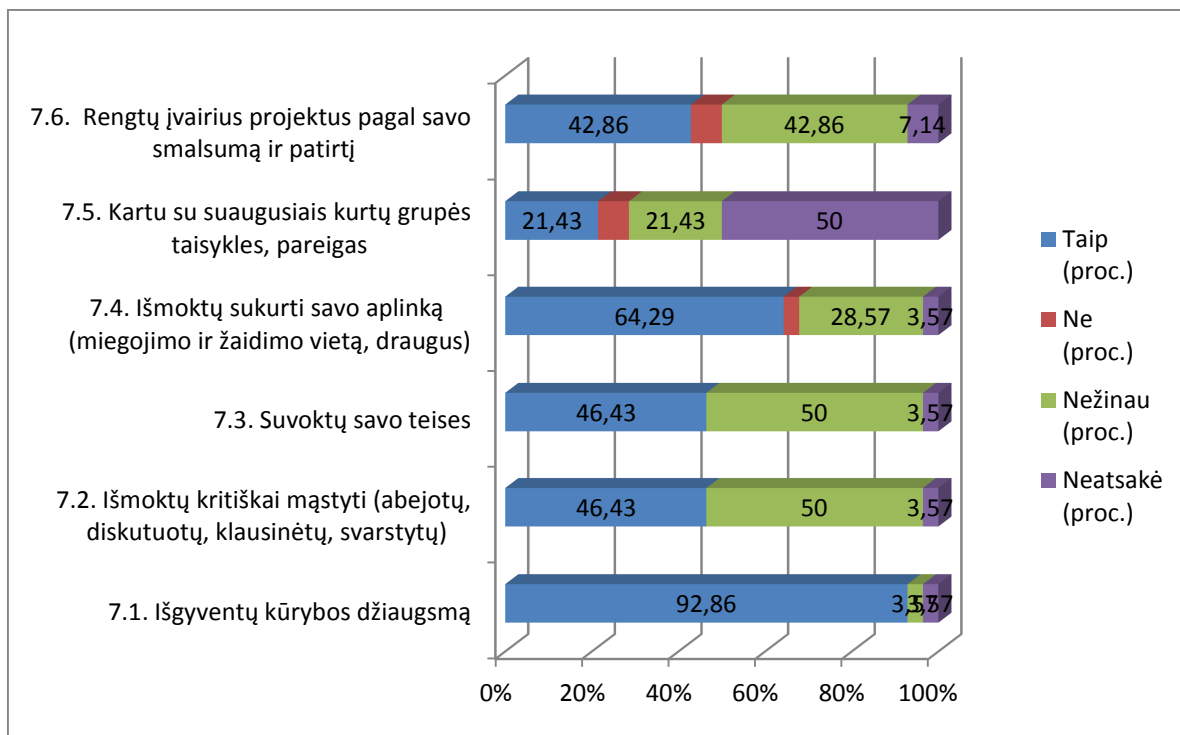
	Ar svarbu, kad vaikas...				Ar vaikai turi galimybę tai patirti?			
	Taip (proc.)	Ne (proc.)	Nežinau (proc.)	Neatsakė (proc.)	Taip (proc.)	Ne (proc.)	Nežinau (proc.)	Neatsakė (proc.)
7. Kūrybiškas ir refleksyvus dalyvavimas								
7.1. Išgyventų kūrybos džiaugsmą	96,43	0,00	0,00	3,57	92,86	0,00	3,57	3,57
7.2. Išmokyti kritiškai mąstyti (abejotų, diskutuoti, klausinėti, svarstyti)	89,29	3,57	3,57	3,57	46,43	0,00	50,00	3,57
7.3. Suvokti savo teises	85,72	3,57	7,14	3,57	46,43	0,00	50,00	3,57
7.4. Išmokyti sukurti savo aplinką (miegojimo ir žaidimo vietą, draugus)	82,15	7,14	7,14	3,57	64,29	3,57	28,57	3,57
7.5. Kartu su suaugusiais kurti grupės taisykles, pareigas	71,44	10,71	10,71	7,14	21,43	7,14	21,43	50,00
7.6. Rengti įvairius projektus pagal savo smalsumą ir patirtį	78,58	7,14	7,14	7,14	42,86	7,14	42,86	7,14

Šaltinis: Ugdytinių tėvų apklausos duomenys



6.6.13. Paveikslas. Kūrybiškumo ir refleksyvaus dalyvavimo kriterijų svarba

Vertinant kūrybiškumo ir refleksyvaus dalyvavimo kriterijų svarbą, vienareikšmiškai svarbiu pripažintas tik „Kūrybos džiaugsmo išgyvenimas“ (96,43 proc. teigiamai atsakiusių respondentų). Kiti kriterijai įvertinti kaip mažiau reikšmingi. Mažiausiai reikšmingu pripažintas „Grupės taisyklių, pareigų kūrimas kartu su suaugusiais“.



6.6.14. Paveikslas. vaikų darželio „Šaltinėlis“ atitiktis minėtiems prioritetams ugdytinių tėvų lūkesčių atžvilgiu

Tėvų manymu, svarbiausiu kriterijumi pripažintas „Kūrybos džiaugsmo išgyvenimas“ darželyje „Šaltinėlis“ yra įgyvendinimas (kriterijaus svarbos ir įgyvendinimo rezultatai skiriasi tik 3,57 proc., t.y. vieno respondento atsakymu).

Verta atkreipti dėmesį į tai, kad beveik dvigubai skiriasi kriterijų „Suvokti savo teises“ bei Išmokyti kritiškai mąstyti (abejotų, diskutuoti, klausinėti, svarstyti)“ svarbos ir įgyvendinimo rezultatai. Įgyvendinimo rezultatus pusė respondentų įvertino atsakymu „nežinau“. Tokia tendencija gali rodyti nepakankamą supratimą apie kriterijų įgyvendinimą.

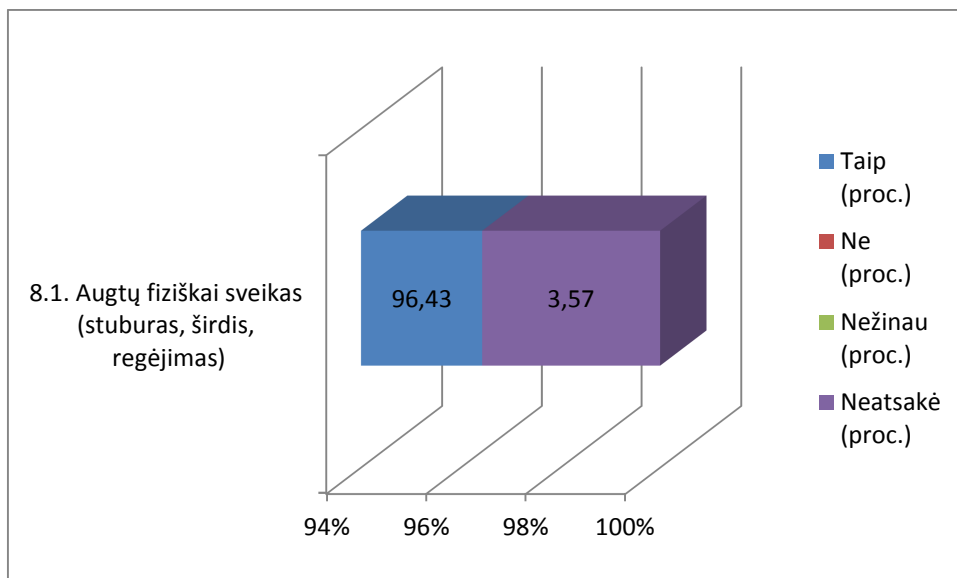
Aštuntuoju klausimu vertintas kūno sveikatos kriterijus, jo svarba ugdytinių tėvams bei vaikų darželio „Šaltinėlis“ atitiktis ugdytinių tėvų lūkesčių atžvilgiu. Respondentų atsakymai bei grafinės atsakymų išraiškos pateikti 6.6.8. lentelėje bei 6.6.15 -6.6.16 paveiksluose.

Kūno sveikatos kriterijų vertinimas

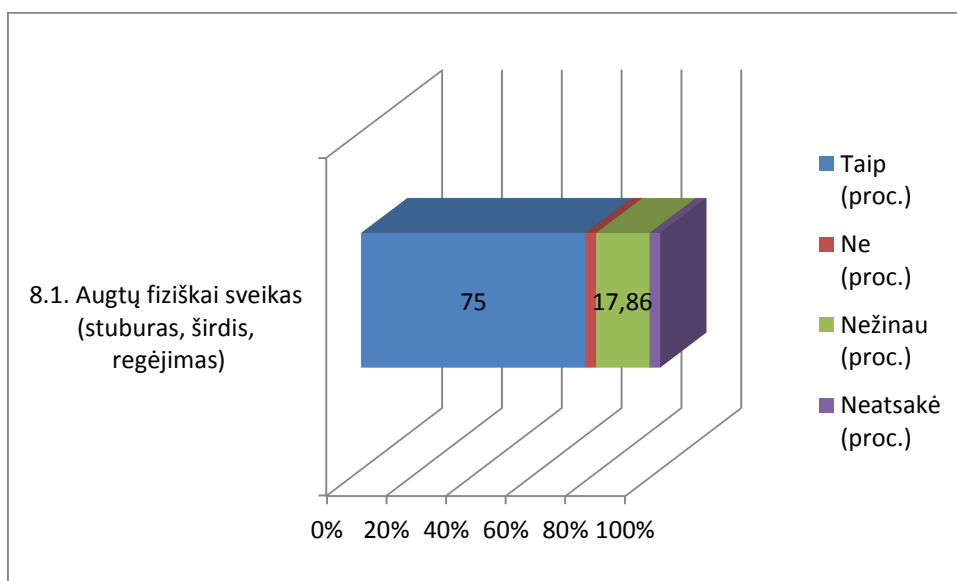
6.6.15 lentelė

8. Kūno sveikata	Ar svarbu, kad vaikas...				Ar vaikai turi galimybę tai patirti?			
	Taip (proc.)	Ne (proc.)	Nežinau (proc.)	Neatsakė (proc.)	Taip (proc.)	Ne (proc.)	Nežinau (proc.)	Neatsakė (proc.)
8.1. Augti fiziškai sveikas (stuburas, širdis, regėjimas)	96,43	0,00	0,00	3,57	75,00	3,57	17,86	3,57

Šaltinis: Ugdytinių tėvų apklausos duomenys



6.6.15. Paveikslas. Kūno sveikatos kriterijaus svarba



6.6.16. Paveikslas. vaikų darželio „Šaltinėlis“ atitiktis minėtiems prioritetams ugdytinių tėvų lūkesčių atžvilgiu

Nepaisant to, kad kūno sveikatos kriterijus beveik vienareikšmiškai pripažintas svarbiu, nuomonę apie šio kriterijaus įgyvendinimą nėra vienareikšmė. Dauguma respondentų teigė, jog darželyje „Šaltinėlis“ šis kriterijus yra įgyvendinamas (75 proc. teigiamai atsakiusių respondentų), tačiau net 17,86 proc. respondentų pripažino nežinantys, ar šis kriterijus įgyvendinamas.

Vertinant apklausos rezultatus, galima teigti, jog tėvams ypatingai svarbūs bendruomeniškumo bei socialinio jautrumo kriterijai ir jų įgyvendinimas vaikų darželyje, tačiau daugelio kitų kriterijų atveju vieningos nuomonės nebuvo. Viena vertus, tokia situacija rodo nepakankamai aiškią tėvų orientaciją Valdorfo pedagogikos kryptimi, kita vertus, kelia grėsmę tiek darželio ugdymo veiklų rezultatams (jei ta pati metodika nebus taikoma ir namų aplinkoje), tiek konkurencinei pozicijai siekiant pateikti rinkai Valdorfo pedagogikos privalumus ir buriant į

bendruomenę naujus narius. Vertinant tėvų apklausos rezultatus, taip pat reikia atsižvelgti į tai, kad nuo 2010 m. birželio 1 d. vaikų priėmimas į ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo grupes vyksta centralizuotai ir netradicinės ugdymo įstaigos šiuo metu neturi galimybės formuoti ugdytinių, kurių tėvai būtų motyvuoti pasirinkti būtent šiuos darželius, grupių. Tai kelia grėsmę Valdorfo pedagogikos idėjų puoselėjimui orientuojantis į vaikų darželio bei tėvų bendradarbiavimo būtinybę.

Vaikų darželio personalo apklausos rezultatai.

13 respondentų pateikė užpildytas anketas, kurių pagrindu pateikti apklausos rezultatai. Atkreiptinas dėmesys į tai, jog kai kurie respondentai neužpildė dalies klausimyno.

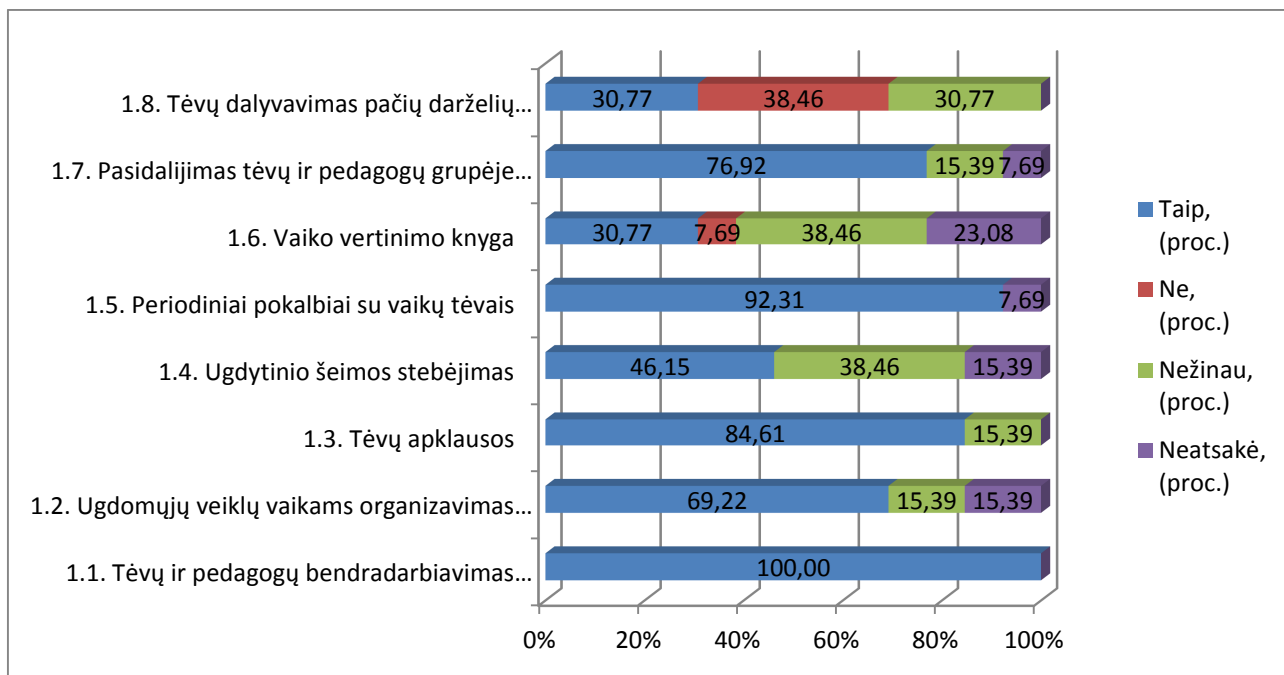
Pirmuoju klausimu vertinta bendruomenės įtraukimo srities „Analizė ir įsivertinimas“ metodų įgyvendinimo svarba bei išteklių pakankamumas šiems metodams įgyvendinti. Respondentų atsakymai bei grafinės atsakymų išraiškos pateikti 6.6.16. lentelėje bei 6.6.17 -6.6.18 paveiksluose.

