

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Ilona Kazlauskienė**

**IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ  
KOMPETENCIJŲ DIAGNOSTIKA (ŠIAULIŲ MIESTO  
PAVYZDŽIU)**

**Magistro darbas**

Šiauliai, 2007

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ  
KOMPETENCIJŲ DIAGNOSTIKA (ŠIAULIŲ MIESTO  
PAVYZDŽIU)**

**Magistro darbas  
Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S)**

**Magistro darbo autorė** Ilona Kazlauskienė .....

**Vadovas** doc. dr. Gintaras Šaparnis .....

**Recenzentas** doc. dr. Kęstutis Ališauskas .....

## **SANTRAUKA**

Ilona Kazlauskienė

**Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų kompetencijų diagnostika (Šiaulių miesto pavyzdžiu).**

Magistro darbas.

Magistro darbe yra suformuluotas tikslas - diagnozuoti Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų kompetencijas bei atskleisti ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų ir pedagogų požiūrį į vadovų kompetencijas. Remiantis teoriniais šaltiniais apibrėžta kompetencijos samprata. Išanalizuoti ir susisteminti Lietuvos ir kitų šalių mokslininkų požiūriai į asmeninę, socialinę, profesinę, komunikacinę kompetencijas. Atskleistas vadovo darbo ir kompetencijos ryšys. Ištirta respondentų nuomonė apie vadovų turimas įsisavintas kompetencijas ir kompetencijas, kurių labiausiai trūksta vadovams. Išsiaiškinta kurios kompetencijos yra svarbiausios vadovo darbe. Tyrimo rezultatai taikytini organizuojant seminarus ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams bei vykdant ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų atrankos ir vertinimo procesus.

## **SUMMARY**

Ilona Kazlauskienė

**Managerial Competences Diagnostics of Preschool Education Institutions (by the Example of Šiauliai City).**

Master's work.

An objective, which is formulated in the master's work is to diagnose the managerial competences of preschool education institutions of Šiauliai city and to reveal the attitude of managers and educators of preschool education institutions towards the managerial competences. The conception of competence was made with the help of theoretical resources. Lithuania's and other countries' scientists' attitudes towards the personal, social, professional and communicative competences were analysed and systematized. The connection between a manager's work and a competence was revealed. Respondents' opinion about the managers' competence, which they have attained and the competence that managers lack mostly were investigated. It was cleared which competences are most important in a manager's work. Research results can be applied while organising seminars for the managers of preschool education institutions, also while realizing the processes of their selection and evaluation.

## TURINYS

<b>ĮVADAS</b> .....	<b>7</b>
<b>1. KOMPETENCIJOS TEORINIS PAGRINDIMAS</b> .....	<b>10</b>
1.1. Kompetencijos sampratos problematika.....	10
1.2. Kompetencijos ir kvalifikacijos samprata .....	15
1.3. Kompetencijų klasifikavimas (įvairių autorių nuomone).....	17
1.3.1. Profesinė kompetencija.....	18
1.3.2. Socialinė kompetencija .....	19
1.3.3. Asmeninė kompetencija.....	21
1.3.4. Komunikacinė kompetencija.....	23
1.4. Vadovo kompetencijos .....	25
1.5. Vadovo darbas ir kompetencija .....	27
1.6. Skirtumai tarp švietimo organizacijų ir kitų organizacijų vadovų veiklos.....	31
1.7. Vadovų kompetencijų diagnostika ir taikomos kompetencijų vertinimo metodikos.....	32
<b>2. IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ KOMPETENCIJŲ TYRIMO METODOLOGIJA</b> .....	<b>35</b>
2.1. Tyrimo metodika.....	35
2.2. Tyrimo imtis .....	36
2.3. Demografinių duomenų analizė.....	37
<b>3. IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ KOMPETENCIJŲ TYRIMO REZULTATAI</b> .....	<b>41</b>
3.1. Vadovų kompetencijų įsisavinimas.....	41
3.2. Vadovų kompetencijų svarba.....	48
3.3. Labiausiai trūkstančių kompetencijų vadovams nustatymas.....	54
<b>IŠVADOS</b> .....	<b>57</b>
<b>REKOMENDACIJOS</b> .....	<b>60</b>
<b>LITERATŪRA</b> .....	<b>61</b>
<b>PRIEDAI</b> .....	Klaida! Žymelė neapibrėžta.