Bendruomenės įtraukimo srities „Analizė ir įsivertinimas“ metodų vertinimas

6.6.16 lentelė

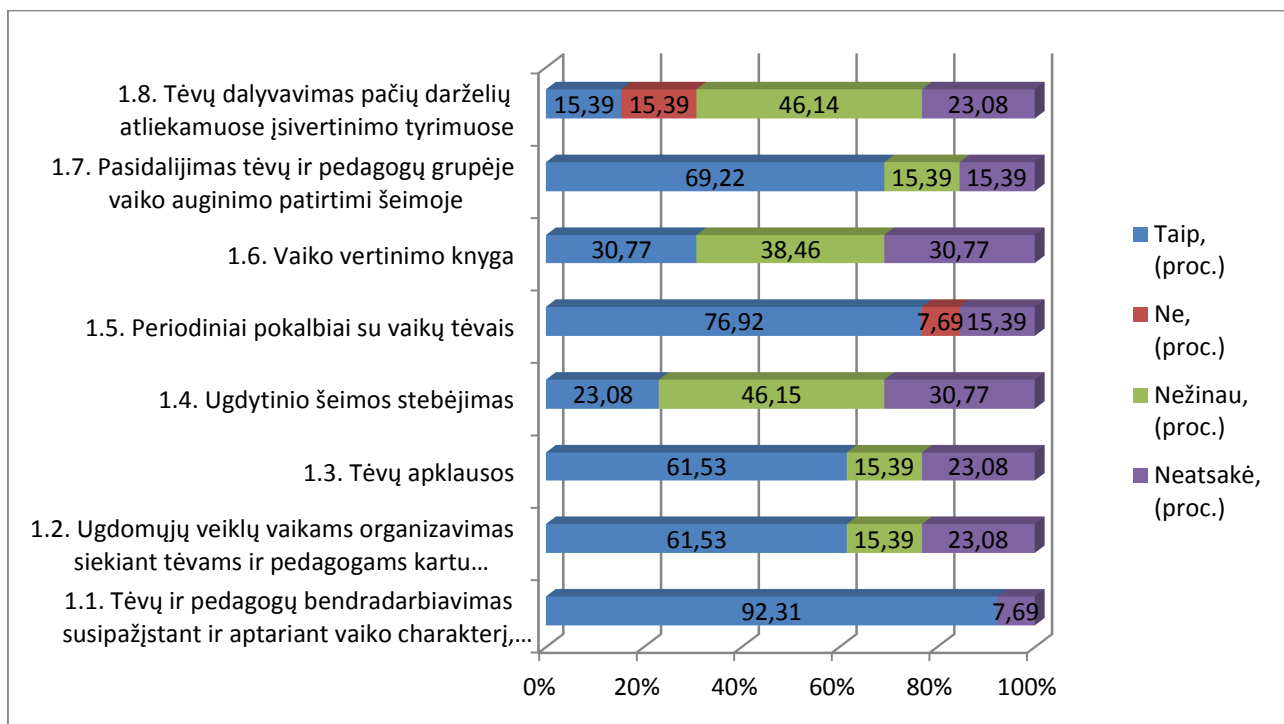
1. Bendruomenės įtraukimo sritis: analizė ir įsivertinimas	Ar svarbu įgyvendinti šiuos metodus?				Ar pakanka išteklių įgyvendinti šiuos metodus?			
	Taip, (proc.)	Ne, (proc.)	Nežinau, (proc.)	Neatsakė, (proc.)	Taip, (proc.)	Ne, (proc.)	Nežinau, (proc.)	Neatsakė, (proc.)
1.1. Tėvų ir pedagogų bendradarbiavimas susipažįstant ir aptariant vaiko charakterį, įpročius, pomėgius	100,00	0,00	0,00	0,00	92,31	0,00	0,00	7,69
1.2. Ugdomųjų veiklų vaikams organizavimas siekiant tėvams ir pedagogams kartu atpažinti vaiko interesus, pasiekimus, kompetencijas	69,22	0,00	15,39	15,39	61,53	0,00	15,39	23,08
1.3. Tėvų apklausos	84,61	0,00	15,39	0,00	61,53	0,00	15,39	23,08
1.4. Ugdytinio šeimos stebėjimas	46,15	0,00	38,46	15,39	23,08	0,00	46,15	30,77
1.5. Periodiniai pokalbiai su vaikų tėvais	92,31	0,00	0,00	7,69	76,92	7,69		15,39
1.6. Vaiko vertinimo knyga	30,77	7,69	38,46	23,08	30,77	0,00	38,46	30,77
1.7. Pasidalijimas tėvų ir pedagogų grupėje vaiko auginimo patirtimi šeimoje	76,92	0,00	15,39	7,69	69,22	0,00	15,39	15,39
1.8. Tėvų dalyvavimas pačių darželių atliekamuose įsivertinimo tyrimuose	30,77	38,46	30,77	0,00	15,39	15,39	46,14	23,08

Šaltinis: Vaikų darželio personalo apklausos duomenys



6.6.17. Paveikslas. „Analizės ir įsivertinimo“ metodų svarba

Respondentų nuomone, vienareikšmiškai svarbiu bendruomenės įtraukimo srities „Analizė ir įsivertinimas“ metodu pripažįstamas „Tėvų ir pedagogų bendradarbiavimas susipažįstant ir aptariant vaiko charakterį, įpročius, pomėgius“, taip pat labai svarbiu metodu pripažinti „Periodiniai pokalbiai su vaikų tėvais“. Kita vertus, „Vaiko vertinimo knyga“ bei „Ugdytinio šeimos stebėjimas“ pripažinti nepakankamai svarbiais metodais (teigiamų atsakymų skaičius mažesnis nei 50 proc.).



6.6.18. Paveikslas. Išteklų pakankamumas „Analizės ir įsivertinimo“ metodų įgyvendinimui

Vertinant išteklių pakankumą „Analizės ir įsivertinimo“ metodų įgyvendinimui, pastebėta, kad labiausiai išteklių trūkumas akcentuojamas šių metodų įgyvendinimui:

- Tėvų dalyvavimas pačių darželių atliekamuose įsivertinimo tyrimuose;
- Ugdytinio šeimos stebėjimas;
- Vaiko vertinimo knyga.

Taip pat pastebėta, kad svarbiausiais pripažintų metodų („Tėvų ir pedagogų bendradarbiavimas susipažįstant ir aptariant vaiko charakterį, įpročius, pomėgius“, „Periodiniai pokalbiai su vaikų tėvais“) įgyvendinimui išteklių pakanka (arba beveik pakanka „Periodinių pokalbių su vaikų tėvais“ atveju).

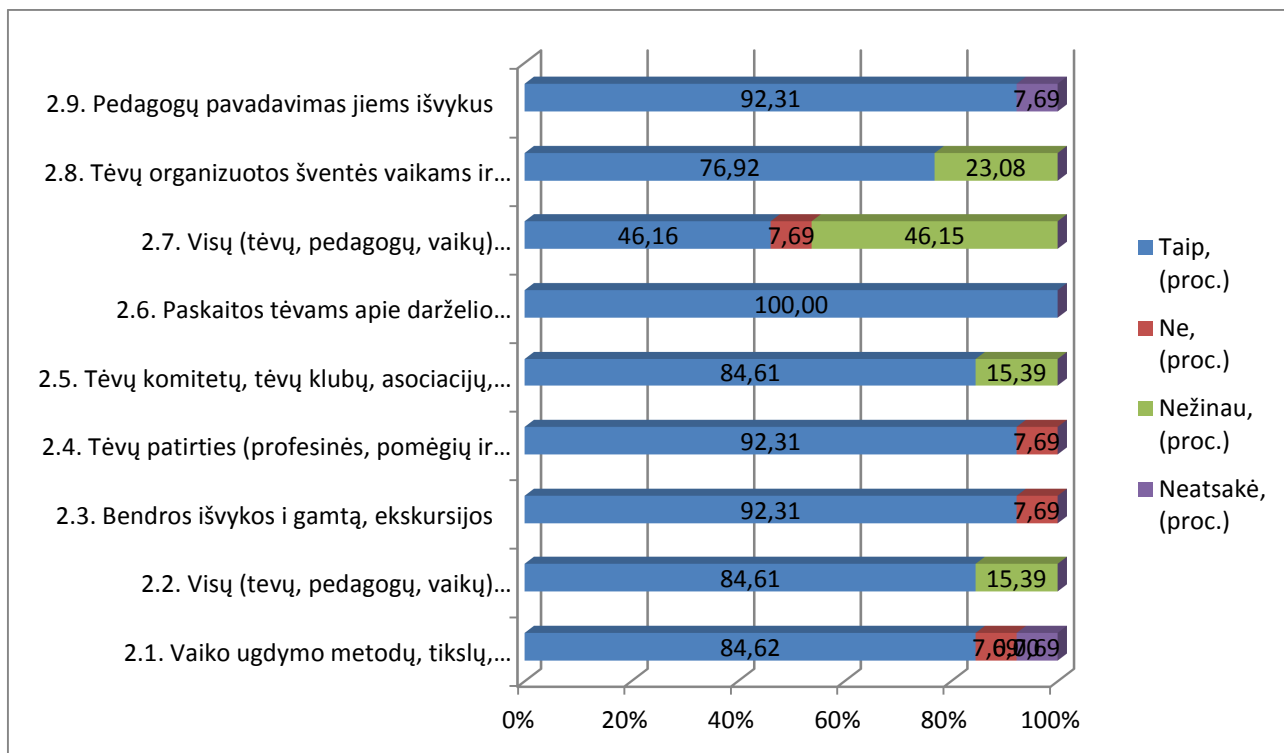
Antruoju klausimu vertinta bendruomenės įtraukimo srities „Bendrų veiklų organizavimas“ metodų įgyvendinimo svarba bei išteklių pakankumas šiems metodams įgyvendinti. Respondentų atsakymai bei grafines atsakymų išraiškas pateikti 6.6.17. lentelėje bei 6.6.19 -6.6.20 paveiksluose.

Bendruomenės įtraukimo srities „Bendrų veiklų organizavimas“ metodų vertinimas

6.6.17 lentelė

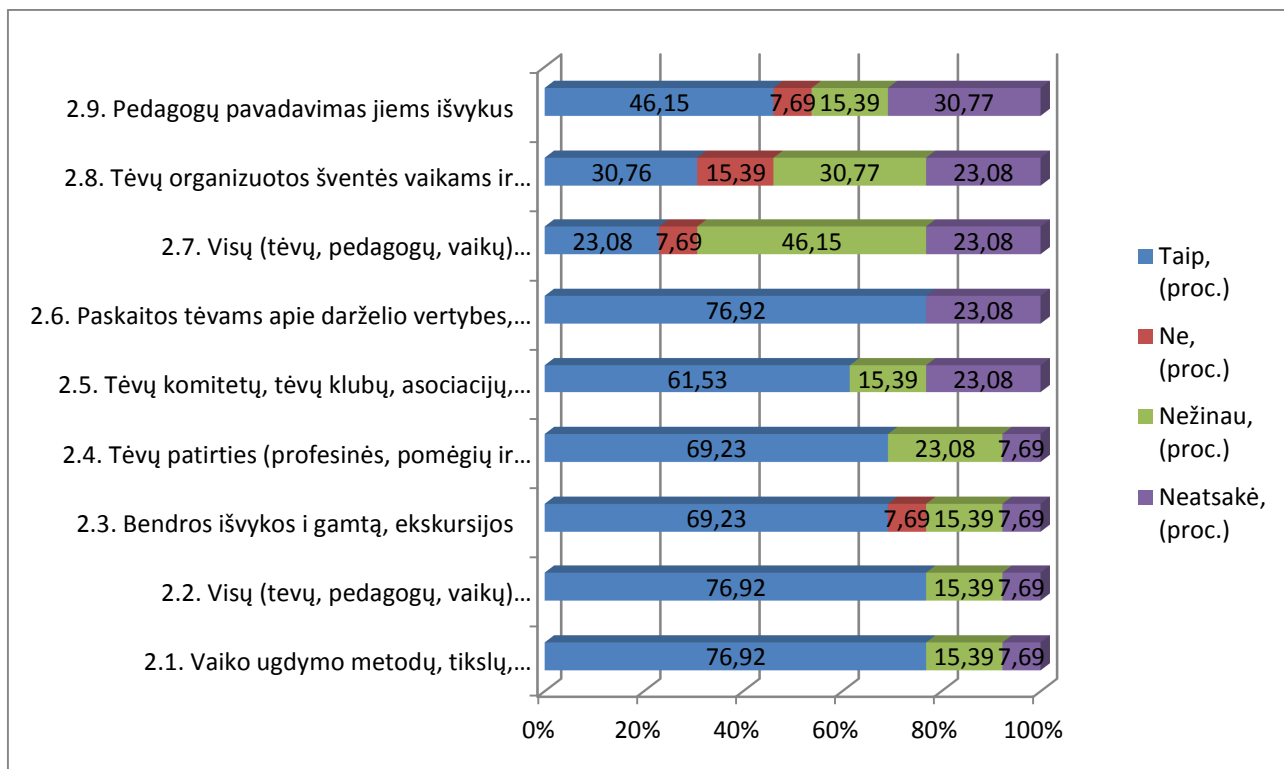
2. Bendruomenės įtraukimo sritis: bendrų veiklų organizavimas	Ar svarbu įgyvendinti šiuos metodus?				Ar pakanka išteklių įgyvendinti šiuos metodus?			
	Taip, (proc.)	Ne, (proc.)	Nežinau, (proc.)	Neatsakė, (proc.)	Taip, (proc.)	Ne, (proc.)	Nežinau, (proc.)	Neatsakė, (proc.)
2.1. Vaiko ugdymo metodų, tikslų, priemonių aptarimas su tėvais	84,62	7,69	0,00	7,69	76,92	0,00	15,39	7,69
2.2. Visų (tėvų, pedagogų, vaikų) įsitraukimas kuriant įvairias veiklas	84,61	0,00	15,39	0,00	76,92	0,00	15,39	7,69
2.3. Bendros išvykos į gamtą, ekskursijos	92,31	7,69	0,00	0,00	69,23	7,69	15,39	7,69
2.4. Tėvų patirties (profesinės, pomėgių ir pan.) pasidalijimas, pasakų sekimas vaikams ir žaidimų vedimas	92,31	7,69	0,00	0,00	69,23	0,00	23,08	7,69
2.5. Tėvų komitetų, tėvų klubų, asociacijų, tėvų aktyvų veikla	84,61	0,00	15,39	0,00	61,53	0,00	15,39	23,08
2.6. Paskaitos tėvams apie darželio vertybes, ugdymo ir veiklų principus	100,00	0,00	0,00	0,00	76,92	0,00	0,00	23,08
2.7. Visų (tėvų, pedagogų, vaikų) dalyvavimas miesto renginiuose: parodose, konkursuose, koncertuose, projektuose	46,16	7,69	46,15	0,00	23,08	7,69	46,15	23,08
2.8. Tėvų organizuotos šventės vaikams ir pedagogams	76,92	0,00	23,08	0,00	30,76	15,39	30,77	23,08
2.9. Pedagogų pavadavimas jiems išvykus	92,31	0,00	0,00	7,69	46,15	7,69	15,39	30,77

Šaltinis: Vaikų darželio personalo apklausos duomenys



6.6.19. Paveikslas. „Bendrų veiklų organizavimo“ metodų svarba

Respondentų nuomone, svarbiausiais bendrų veiklų organizavimo metodais pripažintos „Paskaitos tėvams apie darželio vertybes, ugdymo ir veiklų principus“ (100 proc. teigiamų atsakymų), „Bendros išvykos į gamtą, ekskursijos“ bei „Tėvų patirties (profesinės, pomėgių ir pan.) pasidalijimas, pasakų sekimas vaikams ir žaidimų vedimas“, „Pedagogų pavadavimas jiems išvykus“ (po 92,31 proc. teigiamų atsakymų). Mažiausiai svarbiu metodu traktuotinas „Visų (tėvų, pedagogų, vaikų) dalyvavimas miesto renginiuose: parodose, konkursuose, koncertuose, projektuose“ (tik 46,16 proc. teigiamų atsakymų).



6.6.20. Paveikslas. Išteklų pakankamumas „Bendrų veiklų organizavimo“ metodų įgyvendinimui

Labiausiai išteklių trūkumas pastebimas įgyvendinant mažiausiai svarbiu įvardintą metodą - „Visų (tėvų, pedagogų, vaikų) dalyvavimas miesto renginiuose: parodose, konkursuose, koncertuose, projektuose“.

Kita vertus, vieno iš svarbiausių metodų – „Pedagogų pavadavimas jiems išvykus“ – įgyvendinimui išteklių taip pat nepakanka (tik 46,15 proc. teigiamų atsakymų).

Atsižvelgiant į tai, kad kitų svarbiausiais įvardintų metodų įgyvendinimui pastebimas santykinai nedidelis išteklių trūkumas, galima būtų teigti, jog bendrų veiklų organizavimo metodų įgyvendinimui turimi ištekliai paskirstomi racionaliai.

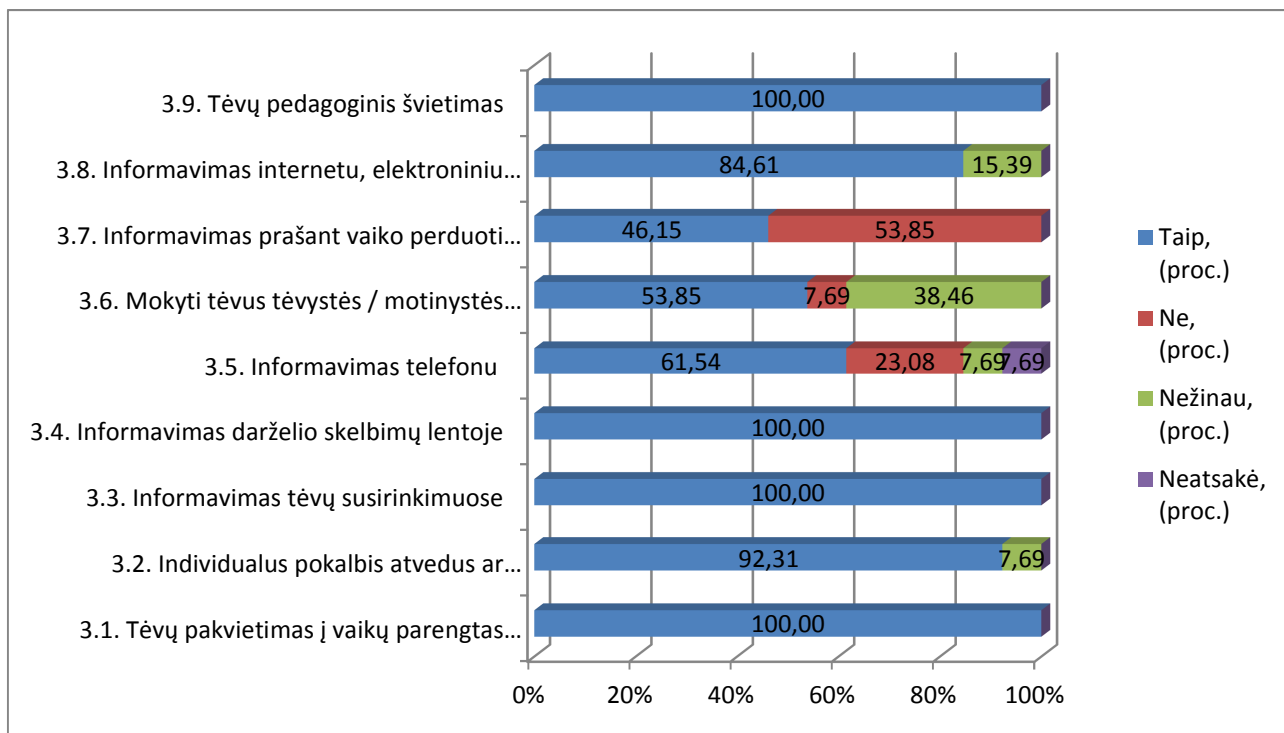
Trečiuoju klausimu vertinta bendruomenės įtraukimo srities „Tėvų informavimas ir ugdymas“ metodų įgyvendinimo svarba bei išteklių pakankamumas šiems metodams įgyvendinti. Respondentų atsakymai bei grafinės atsakymų išraiškos pateikti 6.6.18. lentelėje bei 6.6.21 -6.6.22 paveiksluose.

Bendruomenės įtraukimo srities „Tėvų informavimas ir ugdymas“ metodų vertinimas

6.6.18 lentelė

3. Bendruomenės įtraukimo sritis: tėvų informavimas ir ugdymas	Ar svarbu įgyvendinti šiuos metodus?				Ar pakanka išteklių įgyvendinti šiuos metodus?			
	Taip, (proc.)	Ne, (proc.)	Nežinau, (proc.)	Neatsakė, (proc.)	Taip, (proc.)	Ne, (proc.)	Nežinau, (proc.)	Neatsakė, (proc.)
3.1. Tėvų pakvietimas į vaikų parengtas programas: vaidinimus, šventes	100,00	0,00	0,00	0,00	84,62	0,00	7,69	7,69
3.2. Individualus pokalbis atvedus ar pasiimant vaiką	92,31	0,00	7,69	0,00	84,62	0,00	7,69	7,69
3.3. Informavimas tėvų susirinkimuose	100,00	0,00	0,00	0,00	76,92	0,00	7,69	15,39
3.4. Informavimas darželio skelbimų lentoje	100,00	0,00	0,00	0,00	76,92	0,00	7,69	15,39
3.5. Informavimas telefonu	61,54	23,08	7,69	7,69	30,77	7,69	23,08	38,46
3.6. Mokyti tėvus tėvystės / motinystės įgūdžių, t. y. kaip ugdyti vaiką	53,85	7,69	38,46	0,00	38,46	7,69	38,46	15,39
3.7. Informavimas prašant vaiko perduoti žinią tėvams	46,15	53,85	0,00	0,00	38,45	15,39	23,08	23,08
3.8. Informavimas internetu, elektroniniu paštu	84,61	0,00	15,39	0,00	69,23	0,00	7,69	23,08
3.9. Tėvų pedagoginis švietimas	100,00	0,00	0,00	0,00	84,62	0,00	7,69	7,69

Šaltinis: Vaikų darželio personalo apklausos duomenys

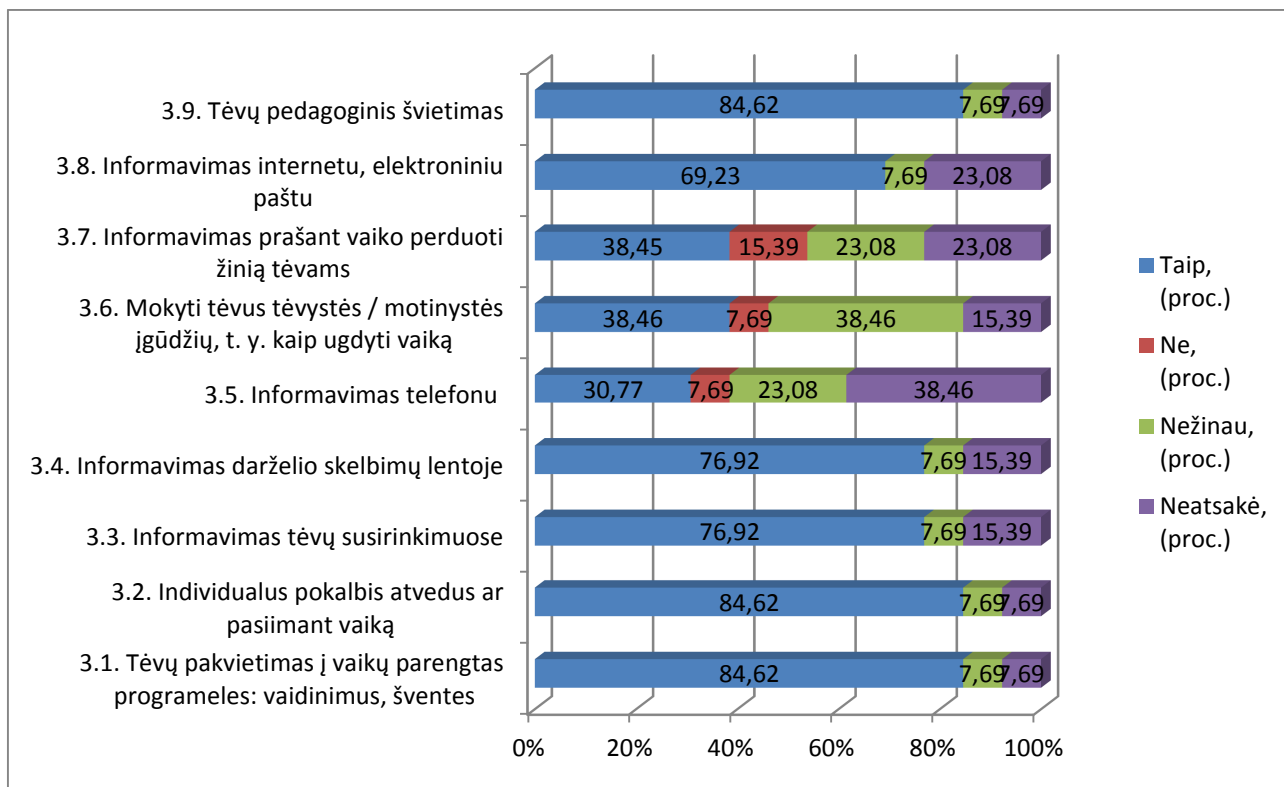


6.6.21. Paveikslas. "Tėvų informavimo ir ugdymo" metodų svarba

Svarbiausiais tėvų informavimo ir ugdymo metodais (po 100 proc. teigiamų atsakymų) pripažinti šie:

- Tėvų pedagoginis švietimas;
- Informavimas darželio skelbimų lentoje;
- Informavimas tėvų susirinkimuose;
- Tėvų pakvietimas į vaikų parengtas programas: vaidinimus, šventes.

Mažiausiai svarbiais/nepakankamai svarbiais traktuotini „Informavimas prašant vaiko perduoti žinią tėvams“ (tik 46,15 proc. teigiamų atsakymų) bei „Mokyti tėvus tėvystės/motinystės įgūdžių, t.y. kaip ugdyti vaiką“ (53,85 proc. teigiamų atsakymų).



6.6.22. Paveikslas. Išteklių pakankamumas “Tėvų informavimo ir ugdymo” metodų įgyvendinimui

Verta atkreipti dėmesį į tai, kad svarbiausiais pripažintiems tėvų informavimo ir ugdymo metodams įgyvendinti išteklių pakanka (pastebimas santykinai nedidelis jų trūkumas, trūkumais traktuojant ir atsakymus „nežinau“ bei neatsakiusiųjų respondentų dalį). Dėl šios priežasties galima teigti, jog esami ištekliai tėvų informavimui ir ugdymui panaudojami racionaliai.

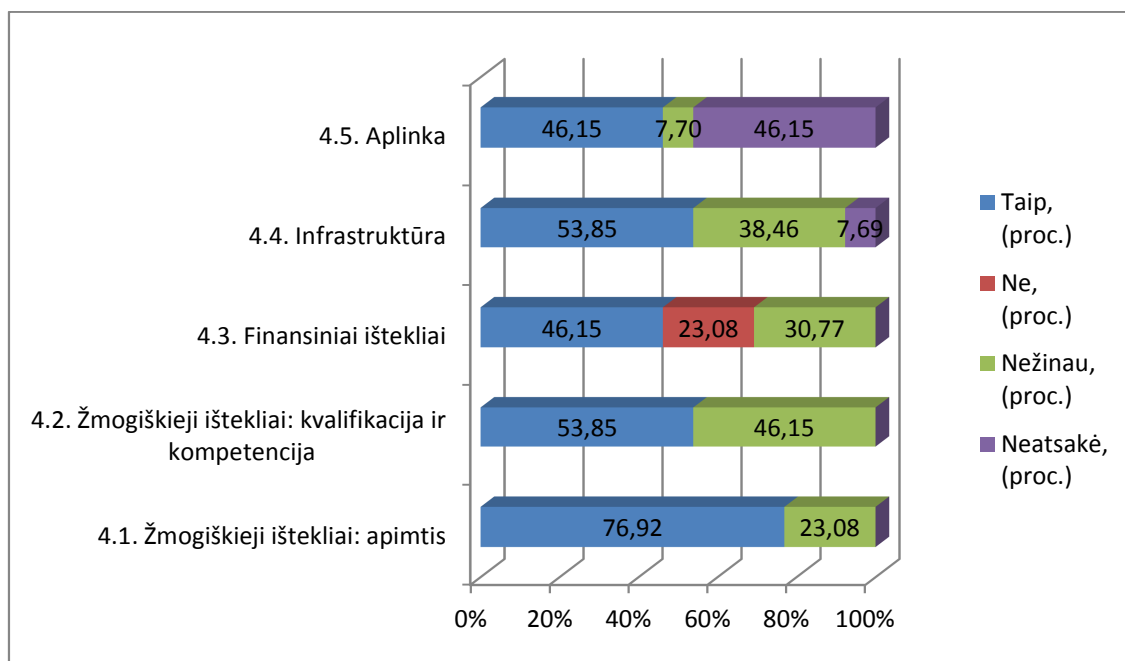
Ketvirtuoju klausimu vertintas bendruomenės išteklių pakankamumas bei esamų išteklių panaudojimo efektyvumas. Respondentų atsakymai bei grafinės atsakymų išraiškos pateikti 6.6.19. lentelėje bei 6.6.23 -6.6.24 paveiksluose.

Išteklių vertinimas

6.6.19 lentelė

4. Išteklių vertinimas	Ar pakanka šių išteklių?				Kaip vertinate išteklių panaudojimo efektyvumą?			
	Taip, (proc.)	Ne, (proc.)	Nežinau, (proc.)	Neatsakė, (proc.)	Efektyviai, (proc.)	Neefektyviai, (proc.)	Nežinau, (proc.)	Neatsakė, (proc.)
4.1. Žmogiškieji ištekliai: apimtis	76,92	0,00	23,08	0,00	69,23	0,00	23,08	7,69
4.2. Žmogiškieji ištekliai: kvalifikacija ir kompetencija	53,85	0,00	46,15	0,00	53,85	0,00	30,76	15,39
4.3. Finansiniai ištekliai	46,15	23,08	30,77	0,00	53,85	0,00	38,46	7,69
4.4. Infrastruktūra	53,85	0,00	38,46	7,69	30,76	15,39	38,46	15,39
4.5. Aplinka	46,15	0,00	7,70	46,15	30,77	0,00	0,00	69,23

Šaltinis: Vaikų darželio personalo apklausos duomenys

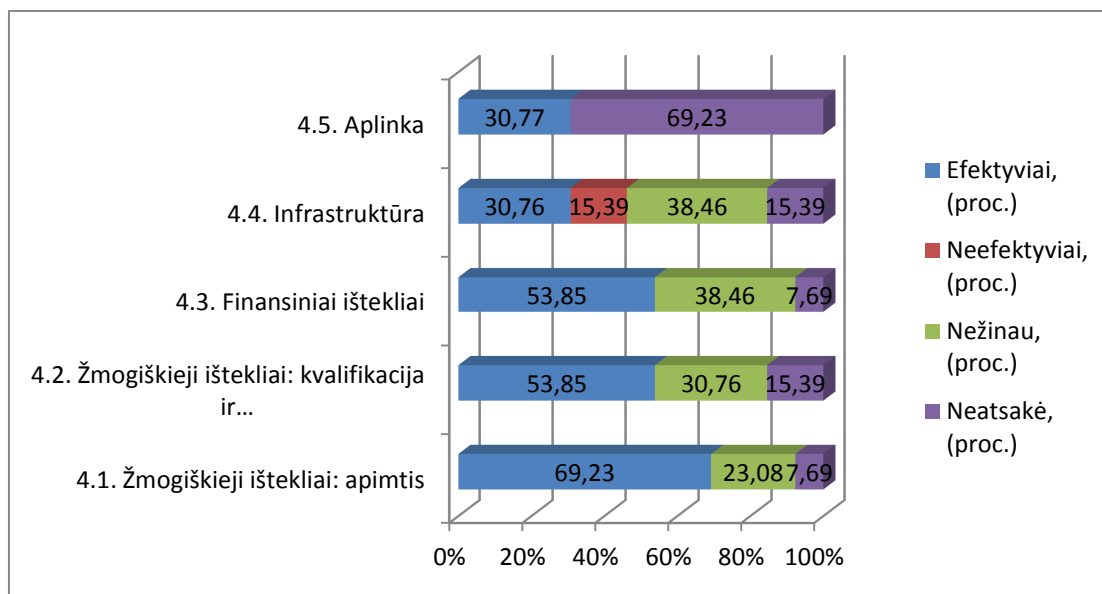


6.6.23. Paveikslas. Išteklų pakankamumas

Šie tiek daugiau nei trys ketvirtadaliai respondentų teigė, jog žmogiškųjų išteklių pakanka, tačiau vertindami žmogiškųjų išteklių kvalifikaciją bei kompetenciją teigiamus atsakymus pateikė jau tik 53,85 proc. Tai reiškia, jog dalies personalo kvalifikacija ir kompetencija turėtų būti keliama įvairiais pasirinktais/prieinamais būdais.