## LENTELĖS

<b>1 lentelė</b> R.E. Boyatzio požiūrio į kompetenciją suvestinė.....	12
<b>2 lentelė</b> Hipotetinis vadybinės kompetencijos modelis.....	13
<b>3 lentelė</b> Kompetencijų klasifikavimas.....	17
<b>4 lentelė</b> Komunikacinės kompetencijos lygiai.....	23
<b>5 lentelė</b> Komunikacinės kompetencijos subkompetencijos.....	24
<b>6 lentelė</b> Vadovo kompetencijos blokų išdėstymas anketoje.....	36
<b>7 lentelė</b> Vadovo kompetencijos blokų palyginimas pagal kompetencijų įsisavinimo raišką.....	44
<b>8 lentelė</b> Respondentų nuomone daugiausiai įsisavintos vadovų kompetencijos.....	44
<b>9 lentelė</b> Respondentų nuomone mažiausiai įsisavintos vadovų kompetencijos.....	45
<b>10 lentelė</b> Kompetencijų įsisavinimo palyginimas.....	46
<b>11 lentelė</b> Vadovo kompetencijos blokų palyginimas pagal kompetencijų svarbumo raišką.....	51
<b>12 lentelė</b> Respondentų nuomone svarbiausios vadovo darbe kompetencijos.....	52
<b>13 lentelė</b> Respondentų nuomone mažiausiai svarbios vadovo darbe kompetencijos.....	53
<b>14 lentelė</b> Labiausiai trūkstamų vadovams kompetencijų suvestinė.....	55

## PAVEIKSLAI

<b>1 pav.</b> Kompetencijos termino struktūra.....	11
<b>2 pav.</b> Vadovo kompetencijų modelis.....	15
<b>3 pav.</b> Vadovo kompetencijos.....	27
<b>4 pav.</b> Vadovavimo įgūdžių sistema.....	29
<b>5 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (N = 345).....	37
<b>6 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N = 345).....	38
<b>7 pav.</b> Vadovų pasiskirstymas pagal vadybinio darbo stažą (N=57).....	38
<b>8 pav.</b> Pedagogų pasiskirstymas pagal darbo stažą dabartiniame kolektyve (N =288).....	39
<b>9 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą švietimo sistemoje (N=345).....	39
<b>10 pav.</b> Kompetencijos bloką pasiskirstymas pagal kompetencijų įsisavinimo raišką.....	41
<b>11 pav.</b> Organizacinio tapatumo bloko kompetencijos.....	42
<b>12 pav.</b> Komunikavimo bloko kompetencijos.....	43
<b>13 pav.</b> Orientacijos į asmenį bloko kompetencijos.....	43
<b>14 pav.</b> Kompetencijos bloką pasiskirstymas pagal kompetencijų svarbą vadovo darbe.....	48
<b>15 pav.</b> Savęs ir kitų ugdymo bloko kompetencijos.....	49
<b>16 pav.</b> Profesinio sumanumo ir intereso bloko kompetencijos.....	49
<b>17 pav.</b> Komunikavimo bloko kompetencijos.....	50
<b>18 pav.</b> Orientacijos į asmenį bloko kompetencijos.....	51

## IVADAS

**Tyrimo problema.** Vadovavimas žmonėms – mokslas ir menas. Švietimo organizacijų vadovui keliami dideli reikalavimai visose visuomeninio gyvenimo sferose. Ne kiekvienas žmogus nori ir gali būti vadovu. Vadovai yra tie žmonės, nuo kurių priklauso organizacijos ateitis, nuo kompetentingų jų sprendimų – visos organizacijos valdymo ir su ja susijusių subjektų sėkmė (Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003).

Susiformavusios šiuolaikinės vadybos teorijos į pirmą vietą iškelia žmogiškojo faktoriaus reikšmę. Modernioji vadyba akcentuoja žmonių elgesį, atvirumą aplinkai, bendradarbiavimą bei tarpasmeninius santykius. Suvokimas, kad didžiausia organizacijos vertybė yra žmogus, tampa visų modernių ir klestinčių organizacijų pagrindu, nes tik nuo efektyvios jo veiklos priklauso organizacijos tikslų pasiekimas (Baršauskienė, Janulevičiūtė, 1999). Šiuo požiūriu pripažįstama, jog organizacijos aplinka nėra koks nors nustatytų beasmenių jėgų rinkinys, o yra sudėtingas žmonių, bendraujančių tarpusavyje, tinklas (Šaparnis, 2000). Todėl vadovas, siekdamas gerų rezultatų ir efektyvaus organizacijos valdymo, turi sugebėti analizuoti, įvertinti situaciją, lanksčiai reaguoti į besikeičiančias tendencijas, atskleisti ir panaudoti žmogiškąjį potencialą. Svarbiais faktoriais tampa vadovo asmeninės savybės, kompetencija, gebėjimas sukurti palankią tarpasmeninių santykių atmosferą organizacijoje.