Finansinių išteklių klausimu darbuotojų nuomonė nevienareikšmiška – net 23,08 proc. respondentų teigė, jog finansinių išteklių nepakanka. Galima daryti prielaidą, jog tokius atsakymus pateikė asmenys, tiesiogiai susiję su finansinių išteklių skirstymu. Dėl šios priežasties bendrijai rekomenduojama didenį dėnesį skirti finansinio stabilumo užtikrinimui.

Verta atkreipti dėmesį ir į tai, kad pakankamai didelė dalis darbuotojų nėra apsisprendę dėl infrastruktūros bei aplinkos išteklių pakankamumo.



6.6.24. Paveikslas. Esamų išteklių panaudojimo efektyvumas

Respondentų nuomone, efektyviausiai valdoma žmogiškųjų išteklių apimtis (69,23 proc. teigiamų atsakymų), mažiau efektyviai valdoma darbuotojų kvalifikacija ir kompetencija bei finansiniai ištekliai (po 53,85 proc. teigiamų atsakymų), o mažiausiai efektyviai valdoma infrastruktūra bei aplinka (tik po 30,77 proc. teigiamų atsakymų). Atsižvelgiant į šiuos rezultatus, verta apsvarstyti efektyvesnio aplinkos bei infrastruktūros panaudojimo galimybes (pvz., papildomos grupės patalpų palėpėje įrengimą).

6.7. STIPRYBĖS, SIPLPNYBĖS, GALIMYBĖS, GRĖSMĖS

Stiprybės:

- Iki šiol bendrijos remiamas Valdorfo vaikų darželis aktyviai įgyvendino daugelį bendruomenių įtraukimo metodų, tokiu būdu užtikrindamas tvirtą Valdorfo pedagogikos idėjų sklaidą darželio bendruomenės apimtyje.
- Sėkmingas dalyvavimas projektinėse veiklose suformavo patirtį, kuria naudojantis didėja tikimybė sekančios finansinės perspektyvos metu taip pat sėkmingai pasinaudoti parama.
- Valdorfo pedagogikos idėjų know-how bei sparti šių idėjų plėtra užsienio šalyse rodo bendrijos gyvybingumo potencialą (aktuali vienijanti idėja ir specifinės, Lietuvoje pakankamai mažai paplitusios žinios).
- Konkurencinė analizė rodo, jog vaikų darželyje „Šaltinėlis“ įgyvendinami bendruomenės įtraukimo metodai suteikia šiam darželiui pakankamą konkurencinį pranašumą prieš kitus Valdorfo metodiką taikančius darželius.

Silpnybės:

- Iki šiol nebuvo aktyviai vystomos veiklos, tiesiogiai nesusijusios su darželio „Šaltinėlis“ veiklos palaikymu: bendrija neišnaudojo savo galimybių formuoti Valdorfo pedagogikos idėjinį pamatą Lietuvoje, ryšiai su socialiniais partneriais bei suinteresuotosios šalimis apriboti tik darželio „Šaltinėlis“ veikla;
- Riboti finansiniai ištekliai nesuteikia galimybės įgyvendinti visų idėjų.
- Lietuvoje nėra aukštojo mokslo įstaigų, suteikiančių Valdorfo pedagogikos srities diplomus, todėl išugdytas, teorinės bei paraktinės patirties turintis personalas yra labai brangus ir pakankamai retas išteklis (Lietuvos mastu). Egzistuoja apibusiai naudingos partnerystės su užsienio šalių (pvz., Vokietijos) NVO, kurias vienija ta pati idėja, galimybė, tačiau išteklių pasiekiamumą riboja kalbos barjeras bei lėšų gerosios patirties perėmimui trūkumas.
- Bendrija nėra plačiai žinoma, daugeliu atvejų informacija apsiriboja Kauno Valdorfo vaikų darželio pavyzdžiu, todėl nesudaromos reikiamos prielaidos plėsti bendriją visos Lietuvos mastu, tokiu būdu didinant ir finansinį stabilumą.

Galimybės:

- 2013 metais Lietuvos Respublikos Prezidentės Dalios Grybauskaitės iniciatyva parengtas ir Seimui pateiktas Nevyriausybinų organizacijų (NVO) įstatymas, kuriuo siekiama apibrėžti nevyriausybinų organizacijų statusą, bendradarbiavimą su valstybės institucijomis ir galimybes dalyvauti priimant sprendimus bei teikiant viešąsias paslaugas. Įstatymas paspartins NVO plėtrą, prisidės prie savanorystės, asmeninės iniciatyvos bei atsakomybės stiprinimo ir užtikrins didesnę viešųjų paslaugų efektyvumą.
- Lietuvos švietimo politika formuojama atsižvelgiant į Europos Sąjungos švietimo gaires. Valstybinė švietimo strategija akcentuoja, kad per mažai vaikų turi galimybių naudotis ikimokykliniu, priešmokykliniu ugdymu. Tikimasi, jog politikos įgyvendinimo priemonės

sudarys palankias sąlygas įvairių švietimo bei ugdymo idėjų (tame tarpe ir Valdorfo pedagogikos idėjų) plėtrai.

- Europos Sąjungos struktūrinių fondų parama atveria galimybes švietimo įstaigų (tame tarpe ir ankstyvojo ugdymo įstaigų – vaikų darželių) veiklos kaitai, modernizavimui.
- Ekonominės aplinkos gerėjimas, situacijos stabilizavimasis sudaro prielaidas nuo ekonominių problemų pereiti prie socialinių problemų sprendimo, tokiu būdu skatinant visuomenėje socialiai atsakingų idėjų plėtrą, savanorystę, labdarą. Minėti aspektai traktuojami aktualiomis bendrijos savaraniškumo bei finansinės nepriklausomybės prielaidomis.
- Finansinė parama iš ES biudžeto 2014-2020 metų laikotarpiui bus apie 10 proc. didesnė nei 2007-2013 metų laikotarpyje, todėl galima būtų teigi, kad auga tikimybė gauti paramą 2014-2020 metų finansinėje perspektyvoje.
- Visuomenėje vis labiau vertinamos socialinio atsakingumo iniciatyvos.
- Gerėja aprūpinimas informacinėmis technologijomis ir gebėjimai jomis naudotis, gerėja prieigos prie interneto, daugėja mokymo(si) ir ugdymo(si) šaltinių, tarpinstitucinis bendravimas ir bendradarbiavimas; įdiegtas Mokinių registras, centralizuotas vaikų priėmimas į Kauno ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo grupes.
- Nuolatinį ir stipriausią poveikį bendrijai daro vaikų darželio „Šaltinėlis“ darbuotojai, vadovai, darželio ugdytinių tėvai, kiti bendrijai priklausantys asmenys. Kryptingas vadovavimas, orientuotas į tikslų siekimą efektyviausiais būdais, padėtų užtikrinti išorinių suinteresuotųjų šalių išnaudojimą siekiant užtikrinti bendrijos gyvybingumą.

Grėsmės:

- NVO taikomi tolygūs mokestiniai / viešųjų pirkimų standartai kaip ir verslo įmonėms ar valstybės institucijoms, neatsižvelgiama į NVO specifiką. Tokiu būdu nėra skatinamas lygiavertis NVO dalyvavimas rinkoje.
- Nuo 2010 m. birželio 1 d. vaikų priėmimas į ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo grupes vyksta centralizuotai. Netradicinės ugdymo įstaigos šiuo metu neturi galimybės formuoti ugdytinių, kurių tėvai būtų motyvuoti pasirinkti būtent šiuos darželius, grupių. Tai kelia grėsmę Valdorfo pedagogikos idėjų puoselėjimui orientuojantis į vaikų darželio bei tėvų bendradarbiavimo būtinybę.
- Iš dirbančių šalies gyventojų nemažai lėšų NVO sektorius pritraukia pasinaudodamas nuo 2003 metų galiojančia 2 proc. fizinių asmenų pajamų mokesčio pervedimo galimybe, tačiau tyrimai rodo, kad skirdami paramą, žmonės daugiausiai vadovaujasi socialinio artumo principu, o ne kokiais nors abstrakčiais visuomeniniais idealais ir vertybėmis: dažniausiai skiriama parama organizacijai, su kuria asmuo yra asmeniškai susidūręs.
- NVO bendradarbiavimas su vietos savivalda nėra pakankamai reglamentuotas ir nesudaro NVO išskirtinių teisių ar papildomų galimybių teikti paslaugas ar gauti finansinę savivaldos institucijų paramą.
- Valstybės ir savivaldybės ištekliai, skirti švietimo sistemai, yra ir artimiausiu metu bus riboti.
- Pilietinės visuomenės vertybės (labdara, parama, altruizmas, savanorystė) Lietuvos gyventojų tarpe yra mažai paplitusios.

- Nuolatinį vidutinio stiprumo poveikį bendrijai daro konkurentai. Atsižvelgiant į šios suinteresuotosios šalies poveikio kryptį bei esamą situaciją, šios šalies poveikis traktuojamas kaip grėsmė.

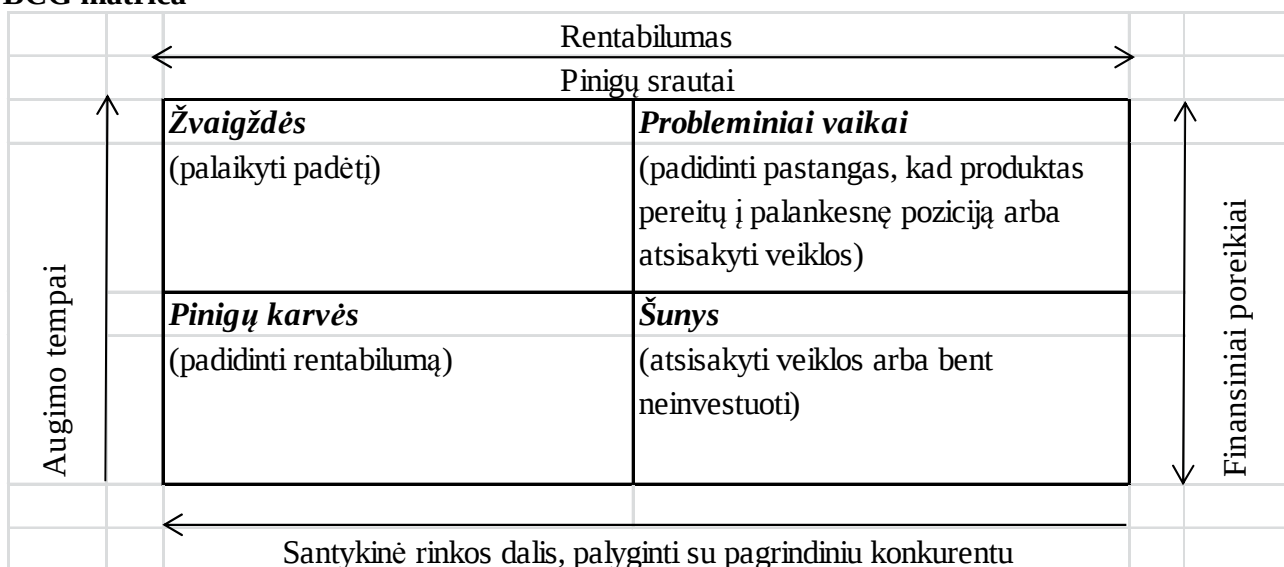
7. PASLAUGŲ PORTFELIO ANALIZĖ

Bendrijos paslaugų portfelio analizė suteikia galimybę subalansuoti paslaugų portfelį, kuriame paslaugos viena nuo kitos skiriasi užimama rinkos dalimi, rinkos augimo tempais, piniginių išteklių generavimu bei jų poreikiu.

Vienas iš pagrindinių portfolio analizės instrumentų yra BCG matrica. Remiantis BCG matrica (7.1. paveikslas) visos paslaugos skirstomos į „pinigų karves“, „žvaigždes“, „probleminius vaikus“ bei „šunis“.

7.1. pav.

BCG matrica



Atsižvelgiant į bendrijos vykdomą veiklą, galima būtų išskirti šias paslaugas:

- Bendrų išvykų į gamtą, ekskursijų organizavimas;
- Tėvų, pedagogų, ugdytinių dalyvavimas miesto renginiuose: parodose, konkursuose, koncertuose, projektuose;
- Tėvų-ugdytinių programėlių organizavimas: vaidinimai, šventės;
- Tėvų pedagoginis švietimas organizuojant mokymus;
- Įvairių papildomų veiklų ugdytiniams organizavimas: šokiai, sportas, muzika, estetiškas lavinimas ir t.t.

Paslaugų svarba bei potencialūs augimo tempai identifikuoti atsižvelgiant į suinteresuotųjų šalių – vaikų darželio „Šaltinėlis“ personalo bei ugdytinių tėvų apklausų rezultatus. Papildomai atsižvelgiant į finansinių išteklių poreikį veiklų įgyvendinimui, bendrijos paslaugos galėtų būti diferencijuojamos taip:

- **Žvaigždės.** Šioms paslaugoms priskiriamas bendrų išvykų į gamtą, ekskursijų organizavimas, tėvų-ugdytinių programėlių organizavimas (vaidinimai, šventės). Tai paslaugos, reikalaujančios santykinai nedaug finansinių išteklių, tačiau keliančios tiek ugdytinių, tiek ir jų tėvų (bendrijos narių) susidomėjimą, užtikrinantys aktyvų dalyvavimą.
- **Probleminiai vaikai:** Šioms paslaugoms priskiriamas tėvų pedagoginis švietimas organizuojant mokymus bei įvairių papildomų veiklų ugdytiniais organizavimas: šokiai, sportas, muzika, estetiškas lavinimas ir t.t. Pastebėta, jog dalyvavimas mokymuose yra labiau prievolė nei savanoriškas įsijungimas, todėl siekiant orientuoti paslaugą į „žvaigždžių“ verta apsvarstyti galimybę taikyti kuo daugiau savarankiško mokymosi metodų, gretinant juos su diskusijomis bei kitais labiau bendravimui ir problemų sprendimui skirtais metodais. Įvairių papildomų veiklų ugdytiniais organizavimas: šokiai, sportas, muzika, estetiškas lavinimas ir t.t. nekelia tėvų (bendrijos narių) susidomėjimo, todėl negali būti daroma aktyvaus dalyvavimo prielaida.
- **Šunys:** Bendrija nevykdo veiklų, kurios galėtų būti priskiriamos šiai paslaugų grupei.
- **Pinigu karvės:** Šioms paslaugoms priskiriamas tėvų, pedagogų, ugdytinių dalyvavimas miesto renginiuose: parodose, konkursuose, koncertuose, projektuose. Tai paslaugos, kurioms būtini didesni finansiniai ištekliai, tačiau dalyvavimas renginiuose santykinai nemažas.

8. VERTĖS KŪRIMO ANALIZĖ

Vertės kūrimo analizės tikslas – išsiaiškinti, ar bendrijai prasminga plėsti savo dalį šioje grandinėje, taip pat įvertinti, ar bendrija nėra pernelyg priklausoma nuo kitų vertės grandinės narių.

Vertė apibrėžiama kaip kriterijų, svarbių vartotojui bei lemiančių organizacijos veiklos kokybę, visuma, todėl identifikuojant veiksnius, kuriančius didžiausią pridėtinę vertę vartotojui, būtina identifiikuoti tikslinį vartotojų segmentą bei jų lūkesčius.

Pagrindiniais vartotojais yra traktuojami bendrijos nariai, todėl bendrijos paslaugų vertės grandinės sudedamosiomis dalimis galima būtų įvardinti šiuos aspektus:

- **Informacijos apie Valdorfo pedagogiką teikimas suinteresuotiems asmenims;**
- **Vieši renginiai, skirti visuomenės informavimui tiksliniais klausimais (seminarai, konferencijos, diskusijos ir pan.);**
- **Praktinės Valdorfo pedagogikos patirties įgyvendinimas vaikų darželio “Šaltinėlis” pavyzdžiu;**
- **Dalyvavimas ES finansuojamuose projektuose;**
- **Įsitraukimas į tarptautinių Valdorfo idėjas propaguojančių organizacijų iniciatyvas;**
- **Tarptautinis bendradarbiavimas;**

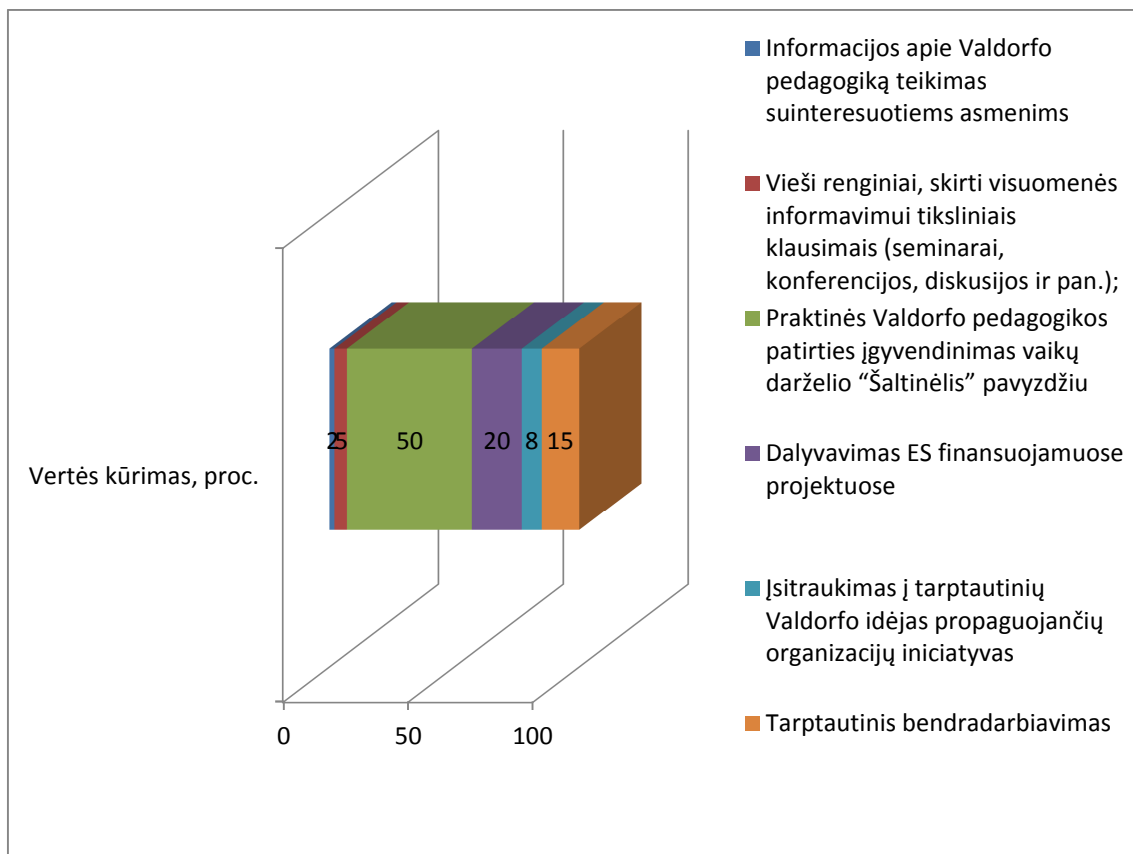
Esamų bendrijos narių pridėtinės vertės grandinę atspindėtų 8.1. lentelė bei 8.1 paveikslas.

Esamų bendrijos narių pridėtinės vertės grandinė

8.1.Lentelė

Eil. Nr.	Veikla	Vertės kūrimas, proc.
1	Informacijos apie Valdorfo pedagogiką teikimas suinteresuotiems asmenims	2
2	Vieši renginiai, skirti visuomenės informavimui tiksliniais klausimais (seminarai, konferencijos, diskusijos ir pan.)	5
3	Praktinės Valdorfo pedagogikos patirties įgyvendinimas vaikų darželio “Šaltinėlis” pavyzdžiu	50
4	Dalyvavimas ES finansuojamuose projektuose	20
5	Įsitraukimas į tarptautinių Valdorfo idėjas propaguojančių organizacijų iniciatyvas	8
6	Tarptautinis bendradarbiavimas	15

Šaltinis: UAB “Bankinės konsultacijos analizė



8.1 pav. Esamų bendrijos narių pridėtinės vertės grandinė

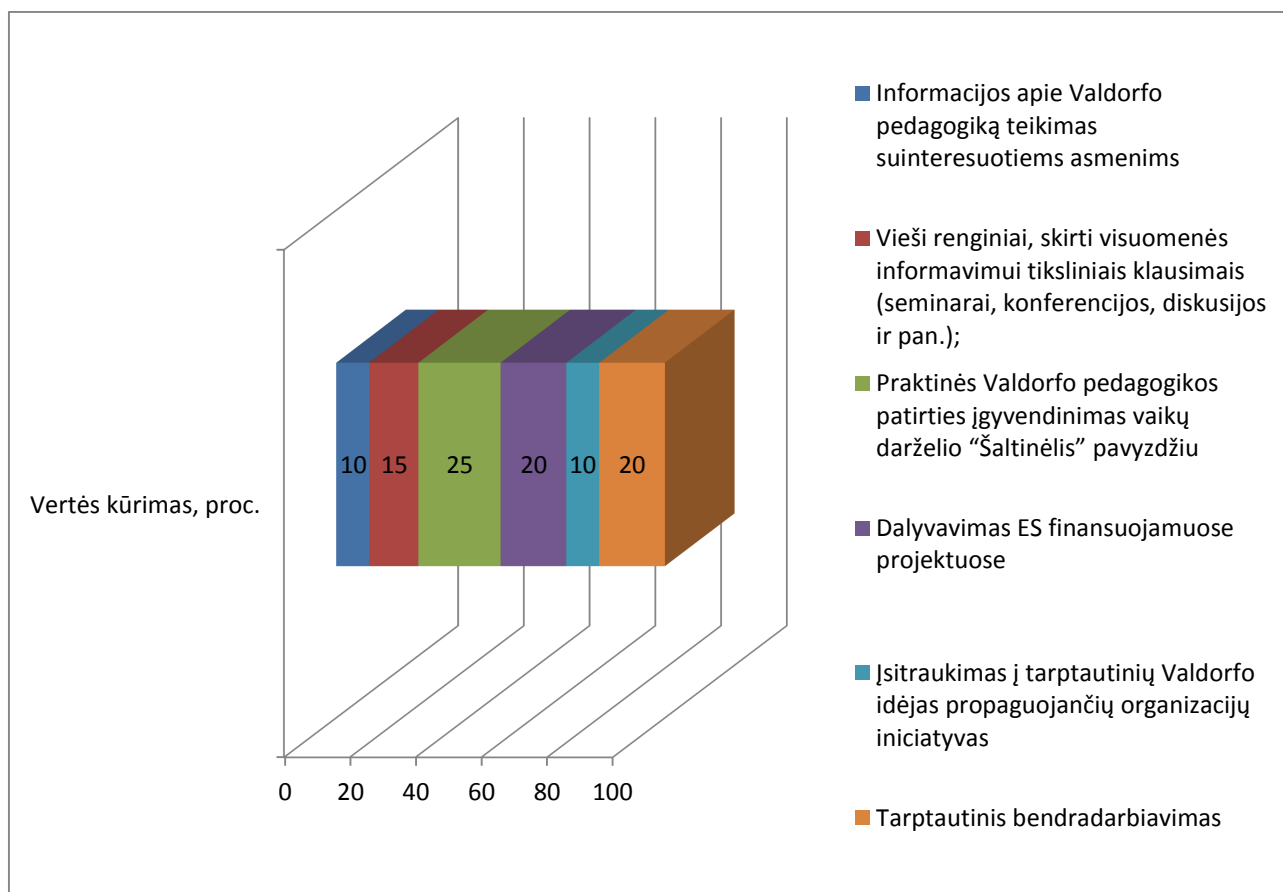
Potencialių bendrijos narių pridėtinės vertės grandinę atspindėtų 8.2. lentelė bei 8.2 paveikslas.

Potencialių bendrijos narių pridėtinės vertės grandinė

8.2.Lentelė

Eil. Nr.	Veikla	Vertės kūrimas, proc.
1	Informacijos apie Valdorfo pedagogiką teikimas suinteresuotiems asmenims	10
2	Vieši renginiai, skirti visuomenės informavimui tiksliniais klausimais (seminarai, konferencijos, diskusijos ir pan.)	15
3	Praktinės Valdorfo pedagogikos patirties įgyvendinimas vaikų darželio "Šaltinėlis" pavyzdžiu	25
4	Dalyvavimas ES finansuojamuose projektuose	20
5	Įsitraukimas į tarptautinių Valdorfo idėjas propaguojančių organizacijų iniciatyvas	10
6	Tarptautinis bendradarbiavimas	20

Šaltinis: UAB "Bankinės konsultacijos analizė"



8.2 pav. Potencialių bendrijos narių pridėtinės vertės grandinė

Esamų bei potencialių bendrijos narių pridėtinės vertės grandinių palyginimas pateiktas 8.3 lentelėje.

Esamų bei potencialių bendrijos narių pridėtinės vertės grandinių palyginimas
8.3.Lentelė

Eil. Nr.	Veikla	Esamų bendrijos narių pridėtinės vertės kūrimas, proc.	Potencialių bendrijos narių pridėtinės vertės kūrimas, proc.
1	Informacijos apie Valdorfo pedagogiką teikimas suinteresuotiems asmenims	2	10
2	Vieši renginiai, skirti visuomenės informavimui tiksliniais klausimais (seminarai, konferencijos, diskusijos ir pan.)	5	15
3	Praktinės Valdorfo pedagogikos patirties įgyvendinimas vaikų darželio "Šaltinėlis" pavyzdžiu	50	25
4	Dalyvavimas ES finansuojamuose projektuose	20	20
5	Įsitraukimas į tarptautinių Valdorfo idėjas propaguojančių organizacijų iniciatyvas	8	10
6	Tarptautinis bendradarbiavimas	15	20

Šaltinis: UAB "Bankinės konsultacijos analizė"

Tikėtina, kad tiek esami, tiek ir potencialūs bendrijos nariai didžiausiu pridėtinės vertės šaltiniu traktuotų praktinės Valdorfo pedagogikos patirties įgyvendinimą vaikų darželio “Šaltinėlis” pavyzdžiu, todėl bendrijos prioritetas veiklų atžvilgiu turėtų būti orientuotas į šios veiklos stiprinimą.

Vienodai svarbus ir pakankamai didelę pridėtinę vertę teikiantis aspektas esamiems ir potencialiems bendrijos nariams būtų dalyvavimas ES finansuojamuose projektuose, užtikrinantis galimybę įgyvendinti didesnės apimties projektus bei informacijos apie bendrijos veiklas sklaidą visuomenėje, tuo pačiu tendencingai formuojant jos nuomonę.

Trečiasis pagal svarbą aspektas abiem tikslinėms grupėms – tarptautinis bendradarbiavimas.

Likę tikslinių grupių prioritetai nesutampa: esamiems bendrijos nariams įsitraukimas į tarptautinių Valdorfo idėjas propaguojančių organizacijų iniciatyvas yra svarbesnis už viešus renginius, skirtus visuomenės informavimui tiksliniais klausimais bei informacijos apie Valdorfo pedagogiką teikimą suinteresuotiems asmenims. Potencialiems bendrijos nariams vieši renginiai, skirti visuomenės informavimui tiksliniais klausimais svarbesni nei įsitraukimas į tarptautinių Valdorfo idėjas propaguojančių organizacijų iniciatyvas ar informacijos apie Valdorfo pedagogiką teikimas suinteresuotiems asmenims.

Atsižvelgiant į tai, jog formuojant prioritetus tikslinių grupių nuomonės šiek tiek išsiskiria, sprendžiant dėl veiklų prioritetiškumo turėtų būti atsižvelgiama į tuo metu svarbesnės tikslinės grupės interesus.

9. KONKURENCINĖ POZICIONAVIMO MATRICA

Atsižvelgiant į šios strategijos 7 dalyje pateiktą paslaugų portfelio analizę, o taip pat įvertinant tai, kad visos šiuo metu bendrijos teikiamos paslaugos yra pasiekusios brandos stadiją ir reali rinkos konkurencija bendrijos teikiamų veiklų atžvilgiu nėra identifikuojama (dalį paslaugų teikia ir kiti Valdorfo metodiką taikantys vaikų darželiai, tačiau teritoriniu požiūriu jie yra per toli vieni nuo kitų, kad konkuruotų tarpusavyje, o NVO, veikiančios švietimo srityje, tarpusavyje nekonkuruoja jų palaikomų idėjų aspektu) parengta bendrijos paslaugų konkurencinė pozicionavimo matrica (9.1. lentelė).

Bendrijos teikiamų paslaugų konkurencinė pozicionavimo matrica

9.1. lentelė

		Brandos stadija			
		Pradžia	Augimas	Brandą	Smukimas
Konkurencinė pozicija	Dominavimas	Greitai augti, steigtis	Greitai augti, įgyti kaštų pranašumą, atsinaujinti, apginti poziciją	Apginti poziciją, įgyti kaštų pranašumą, atsinaujinti, greitai augti	Apginti poziciją, fokusuoti, atsinaujinti, augti su pramone
	Stipri	Steigtis, išsiskirti, greitai augti	Greitai augti, pasivyti, įgyti kaštų pranašumą, išsiskirti	Įgyti kaštų pranašumą, atsinaujinti, fokusuoti, išsiskirti, augti su rinka	Surasti ir išlaikyti nišą, laikytis, augti su rinka, pelnytis
	Garbinga	Steigtis, išsiskirti, fokusuoti, greitai augti	Išsiskirti, fokusuoti, pasivyti, augti su rinka	Pelnytis, laikytis, surasti ir išlaikyti nišą, atsinaujinti, išsiskirti, fokusuoti, augti su rinka	Taupyti, siekti apyvartos
	Tvirta	Steigtis, augti su rinka, fokusuoti	Pelnytis, pasivyti, surasti ir išlaikyti nišą, siekti apyvartos, fokusuoti, augti su rinka	Pelnytis, siekti apyvartos, surasti nišą, taupyti	Atsisakyti, taupyti
	Silpna	Surasti nišą, pasivyti, augti su rinka	Siekti apyvartos, taupyti	Atsitraukti, atsisakyti	Atsitraukti

Šaltinis: UAB „Bankinės konsultacijos“ analizė

Bendrijos teikiamų paslaugų konkurencinė pozicionavimo matrica rodo, jog pagrindinė strategija artimiausiu metu turėtų būti orientuota į atsinaujinimą, išsiskyrimą iš kitų (t.y. naujų paslaugų kūrimą) bei kaštų pranašumo įgijimą (veiklų, užtikrinančių finansinį stabilumą, įgyvendinimas).

10.FINANSINIŲ IŠTEKLIŲ PRITRAUKIMO IR VEIKLOS DIVERSIFIKAVIMO GALIMYBĖS

Finansinių išteklių pritraukimo galimybės.

Europos Sąjungos šalys, tame tarpe ir Lietuva, po ilgų derybų, 2013 m. vasario 8 d. pasiekė susitarimą dėl 2014–2020 metų ES finansinės programos. Lietuva 2014–2020 m. laikotarpyje turėtų gauti daugiausiai ES struktūrinės paramos lėšų iš trijų Baltijos valstybių.

Sanglaudos politikai ateinančioje perspektyvoje bus skirta maždaug 25 mlrd. litų, tame tarpe Europos teritorinio bendradarbiavimo tikslui apie 388 mln. litų. Iš viso Lietuvai bus skirta apie 44 mlrd. litų, tai yra apie 4 mlrd. litų daugiau nei planuota. Skaičiuojama, kad ES parama sudarys maždaug 3,67 Lietuvos BVP.

Sanglaudos politikos finansavimo šaltiniai apima ir žmogiškąjį kapitalą, ir infrastruktūrą, ir viešąjį valdymą. Konkrečios ES sanglaudos politikos lėšų skirstymo taisyklės nustatytos 2014–2020 m. ES struktūrinės paramos panaudojimo reglamentų projektuose. Pagal minėtus reglamentų projektus išskirti 11 tematinų tikslų ir juos įgyvendinantys investavimo prioritetai (virš 50), šie tematiniai tikslai yra skirti strategijos ES 2020 tikslams pasiekti.

Vienas iš pagrindinių dokumentų, kurio pagrindu Lietuvoje rengiami 2014–2020 m. ES struktūrinės paramos programavimo dokumentai (Partnerystės sutartis ir veiksmų programa) yra 2012 m. lapkričio 28 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu Nr. 1482 patvirtinta 2014–2020 m. Nacionalinės pažangos programa. Nacionalinėje pažangos programoje numatyti 5 pagrindiniai prioritetai, kuriems numatomos skirti tokios ES ir kitos finansinės paramos proporcijos:

- „Visuomenės ugdymas, mokslas ir kultūra“ – 14,23 proc. nuo numatomos ES ir kitos finansinės paramos,
- „Veikli ir solidari visuomenė“ – 12,59 proc.,
- „Ekonominiam augimui palanki aplinka“ – 57 proc.,
- „Į aukštą pridėtinę vertę orientuota, integrali ekonomika“ – 11,44 proc.,
- „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ 4,74 proc.

Iš pagrindinių, anksčiau nurodytų prioritetų, numatoma skirti ne mažiau kaip 6 proc. „Kultūrai“ 20 proc. „Regioninei plėtrai“ ir 6 proc. „Sveikatai visiems“.

Vienas iš Nacionalinės pažangos programos prioriteto „Veikli ir solidari visuomenė“ tikslų yra „Didinti bendruomenių ir NVO vaidmenį“. Šio tikslo įgyvendinimui numatyti trys uždaviniai:

1. Gerinti sąlygas bendruomenių veiklai;
2. Stiprinti NVO sektoriaus vaidmenį;
3. Plėtoti savanorišką veiklą ir ugdyti visuomenės socialinę atsakomybę.

Preliminarios uždavinių įgyvendinimo investicijų kryptys numatytos 10.1. lentelėje.

Bendruomenių ir NVO vaidmens didinimas: uždaviniai ir preliminarios investicijų kryptys

10.1 lentelė

Eil. Nr.	Uždaviniai	Preliminarios investicijų kryptys
1.	Gerinti sąlygas bendruomenių veiklai	▪ Sukurti sąlygas ir palaikyti mechanizmus, skatinančius bendruomeninių organizacijų plėtrą; ▪ Gerinti sąlygas bendruomenių iniciatyvoms ir dalyvavimui sprendžiant vietos lygmens reikalus; ▪ Plėtoti pagalbos mechanizmus bendruomenių inicijuojamoms vietos plėtros strategijoms įgyvendinti; ▪ Skatinti vietos bendruomenių atstovų ir institucijų bendradarbiavimą, užtikrinant veiksmingą pagalbą socialiai pažeidžiamoms grupėms bei jų įtraukimą į bendruomenės gyvenimą; ▪ Įtraukti vietos bendruomenės ir privačių kultūros paveldo objektų savininkus prižiūrėti, tvarkyti ir efektyviai pritaikyti kultūros paveldo objektus kultūrinėms ir socialinėms reikmėms
2.	Stiprinti NVO sektoriaus vaidmenį	▪ Gerinti NVO galimybes dalyvauti viešojoje politikoje; ▪ Gerinti sąlygas NVO teikti viešąsias paslaugas ir vykdyti prevencines veiklas; ▪ Stiprinti NVO institucinius gebėjimus; ▪ Stiprinti NVO savireguliaciją; ▪ Plėtoti bendruomenei ir NVO veiklai tinkamą infrastruktūrą; ▪ Skatinti ir plėtoti NVO kuriamas socialines inovacijas (socialinis verslumas, socialiniai klasteriai)
3.	Plėtoti savanorišką veiklą ir ugdyti visuomenės socialinę atsakomybę	▪ Ugdyti visuomenės teigiamas nuostatas apie socialinę atsakomybę; ▪ Didinti savanoriškos veiklos žinomumą; ▪ Sudaryti finansines ir organizacines sąlygas plėtoti savanorystę atskiruose viešosios politikos sektoriuose; ▪ Plėtoti savanorišką veiklą regionuose; ▪ Stiprinti savanorišką veiklą plėtojančių organizacijų bendradarbiavimą (geroji patirtis, naujos formos); ▪ Kurti savanoriškos veiklos įgytos kvalifikacijos pripažinimo sistemą.

Šaltinis: „Nacionalinės pažangos programos prioritetų viešas aptarimas“

Planuojant bendrijos veiklą plėtrą, rekomenduojama atsižvelgti į lentelėje pateiktas preliminaras finansavimo kryptis.

Ruošiantis 2014-2020 metų finansinei perspektyvai buvo svarstyti potencialūs bendruomenių stiprinimui skirti projektai. Svarstymo rezultatai pateikiami papildomu priedu prie šios veiklos strategijos.

Atsižvelgiant į tai, kad pilietinės visuomenės vertybės (labdara, parama, altruizmas, savanorystė) Lietuvos gyventojų tarpe yra mažai paplitusios, o fiziniai asmenys labiausiai linkę 2 proc. pajamų mokesčio paramą teikti organizacijoms, asmeniškai susijusioms su paramą teikiančiais

asmenimis, galima daryti prielaidą, jog padidinti pajamas tikintis fizinių asmenų paramos augimo galima tik labai nedidelėmis apimtimis ir tik ilgu laikotarpiu (užtikrinus pakankamą bendrijos propaguojamos idėjos sklaidą bei asmeninį patrauklumą fiziniam asmeniui).

Kita vertus, juridinių asmenų paramos galimybės neriboja veiklios ir gyvybingos organizacijos – vadovaujantis šiuo požiūriu reikėtų daug dėmesio skirti įvaizdžio kūrimui bei Valdorfo pedagogikos idėjinio pamato formavimui ir sklaidai Lietuvoje.

Lengviausiai įgyvendinamas ir mažiausiai rizikingas potencialių pajamų šaltinis yra pajamos už bendrijos teikiamas paslaugas. Dėl šios priežasties rekomenduojamas ypatingą dėmesį skirti rinkoje paklausių paslaugų paketo suformavimui bei šių paslaugų įgyvendinimui. Viena vertus, teikiamos paslaugos bent iš dalies užtikrintų bendrijos finansinį stabilumą, kita vertus, teikiant visuomenės nariams paslaugas savaime būtų užtikrinama žinių ir informacijos apie bendriją sklaidą, kuri padėtų siekti ir kitų šioje strategijoje numatytų tikslų.

Atsižvelgiant į tai, kad bendrija iki šiol vykdė ribotos apimties veiklas, rekomenduojama papildomai vystyti naujų paslaugų Lietuvos rinkai kūrimo kryptį bei vietinio ir tarptautinio bendradarbiavimo iniciatyvas.

11.FINANSINIO SAVARANKIŠKUMO IR SAVIVALDOS DIDINIMO GALIMYBĖS

NVO ir vietos savivaldos institucijų bendradarbiavimo klausimas nėra vienareikšmis, nes jis apima skirtingus ryšius tarp minimų sektorių. Bendradarbiavimas pasireiškia keliuose srityse: socialinių paslaugų pirkimas iš NVO, finansinė parama NVO ir jų projektams, ir NVO atstovų įtraukimas į sprendimų priėmimą. Bendradarbiavimas remiasi ne tik savivaldybių požiūriu į NVO, bet ir organizacijų gebėjimais atstovauti savo tikslinei grupei, teikti pagrįstus pasiūlymus ir profesionalias paslaugas.

NVO ir vietos savivaldos bendradarbiavimo gerinimo potencialas galėtų būti apibrėžiamas žemiau išvardintais veiksmais:

- NVO finansavimą grįsti peržiūrėtais ir palankiais NVO atžvilgiu viešųjų pirkimų principais.
- Skatinti vietos politikų profesionalumą santykiuose su NVO: rengti mokymus ir įgyvendinti socialinio švietimo programas, orientuotas į vietos valdžios atstovų demokratinio sąmoningumo ir sprendimų priėmimo veiklos skaidrumo didinimą.
- Valstybės mastu aiškiau ir nuosekliau išskirti NVO veiklos sritis, galimybes ir atsakomybes, taip, kad jos iš esmės nesikeistų vietos lygmenyje pasikeitus valdžiai; vienas iš tokių garantijų šaltinių – stiprinti vietos bendruomenes ir instituciniu požiūriu jas glaudžiau susieti su savivaldybėmis (pavyzdžiui, per renkamų seniūnų instituciją ir padidintas bendruomenių galimybes per joms „deleguojamas“ veiklos sritis).
- Valstybės ir savivaldos lygmenyje daugiau dėmesio, pasitikėjimo ir funkcijų skirti NVO, atitinkamai joms ir perleisti toms veikloms skiriamų lėšų valdymą. Taip pagerėtų socialinių paslaugų kokybė ir, tikėtina, būtų pasiekta ekonominio efekto (atpigėtų paslaugos, jų skyrimas ir teikimas taptų skaidresniais).
- Didinti NVO sektoriaus prestižą visuomenėje: suteikiant NVO platesnes socialines funkcijas ir pripažinimą, didėtų NVO galimybės pritraukti savanorių, rėmėjų ir papildomų lėšų iš gyventojų.
- Stiprinti NVO siekiant, kad jos taptų visaverčiais partneriais ir kad jomis patikėtų ir imtų pasitikėti kitos institucijos.
- Iš esmės pakeisti esamą socialinių paslaugų teikimo sistemą, sudarant vienodas konkurencijos sąlygas visiems rinkos dalyviams, tiek biudžetinėms įstaigoms, tiek NVO ir verslo įmonėms. Turėtų būti sukurta į paklausą orientuota sistema, kuri finansuotų faktiškai suteiktas bazines paslaugas ir leistų piliečiams patiems pasirinkti jiems priimtina paslaugų teikėją.

Palankiausias bendradarbiavimo modelis – sukurti NVO, dirbančių toje pačioje srityje arba sprendžiančių labai panašias problemas, sambūrį. Galima būtų daryti prielaidą, kad tol, kol NVO nesukurs bendradarbiavimo tinklo bei bendrus jų interesus atstovaujančio organo, tol jos nebus vertinamos nei visuomenėje, nei politikoje. Pats geriausias pagrindas siekiant tokių tikslų – organizuotas sambūris, telkiantis vietos nevyriausybines organizacijas. Jos sukūrimas siejamas su

viltimi sėkmingai patenkinti dalį pačių organizacijų poreikių, dažnai suprantamų kaip galimybę artikuliuoti ir ginti savo interesus, bei partnerių poreikių, ypač vietos valdžios, kuri aprastai nori kalbėti su vienu partneriu, atstovaujančiu organizacijų grupę. Organizacijų sambūris turi dvi pagrindines darbo sritis: nevyriausybinių organizacijų darbo standartų palaikymas bei poveikis jas supančiai visuomenei. Be abejo, galima teikti visapusę paramą lyderiams, pasikeisti informacija, laisva forma diskutuoti bei dalintis patirtimi bendraujant neformaliame tinkle, tačiau norint sistemingai daryti įtaką viešajai politikai bei ginti nevyriausybinių sektorių, būtina turėti formalizuotą partnerystės struktūrą.

Žemiau paminėtos galimos veiklos formos, kurios palengvintų ryšių užmezgimą su kitomis organizacijomis, sugriautų barjerus bei leistų geriau vieniems kitus pažinti:

- Klubas. Tai NVO atstovų neformalių kontaktų vieta.
- Specializuoti mokymai. Tai reguliarūs susitikimai, kurių metu diskutuojama apie svarbias NVO veiklos sritis. Tokių susitikimų metu galima aptarti svarbius teisinius ir finansinius klausimus. Mokymai gali trukti keletą dienų. Tuomet svarbias organizacijos valdymo temas dėsto pakviesti konsultantai ar lektoriai.
- Atskirų sričių atstovų susitikimai. Tam tikroje srityje veikiančių NVO atstovai gali susitikti siekdami susipažinti su vykdoma veikla, pasikeisti informacija, teikti vieni kitiems pagalbą bei bendradarbiauti.
- Plenariniai susitikimai. Tokie susitikimai organizuojami bent vieną kartą per metus. Jų tikslas – pasiektų rezultatų bei problemų, kurias patiria visos organizacijos, apibendrinimas ir pasiūlymų kitiems partneriams suformulavimas bei bendrų iniciatyvų aptarimas.
- Sekretoriatas (informacijos centras) yra organizacinis-informacinis punktas, kuris renka informaciją apie tai, kur ir kada renkasi konkrečios srities organizacijos, kaupia duomenų bazę, siunčia pranešimus ir kvietimus į susirinkimus ar kitus renginius, periodiškai parengia ir išsiunčia ataskaitinius-informacinius biuletenius.

Verta atkreipti dėmesį į tai, kad visos formos, kuriomis siekiama intensyvuoti atstovų ryšius, sąlygoja efektyvesnių partnerystės ryšių tarp NVO kūrimą.

12.DARŽELIO PERĖJIMO Į VIEŠĄJĄ ĮSTAIGĄ PROCESO ANALIZĖ

Remiantis LR Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymu Nr. I-722 (2010-ųjų metų gruodžio 16 dienos redakcija), galimos dvi teorinės perėjimo į kitokį statusą alternatyvos:

- 1) Reorganizavimas;
- 2) Pertvarkymas.

Reorganizavimas. savivaldybės įmonės reorganizavimo procedūros gali būti pradėtos vykdyti tik savivaldybės tarybai sutikus reorganizuoti įmonę. Savivaldybės tarybos sprendime dėl sutikimo reorganizuoti įmonę, be kita ko, turi būti nurodyti reorganizavimo tikslai, reorganizavimo būdas, reorganizuojamos įmonės, reorganizavime dalyvaujančios įmonės, po reorganizavimo veiksiančios įmonės, kiekvienos po reorganizavimo veiksiančios įmonės numatomi veiklos tikslai ir įmonės savininko teisės bei pareigos įgyvendinanti institucija.

Reorganizuojamų ir reorganizavime dalyvaujančių įmonių vadovai įmonės reorganizavimo sąlygas parengia po to, kai savivaldybės taryba priima sprendimą sutikti reorganizuoti įmonę. Jeigu įmonėje sudaryta valdyba, reorganizavimo sąlygos turi būti suderintos su valdyba. Reorganizuojama įmonė negali būti pertvarkoma. Reorganizavimas laikomas baigtu, kai juridinių asmenų registre įregistruojamos po reorganizavimo sukurtos naujos įmonės ar įregistruojami tęsiančių veiklą įmonių pakeisti įstatai. Naujai kuriamoms įmonėms įregistruoti juridinių asmenų registruvi vietoj teisės akto, kuriuo steigama įmonė, pateikiamas sprendimas dėl reorganizavimo ir reorganizavimo sąlygos. Įmonė, turėjusi reorganizavime dalyvaujančios įmonės statusą, jo netenka nuo reorganizavimo pabaigos. Atsižvelgiant į tai, kad **reorganizuojant savivaldybės įmonę, reorganizavime gali dalyvauti tik tos savivaldybės įmonės, kurių savininkė yra ta pati savivaldybė, ši alternatyva nesuteiktų galimybės Valdorfo vaikų darželiui “Šaltinėlis” tapti viešąją įstaiga, todėl toliau nėra analizuojama.**

Pertvarkymas. Sprendimą pertvarkyti įmonę priima įmonės savininko teisės ir pareigos įgyvendinanti institucija, išskyrus šio ir kitų įstatymų nustatytas išimtis. Institucija, priėmusi sprendimą pertvarkyti įmonę, kartu tvirtina po pertvarkymo veiksiančio juridinio asmens įstatus (nuostatus). Sprendime pertvarkyti įmonę turi būti nurodyta: 1) teisės akto, kuriuo vadovaujamasi priimant sprendimą, numeris, pavadinimas, priėmimo ir įsigaliojimo datos; 2) juridinio asmens, į kurį pertvarkoma įmonė, teisinė forma, pavadinimas, buveinė, veiklos tikslai; 3) kokia teise (nuosavybės ar patikėjimo) įmonės turtą valdys, naudos ir juo disponuos juridinis asmuo, į kurį pertvarkoma įmonė. Atsižvelgiant į tai, kad įmonė gali būti pertvarkoma tik iš valstybės į savivaldybės įmonę/ iš savivaldybės įmonės į valstybės įmonę/ į biudžetinę įstaigą/ į akcinę bendrovę/ į uždarąją akcinę bendrovę, **ši alternatyva taip pat nesuteiktų galimybės Valdorfo vaikų darželiui “Šaltinėlis” tapti viešąją įstaiga, todėl toliau nėra analizuojama.**

Kadangi LR Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymas Nr. I-722 (2010-ųjų metų gruodžio 16 dienos redakcija) nesuteikia galimybės nelikvidavus organizacijos suteikti jai viešosios įstaigos statusą, pasirinkus perėjimo į viešąją įstaigą strategiją, galimos dvi tolesnių veiksmų įgyvendinimo perspektyvos:

- 1) Lobistiniai veiksmai, sudarant atitinkamas prielaidas keisti LR Valstybės ir savivaldybių įmonių įstatymo Nr. I-722 nuostatas, šiuo metu draudžiančias savivaldybės įmonės pertvarkymą į viešąją įstaigą.
- 2) Esamos savivaldybės įmonės likvidavimas ir naujos viešosios įstaigos įkūrimas.

Likvidavimas. Įmonė gali būti likviduojama Civilinio kodekso nustatytais juridinių asmenų likvidavimo pagrindais. Įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija priimti sprendimą likviduoti įmonę gali tik po to, kai yra savivaldybės tarybos sprendimas nutraukti savivaldybės įmonės veiklą. Sprendimą likviduoti įmonę priėmusi įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija privalo paskirti likvidatorių. Nuo likvidatoriaus paskyrimo įmonės valdymo organai netenka savo įgaliojimų. Apie sprendimą likviduoti įmonę turi būti viešai paskelbta įstatuose nustatyta tvarka ir įstatuose nurodytame dienraštyje tris kartus ne mažesniais kaip 30 dienų intervalais arba viešai paskelbta vieną kartą įstatuose nurodytame dienraštyje ir pranešta visiems kreditoriams raštu. Skelbime arba pranešime turi būti nurodyta: 1) įmonės pavadinimas; 2) įmonės buveinė; 3) įmonės kodas; 4) registras, kuriame kaupiami ir saugomi duomenys apie likviduojamą įmonę; 5) sprendimo likviduoti įmonę priėmimo diena. Apie likvidavimą pranešama juridinių asmenų registrai teisės aktų nustatyta tvarka ne vėliau kaip pirmą viešo paskelbimo dieną. Nuo sprendimo likviduoti įmonę priėmimo įmonė įgyja likviduojamos įmonės statusą, o jo netenka įmonę likvidavus ar įstatymų nustatytais atvejais atšaukus sprendimą ją likviduoti. Likvidavimo atšaukimą patvirtinantis dokumentas turi būti pateiktas juridinių asmenų registrai. Likviduojamos įmonės kreditorių reikalavimai tenkinami įstatymų nustatyta tvarka. Patenkinus visus likviduojamos savivaldybės įmonės kreditorių reikalavimus, likęs turtas savivaldybės tarybos sprendimu perduodamas kitiems savivaldybės administravimo subjektams.

Verta atkreipti dėmesį į tai, kad likvidavimo procedūra apima ir kompensacijų darbuotojams išmokėjimą, esamų darželio ugdytinių tėvų prašymus išbraukti vaikus iš sąrašų (ir kol formaliai bus atidaryta nauja viešoji įstaiga, užtikrinti nepertraukiamą vaikų ugdymo procesą, t.y. perkelti vaikus į kitus darželius), turto savivaldybei grąžinimą ir pan. Šios procedūros stipriai sutrikdytų vaikų darželio „Šaltinėlis“ veiklą, todėl siekiant išvengti numatomų problemų, rekomenduojama imtis lobistinių veiksmų teisinės bazės keitimui.

13.PERSPEKTYVIAUSIOS BENDRIJOS VEIKLOS KRYPTYS, ILGALAIKIAI IR TRUMPALAIKIAI TIKSLAI, UŽDUOTYS, UŽDAVINIŲ IR TIKSLŲ ĮGYVENDINIMO PRIEMONĖS

Perspektyviausios bei aktualiausios bendrijos veiklos kryptys numatytos atsižvelgiant į šiuos aspektus:

- Būtinybę užtikrinti finansinį bendrijos stabilumą;
- Tikslinių grupių (esamų bendrijos narių bei potencialių bendrijos narių) vertės grandines.

Siekiant užtikrinti bendrijos gyvybingumą, turėtų būti orientuojamasi į šias pagrindines veiklos sritis:

- **Valdorfo pedagogikos idėjinio pamato formavimas ir sklaida Lietuvoje:**
 - Bendrijos darbuotojų dalyvavimas Valdorfo pedagogikos mokymuose
 - Valdorfo pedagogikos idėjų pagrindu veikiančio vaikų darželio „Šaltinėlis“ gyvybingumo palaikymas;
 - Aktyvesnis vaikų darželio „Šaltinėlis“ bendruomenės įtraukimas į bendrijos įgyvendinamas veiklas;
 - Valdorfo pedagogikos idėjas populiarinančių renginių inicijavimas ir įgyvendinimas.
- **Ryšių su socialiniais partneriais bei suinteresuotosiomis šalimis plėtojimas tiek Lietuvoje, tiek ir užsienio šalyse:**
 - Bendrų renginių inicijavimas ir įgyvendinimas;
 - Pasikeitimas gerąja patirtimi ir dalyvavimas mokymuose;
 - Privačių Valdorfo pedagogikos idėjas propaguojančių darželių kūrimosi iniciatyvos palaikymas ir aktyvus dalyvavimas veiklose;
 - Aktyvus įsitraukimas į tarptautinių Valdorfo idėjas propaguojančių organizacijų iniciatyvas.
- **Bendrijos finansinio gyvybingumo užtikrinimas:**
 - Dalyvavimas projektinėse veiklose;
 - Rėmėjų paieška;
 - Mokamų renginių inicijavimas ir įgyvendinimas;
 - Abipusiai naudingos partnerystės ryšių plėtojimas;
 - Esamų bendrijos narių išlaikymas;
 - Nuotoliniu būdu teikiamos kūrybingo vaiko ugdymo paslaugos sudėtingomis kultūrinėmis ir ekonominėmis sąlygomis.

Bendrijos ilgalaikiai ir trumpalaikiai tikslai, užduotys, uždaviniai ir tikslų įgyvendinimo priemonės pateiktos 13.1 lentelėje.

Ilgalaikiai ir trumpalaikiai tikslai, užduotys, uždavinių ir tikslų įgyvendinimo priemonės

13.1. lentelė

Eil. Nr.	Trumpalaikiai tikslai	Užduotys	Įgyvendinimo priemonės
Ilgalaikis tikslas Nr. 1: Suformuoti Valdorfo pedagogikos idėjinį pamatą ir užtikrinti nuolatinę sklaidą Lietuvoje			
1.1.	Skatinti aktyvią bendrijos narių veiklą	Skatinti aktyvesnį vaikų darželio „Šaltinėlis“ bendruomenės įtraukimą į bendrijos įgyvendinamas veiklas	▪ Inicijuoti mokymus. ▪ Inicijuoti diskusijas. ▪ Inicijuoti tematinės vakaronės. ▪ Suteikti galimybę bendrijos nariams burtis į komitetus pagal kompetencijų sritis, panaudoti komitetuose sukauptą know-how vaikų darželio ugdytinių lavinimui, informacijos apie bendriją viešinimui, infrastruktūros gerinimui ir kitiems aspektams.
		Palaikyti Valdorfo pedagogikos idėjų pagrindų veikiančio vaikų darželio „Šaltinėlis“ gyvybingumą	▪ Periodiškai inicijuoti ir įgyvendinti personalo mokymus. ▪ Bendradarbiauti su aukštojo mokslo institucijomis, rengiančiomis būsimus pedagogus, siūlant jiems praktikos atlikimo galimybes vaikų darželyje „Šaltinėlis“. ▪ Suteikti galimybę darbuotojams bei praktiką atliekantiems asmenims naudotis vaikų darželio „Šaltinėlis“ sukaupta ugdytinių duomenų baze sistemingiems tyrimams švietimo srityje; ▪ Įkurti papildomą grupę darželio palėpės patalpose.
1.2.	Formuoti visuomenės nuomonę Valdorfo pedagogikos atžvilgiu	Inicijuoti ir įgyvendinti Valdorfo idėjas populiariančius renginius	▪ Dalyvauti įvairiose socialinėse akcijose pristatant Valdorfo pedagogikos idėjas. ▪ Dalyvauti LR Švietimo ir mokslo ministerijos renginiuose, inicijuojant diskusijas ugdymo/mokymo metodų klausimais.
		Naudotis visomis prieinamomis masinės informacijos priemonėmis patirties sklaidai ir visuomenės nuomonės formavimui	▪ Skelbti (publikuoti ar kitaip viešinti) atliktų tyrimų, susijusių su Valdorfo pedagogikos taikymu, rezultatus. ▪ Dalyvauti televizijos/radijo laidose, kuriose inicijuojama diskusija švietimo/ ugdymo metodų taikymo klausimais. ▪ Skelbti projektinės veiklos rezultatus. ▪ Aktyviai dalyvauti socialiniuose

			tinkluose: sukurti paskyras, diskutuoti, skelbti naujienas.
Ilgalaikis tikslas Nr. 2: Užtikrinti stabilius bei efektyvius ryšius su socialiniais partneriais bei suinteresuotosiomis šalimis tiek Lietuvoje, tiek ir užsienio šalyse			
2.1.	Plėsti suinteresuotųjų šalių bei socialinių partnerių ratą ir palaikyti ryšius su socialiniais partneriais bei suinteresuotosiomis šalimis tiek Lietuvoje, tiek ir užsienio šalyse	Įsitraukti į tarptautinių Valdorfo idėjas propaguojančių organizacijų iniciatyvas Inicijuoti bendras veiklas	▪ Dalyvauti asociacijose, susivienijimuose. ▪ Aktyviai reikštis virtualioje erdvėje (pvz. forumuose). ▪ Inicijuoti ir įgyvendinti bendrus renginius (mokymai, seminarai, konferencijos ir pan.). ▪ Keistis gerąja patirtimi (apimant, bet neapsiribojant gerosios patirties perėmimu partnerio institucijoje). ▪ Palaikyti privačių Valdorfo pedagogikos idėjas propaguojančių darželių kūrimosi iniciatyvas, aktyviai dalyvauti veiklose.
Ilgalaikis tikslas Nr. 3: Užtikrinti bendrijos ilgalaikį finansinį gyvybingumą			
3.1.	Užtikrinti ES ar LR valstybės/savivaldybės finansinės paramos lėšų, skirtų bendrijai apimtis, siekiančias iki 30 proc. bendrijos metinio biudžeto.	Dalyvauti naujos finansinės perspektyvos projektuose Dalyvauti valstybės/savivaldybės inicijuojamuose švietimo srities projektuose	▪ Pasiruošti naujai finansinei perspektyvai identifikuojant prioritetines bendrijos vystymosi kryptis bei aktualių finansuoti priemonių sąrašą ▪ Paskelbus naujos finansinės perspektyvos projektų aprašus, atlikti jau numatytų aktualių finansuoti priemonių analizę bei priimti sprendimus dėl paraiškų teikimo. ▪ Iš bendrijos dalyvių suformuoti aktyvias ir kompetentingas ES projektų rengimo bei projektų administravimo komandas. ▪ Paskirti asmenis, atsakingus už projektų konkursų sekimą bei aktualių bendrijai konkursų atranką. ▪ Iš bendrijos dalyvių suformuoti aktyvias ir kompetentingas LR valstybės/savivaldybės projektų rengimo bei projektų administravimo komandas.
3.2.	Užtikrinti rėmėjų lėšų apimtis, siekiančias iki 30 proc. bendrijos metinio biudžeto.	Ieškoti rėmėjų	▪ Dalyvauti ugdymo sričiai skirtuose renginiuose ir ieškoti bendraminčių. ▪ Atlikti socialiai atsakingų organizacijų, veikiančių Lietuvoje, analizę bei identifikuoti jų

			iniciatyvas švietimo idėjų sklaidos srityje. Užmegzti ryšius su minėtomis organizacijomis. ▪ Dalyvauti visuomenei skirtuose renginiuose (pranešėjais), tokiu būdu skatinanti fizinius asmenis skirti 2 proc. pajamų mokesčio Kauno paramos Valdorfo pedagogikai bendrijai „Šaltinėlis“. ▪ Teikti pagalbą vaikui adaptuojantis švietimo sistemoje (pvz., specialistų konsultacijas Valdorfo darželį baigusiems vaikams), tokiu būdu užtikrinant narystę bendrijoje vaikams baigus darželį.
		Palaikyti su rėmėjais abipusiai naudingus ryšius	▪ Periodiškai inicijuoti renginius (pvz., paskaitų/seminarų ciklus) tikslinei grupei, kurią reprezentuoja/palaiko rėmėjai. ▪ Nuolat dalintis su rėmėjais nauja informacija (pvz., vizitų į užsienio šalis metu surinkta informacija ir pan.)
3.3.	Užtikrinti mokamų paslaugų apimtį, siekiančią iki 30 proc. bendrijos metinio biudžeto.	Sukurti ir pateikti rinkai paklausius produktus/paslaugas	▪ Periodiškai inicijuoti mokymus/seminarų ciklus darželiams, kurie savo veikloje netaiko Valdorfo pedagogikos; ▪ Inicijuoti vietinius ir tarptautinius renginius, formuojant tikslinę dalyvių grupę (rėmėjai ir kiti suinteresuotieji asmenys); ▪ Atlikti Valdorfo pedagogikos pagrindais ugdomų vaikų pasiekimų analizes bei tyrimus, platinti informaciją tiksliniams suinteresuotiems asmenims; ▪ Inicijuoti kūrybiškumo būrelius Valdorfo pedagogikos darželį baigusiems vaikams; ▪ Inicijuoti vasaros stovyklą; ▪ Teikti konsultacijas nuotoliniu būdu padedančias tėvams ugdyti kūrybingą vaiką sudėtingomis kultūrinėmis ir ekonominėmis sąlygomis (pvz., emigrantams).
3.4.	Užtikrinti kuo didesnę fizinių asmenų,	Sukurti patrauklią, reprezentatyvią, socialinę	▪ Numatyti ir parengti priemonę platinimui (pvz., susijusią su jaunų

	tiesiogiai nesusijusių su Valdorfo darželių (nesančių ugdytinių tėvais), pritraukimą, dalyvavimą bendrijos veikloje patvirtinant skiriamu 2 proc. pajamų mokesčiu.	atsakingumą skatinančią priemonę, platinamą asmenims, skyrusiems 2 proc. pajamų mokesčio bendrijai	žmonių, turinčių mažų vaikų, savimonės formavimu). ▪ Apie platinamą priemonę skelbti viešai (pateikiant informaciją interneto tinklalapyje, įgyvendinamuose renginiuose ir t.t.).
3.5.	Plėtoti abipusiai naudingos partnerystės ryšius užtikrinant maksimalią naudą minimaliais finansiniais ištekliais	Suplanuoti ir įgyvendinti mainų projektus	▪ Suteikti galimybę užsienio šalių (partnerių) atstovams tiesiogiai dalyvauti bendrijos veiklose, tokiu būdu sudarant prielaidas bendrijos narių dalyvavimui partnerių organizacijose; ▪ Keistis tarpusavyje aktualia tyrimų bei analizės medžiaga, metodikomis, darbo patirtimi; ▪ Inicijuoti bendrus renginius darbuotojų kvalifikacijos kėlimui dalijantis tarpusavyje renginių organizavimo ir vykdymo išlaidas.

Šaltinis: UAB „Bankinės konsultacijos“ analizė

Atsižvelgiant į tikslų įgyvendinimo galimybes, pirmiausia rekomenduojama orientuotis į bendrijos ilgalaikio finansinio gyvybingumo užtikrinimą, tikslo įgyvendinimui panaudojant visas galimybes (įgyvendinimo priemonės). Siekiant užtikrinti Valdorfo pedagogikos idėjos išlaikymą vaikų darželyje „Šaltinėlis“, rekomenduojama netradicinėms ugdymo įstaigoms bendradarbiauti teikiant siūlymus savivaldybei dėl minėtų įstaigų savarankiškumo komplektuojant ugdytinių grupes (atsižvelgiant į tėvų motyvą bei kitus veiksnius, kuriuos galėtų vertinti vaikų darželių atstovai, neįtraukdami į šį procesą savivaldybės).

Siekiant užtikrinti efektyvią rezultatų kontrolę, tiek tikslai, tiek jų įgyvendinimo priemonės turėtų būti išreikštos aiškiais monitoringo rodikliais (13.2 lentelė).

Tikslų įgyvendinimo monitoringas

13.2 lentelė

Eil. Nr.	Monitoringo rodikliai	Siektinos reikšmės*
Trumpalaikis tikslas: Skatinti aktyvią bendrijos narių veiklą		
1	Inicijuotų mokymų/ diskusijų/ tematinų vakaronių skaičius Renginiuose dalyvavusių asmenų skaičius	
2	Aktyvių komitetų skaičius	
3	Personalo mokymų skaičius Personalo mokymuose dalyvavusių asmenų skaičius	
4	Praktiką vaikų darželyje „Šaltinėlis“ atliekančių asmenų skaičius	
5	Bendrijos inicijuotų ir atliktų tyrimų švietimo srityje skaičius	
6	Papildoma grupė darželio palėpės patalpose	

<u>Trumpalaikis tikslas: Formuoti visuomenės nuomonę Valdorfo pedagogikos atžvilgiu</u>		
7	Socialinių akcijų, kuriose dalyvauta, skaičius	
8	LR Švietimo ir mokslo ministerijos renginių, kuriuose dalyvauta, skaičius	
9	Televizijos/radijo laidų, kuriose inicijuota diskusija švietimo/ ugdymo metodų taikymo klausimais ir kuriose dalyvavo bendrijos atstovai, skaičius	
10	Atliktų tyrimų švietimo srityje/ projektinės veiklos rezultatų publikavimo šaltinių skaičius	
11	Socialinių tinklų, kuriuose aktyviai dalyvauja, bendrija, skaičius	
<u>Trumpalaikis tikslas: Plėsti suinteresuotųjų šalių bei socialinių partnerių ratą ir palaikyti ryšius su socialiniais partneriais bei suinteresuotosiomis šalimis tiek Lietuvoje, tiek ir užsienio šalyse</u>		
12	Asociacijų, susivienijimų, kuriuose dalyvaujama, skaičius	
13	Bendrų (su suinteresuotosiomis šalimis) renginių (mokymai, seminarai, konferencijos ir pan.) skaičius	
14	Dalyvavimo privačiose (pvz., naujų darželių kūrimosi) iniciatyvose skaičius	
15	Gerosios patirties perėmimo iniciatyvų skaičius	
<u>Trumpalaikis tikslas: Užtikrinti ES ar LR valstybės/savivaldybės finansinės paramos lėšų, skirtų bendrijai apimtis, siekiančias iki 30 proc. bendrijos metinio biudžeto.</u>		
16	Naujos finansinės perspektyvos priemonių, kuriose dalyvaujama, skaičius, apimtis (Litais/Eurais)	
17	Valstybės/ savivaldybės inicijuojamų švietimo srities projektų, kuriuose dalyvaujama, skaičius, apimtis (Litais)	
<u>Trumpalaikiai tikslai:</u> ▪ <u>Užtikrinti rėmėjų lėšų apimtis, siekiančias iki 30 proc. bendrijos metinio biudžeto.</u> ▪ <u>Užtikrinti mokamų paslaugų apimtis, siekiančias iki 30 proc. bendrijos metinio biudžeto.</u> ▪ <u>Užtikrinti kuo didesnę fizinių asmenų, tiesiogiai nesusijusių su Valdorfo darželiu (nesančių ugdytinių tėvų), pritraukimą, dalyvavimą bendrijos veikloje patvirtinant skiriamu 2 proc. pajamų mokesčiu.</u>		
18	Parama, litais	
19	Rėmėjų skaičius, vnt.	
20	Rėmėjams suteiktų paslaugų skaičius (vnt.), apimtis (Lt.)	
21	Naujų paslaugų skaičius (vnt.), apimtis (Lt.)	
<u>Trumpalaikis tikslas: Plėtoti abipusiai naudingos partnerystės ryšius užtikrinant maksimalią naudą minimaliais finansiniais ištekliais</u>		
22	Renginių/iniciatyvų, kuriose dalyvavo užsienio šalių (partnerių) atstovai, skaičius	
23	Bendrų renginių darbuotojų kvalifikacijos kėlimui skaičius; dalyvavusių asmenų skaičius	

*Siekiant reikšmes turi nustatyti bendrija, atsižvelgiant į priimtus sprendimus dėl veiklų įgyvendinimo prioritetų bei apimčių.

Šaltinis: UAB „Bankinės konsultacijos“ analizė

Siekiant tinkamai ir rezultatyviai įgyvendinti pasirinktą strategiją, nepakanka tik pasirinkti strateginę kryptį, tam būtina aiškiai apibrėžti strategijos įgyvendinimo stebėseną. Strategijos įgyvendinimo stebėseną turėtų apimti šiuos aspektus:

- Kasmetinį strategijos įgyvendinimo priemonių planą;

- Kas ketvirtį plane numatytų užduočių bei veiklų (priemonių) įgyvendinimo būklės, išlaidų, patirtų priemonėms įgyvendinti, bei pasiektų rodiklių (kiekybine bei kokybine išraiška) peržiūrėjimą;

- Kasmetinę strategijos įgyvendinimo ataskaitą.

Atsižvelgiant į išorės ir vidaus pokyčius, į organizacijos strategijos įgyvendinimo stebėsenos rezultatus, strategijoje numatyti tikslai, užduotys, veiklos (priemonės) turi būti svarstomi ir prireikus tikslinami.

Priedas Nr. 1

Kauno paramos Valdorfo pedagogikai bendrija „Šaltinėlis“ narių apklausos anketa

Kauno paramos Valdorfo pedagogikai bendrija „Šaltinėlis“ rengia veiklos strategiją, kurios apimtyje numatyta atlikti suinteresuotųjų šalių (bendrijos narių – vaikų darželį lankančių ugdytinių tėvų) apklausą. Atsižvelgiant į tai, kad pagrindinis bendrijos įkūrimo tikslas buvo parama „Šaltinėlio“ darželiui, apklausa orientuota į ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo organizacijos ir pedagoginės veiklos turinį bei kryptingumą.

Šia apklausa siekiama sužinoti, kokius ugdymo idealus kelia ugdytinių tėvai, kokios formos suvokiamas valdymas, kaip derinamos inovacijos ir tradicijos. Respondentams klausimyne pateikiama ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo tikslų skalė, parengta pagal ekspertiniu būdu gautus ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo siekius, prioritetus, misiją ir tikslus.

Iš anksto dėkojame už atsakymus.

1. Drausmė, tvarka, paklusnumas.

Vertinimo kriterijai	Ar svarbu, kad vaikas...			Ar vaikai turi galimybę tai patirti?		
	Taip	Ne	Nežinau	Taip	Ne	Nežinau
1.1. Laikytusi darželio nustatytų taisyklių						
1.2. Pajustų pedagogo autoritetą, gerbtų jį, klausytų pedagogo patirtimi grįstų patarimų						
1.3. Išmoktų jausti laisvę per drausmę, tvarką (kai esi vienas šalis kito ir netrukdam kitam)						
1.4. Suvoktų savo pareigas						
1.5. Išmoktų kartu su kitais ritmingai dirbti pagal nustatytą tvarką (kartu praustis, miegoti, žaisti ir t.t.)						
1.6. Išmoktų neišsišokti, būti drausmingu						

2. Konkurencinis stimuliavimas ir pasiekimai.

Vertinimo kriterijai	Ar svarbu, kad vaikas...			Ar vaikai turi galimybę tai patirti?		
	Taip	Ne	Nežinau	Taip	Ne	Nežinau
2.1. Būtų gerai paruoštas mokyklai, išmoktų skaityti, rašyti						
2.2. Būtų grupėje su gabesniais ir stipresniais vaikais						
2.3. Išmoktų būti grupės lyderiu, kad užaugęs galėtų būti vadovu						

3. Bendruomeniškumas ir socialinis jautrumas.

Vertinimo kriterijai	Ar svarbu, kad vaikas...			Ar vaikai turi galimybę tai patirti?		
	Taip	Ne	Nežinau	Taip	Ne	Nežinau
3.1. Bendrauti su bendraamžiais (drauge kurti, spręsti konfliktus ir pan.)						
3.2. Išmoktų girdėti kitus, priimti kitų nuomonę						
3.3. Išmoktų priimti ir suprasti silpnesnius, bendrauti su jais toje pačioje grupėje						

4. Savarankiškas apsisprendimas ir individualus unikalumas.

Vertinimo kriterijai	Ar svarbu, kad vaikas...			Ar vaikai turi galimybę tai patirti?		
	Taip	Ne	Nežinau	Taip	Ne	Nežinau
4.1. Išmokyti drąsiai reikšti savo norus, gebėjimus, nuomonę, išsakyti savo interesus						
4.2. Būti kuo savarankiškesnis (kloti lovą, dengti stalą, įsidėti maistą, apsirengti, nusiprausti)						
4.3. Patirti suaugusiojo pagarbą						
4.4. Tirti juos supančią aplinką ir išreikšti save įvairiausiais būdais						
4.5. Suvokti, jog pasaulis yra geras, gražus ir teisingas						
4.6. Išmokyti pats nuspręsti, ką veikti (kaip ilsėtis, kaip ir ką valgyti, su kuo ir ką žaisti)						
4.7. Pasijusti esąs unikalūs, išskirtinis, reikšmingas						
4.8. Galėti būti kitoks nei kiti (kitai piešti, kitaip mąstyti, rengtis)						

5. Meninis-kūrybinis dalyvavimas.

Vertinimo kriterijai	Ar svarbu, kad vaikas...			Ar vaikai turi galimybę tai patirti?		
	Taip	Ne	Nežinau	Taip	Ne	Nežinau
5.1. Dalyvauti kartu su tėvais ruošiant vaidinimus, dailės, amatų darbus ir pan.						
5.2. Mokėti išreikšti save piešimu, šokiu, dainavimu, vaidinimu ir t.t.						
5.3. Dalyvauti kuo daugiau ir įvairių veiklų (šokiai, sportas, muzika, estetiškas lavinimas ir t.t.)						
5.4. Išmokyti kartu su tėvais ir pedagogais kurti vaidinimus, dailės darbus ir pan.						

6. Asmeninis susivokimas ir refleksija.

Vertinimo kriterijai	Ar svarbu, kad vaikas...			Ar vaikai turi galimybę tai patirti?		
	Taip	Ne	Nežinau	Taip	Ne	Nežinau
6.1. Kuo daugiau kalbėtis ir išsikalbėti (apie save, savo norus, baimes, nerimą ir pan.)						
6.2. Pažinti save iš vidaus ir nelyginti su kitais						
6.3. Išmokyti pabūti vienas						
6.4. Turėti savo pasaulį, savo patyrimus, savo paslaptis						

7. Kūrybiškas ir refleksyvus dalyvavimas.

Vertinimo kriterijai	Ar svarbu, kad vaikas...			Ar vaikai turi galimybę tai patirti?		
	Taip	Ne	Nežinau	Taip	Ne	Nežinau
7.1. Išgyventų kūrybos džiaugsmą						
7.2. Išminktų kritiškai mąstyti (abejotų, diskutuotų, klausinėtų, svarstytų)						
7.3. Suvoktų savo teises						
7.4. Išminktų sukurti savo aplinką (miegojimo ir žaidimo vietą, draugus						
7.5. Kartu su suaugusiais kurtų grupės taisykles, pareigas						
7.6. Rengtų įvairius projektus pagal savo smalsumą ir patirtį						

8. Kūno sveikata.

Vertinimo kriterijai	Ar svarbu, kad vaikas...			Ar vaikai turi galimybę tai patirti?		
	Taip	Ne	Nežinau	Taip	Ne	Nežinau
8.1. Augtų fiziškai sveikas (stuburas, širdis, regėjimas)						

Priedas Nr. 2

Kauno paramos Valdorfo pedagogikai bendrija „Šaltinėlis“ narių apklausos anketa

Kauno paramos Valdorfo pedagogikai bendrija „Šaltinėlis“ rengia veiklos strategiją, kurios apimtyje numatyta atlikti suinteresuotųjų šalių (darželio personalo) apklausą. Atsižvelgiant į tai, kad viena iš tikslinių paramos bendrijos krypčių yra Valdorfo pedagogikos idėjų pagrindu veikiančio vaikų darželio „Šaltinėlis“ gyvybingumo palaikymas, apklausa orientuota į bendrijos narių teorinių įtraukimo metodų įgyvendinimą vaikų darželyje „Šaltinėlis“.

Šia apklausa siekiama sužinoti, kaip darželio personalas vertina vidinius išteklius bei galimybes efektyviai įgyvendinti teorinius bendrijos narių įtraukimo metodus. Respondentams klausimyne pateikiami vertinimo kriterijai identifikuoti rengiant „Užsienio šalių Valdorfo ikimokyklinio ugdymo įstaigų gerosios patirties panaudojimo ir pritaikymo Lietuvoje analizę“.

Iš anksto dėkojame už atsakymus.

1. Bendruomenės įtraukimo sritis: analizė ir įsivertinimas.

Bendruomenės įtraukimo metodai	Ar svarbu įgyvendinti šiuos metodus?			Ar pakanka išteklių įgyvendinti šiuos metodus?		
	Taip	Ne	Nežinau	Taip	Ne	Nežinau
1.1. Tėvų ir pedagogų bendradarbiavimas susipažįstant ir aptariant vaiko charakterį, įpročius, pomėgius						
1.2. Ugdomųjų veiklų vaikams organizavimas siekiant tėvams ir pedagogams kartu atpažinti vaiko interesus, pasiekimus, kompetencijas						
1.3. Tėvų apklausos						
1.4. Ugdytinio šeimos stebėjimas						
1.5. Periodiniai pokalbiai su vaikų tėvais						
1.6. Vaiko vertinimo knyga						
1.7. Pasidalijimas tėvų ir pedagogų grupėje vaiko auginimo patirtimi šeimoje						
1.8. Tėvų dalyvavimas pačių darželių atliekamuose įsivertinimo tyrimuose						

2. Bendruomenės įtraukimo sritis: bendrų veiklų organizavimas.

Bendruomenės įtraukimo metodai	Ar svarbu įgyvendinti šiuos metodus?			Ar pakanka išteklių įgyvendinti šiuos metodus?		
	Taip	Ne	Nežinau	Taip	Ne	Nežinau
2.1. Vaiko ugdymo metodų, tikslų, priemonių aptarimas su tėvais						
2.2. Visų (tėvų, pedagogų, vaikų) įsitraukimas kuriant įvairias veiklas						
2.3. Bendros išvykos į gamtą, ekskursijos						
2.4. Tėvų patirties (profesinės, pomėgių ir						

pan.) pasidalijimas, pasakų sekimas vaikams ir žaidimų vedimas						
2.5. Tėvų komitetų, tėvų klubų, asociacijų, tėvų aktyvų veikla						
2.6. Paskaitos tėvams apie darželio vertybes, ugdymo ir veiklų principus						
2.7. Visų (tėvų, pedagogų, vaikų) dalyvavimas miesto renginiuose: parodose, konkursuose, koncertuose, projektuose						
2.8. Tėvų organizuotos šventės vaikams ir pedagogams						
2.9. Pedagogų pavadavimas jiems išvykus						

3. Bendruomenės įtraukimo sritis: tėvų informavimas ir ugdymas.

Bendruomenės įtraukimo metodai	Ar svarbu įgyvendinti šiuos metodus?			Ar pakanka išteklių įgyvendinti šiuos metodus?		
	Taip	Ne	Nežinau	Taip	Ne	Nežinau
3.1. Tėvų pakvietimas į vaikų parengtas programeles: vaidinimus, šventes						
3.2. Individualus pokalbis atvedus ar pasiimant vaiką						
3.3. Informavimas tėvų susirinkimuose						
3.4. Informavimas darželio skelbimų lentoje						
3.5. Informavimas telefonu						
3.6. Mokyti tėvus tėvystės / motinystės įgūdžių, t. y. kaip ugdyti vaiką						
3.7. Informavimas prašant vaiko perduoti žinių tėvams						
3.8. Informavimas internetu, elektroniniu paštu						
3.9. Tėvų pedagoginis švietimas						

4. Išteklių vertinimas.

Vertinimo kriterijai	Ar pakanka šių išteklių?			Kaip vertinate esamų išteklių panaudojimo efektyvumą?		
	Taip	Ne	Nežinau	Naudojami efektyviai	Naudojami neefektyviai	Nežinau
4.1. Žmogiškieji ištekliai: apimtis						
4.2. Žmogiškieji ištekliai: kvalifikacija ir kompetencija						
4.3. Finansiniai ištekliai						
4.4. Infrastruktūra						
4.5. Aplinka						