Kompetencija – aktualus tyrimo objektas daugeliui Lietuvos (Jovaiša, 1993; Jucevičienė, 1996, 2000; Lepaitė, 2003; Martinkus, Sakalas, Neverauskas, 2002; Laužackas, 2005) ir užsienio (Boyatzis, 1982; Pearson, 1984; Spencer, 1993) mokslininkų. Šiandien analizuojant įvairią mokslinę literatūrą apie vadovų kompetencijas, sunku atrasti vieningą nuomonę kaip apibrėžti sąvoką „kompetencija“. Kai kurie šaltiniai nurodo, kad jos apibrėžti apskritai neįmanoma (Grzeda, 2001). Įvairiai traktuojamos kvalifikacijos ir kompetencijos sąvokos, sampratos. Šiuolaikinių organizacijų vadovui keliami reikalavimai nebetelpa į kvalifikacijos sampratą, apibrėžtą žiniomis, mokėjimais ir įgūdžiais. Reikšminga tampa, kaip žmogus geba įgytą kvalifikaciją realizuoti veikloje, remiantis asmeninėmis savybėmis, požiūriu ir vertybėmis, todėl vis labiau akcentuojama kompetencija ir keliami nauji reikalavimai tradicinei kompetencijos sampratai.

Daugelis mokslininkų mano, kad neįmanoma nustatyti bendro savybių modelio visiems vadovams, nes tam tikros vadovo kompetencijos, kurios yra reikalingos vienoje darbo situacijoje, neturi didesnės reikšmės kitoje. Vadovų veikla yra įvairiapusiška, apimanti daugelį funkcijų ir ji darosi vis sudėtingesnė vykstant spartiems pokyčiams tiek Lietuvoje tiek ir kitose pasaulio šalyse. Vadinasi, reikalavimai vadovų kompetencijai taip pat didėja ir kas yra problematiška, nuolat kinta. Kiekvienam būsimam ar jau esamam vadovui yra svarbu žinoti kokias kompetencijas būtina turėti ir kurias reikia tobulinti norint gerai atlikti savo darbą.

Išanalizavus daugelio mokslininkų, šios srities specialistų, publikacijas bei nuomones kyla vis daugiau klausimų nei atsakymų. Pažymėtina, kad sistemingų profesionalių tyrimų kompetencijų diagnostinių tyrimų tema Lietuvos mokslinėje literatūroje nėra gausi, o ikimokyklinių įstaigų vadovų kompetencijų tyrimų apskritai nepavyko rasti. Taigi tokios pakraipos tyrimų trūkumas yra svarbus tyrimo mokslinio problemiško aspekto.

**Tyrimo aktualumas.** Labai aktualu, kad ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovai nuolat keltų savo kompetenciją – tokiu būdu bus nuolat plėtojamas ir tobulinamas organizacijos valdymas, dedamos visos pastangos, kad įstaiga išliktų ir efektyviai dirbtų konkurencinėmis sąlygomis. Pabrėžtina, kad magistro darbe bus analizuojamos ikimokyklinių įstaigų vadovų kompetencijos, nes nuo jų turimų kompetencijų priklauso ne tik įstaigos veikla, bet tai netiesiogiai veikia ir ikimokyklinio amžiaus vaikų ugdymo procesą.

**Tyrimo objektas.** Vadovų kompetencijų diagnostika.

**Tyrimo dalykas.** Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų kompetencijos bei vadovų ir pedagogų nuostatų kompetencijų sistemos komponentų atžvilgiu.

**Tyrimo tikslas.** Diagnozuoti Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų kompetencijas bei atskleisti ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų ir pedagogų požiūrį į vadovų kompetencijas.

#### **Užsibrėžtam tikslui pasiekti iškeliami uždaviniai:**

1. Atskleisti skirtingus požiūrius apie kompetencijos sampratą.
2. Ištirti Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų ir pedagogų nuomonę apie įsisavintas vadovų kompetencijas.
3. Ištirti Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų ir pedagogų nuomonę apie vadovų kompetencijas, kurios yra svarbiausios vadovo darbe.
4. Ištirti Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų ir pedagogų nuomonę apie vadovų kompetencijas, kurių vadovams labiausiai trūksta.

**Tyrimo hipotezė.** Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai turi pakankamai kompetencijų, kurios leidžia gerai atlikti vadybos funkcijas. Įstaigų vadovų ir pedagogų nuomonė apie turimas vadovo kompetencijas nesutampa.

#### **Metodologija**

Tyrimas grindžiamas amerikiečių mokslininko R. E. Boyatzio (1982) išplėtotu asmeninių charakteristikų požiūriu į kompetenciją ir R. P. Tett, H. A. Guterman, A. Bleir, P. J. Murphy (2000) apibendrintu kompetencijos modeliu.



## **Metodika**

1. Tiriamieji. Tyrimui atlikti pasirinkti Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai (57) ir pedagogai (288). Tyrimo imtyje išskirtos dvi respondentų (vadovų ir pedagogų) grupės, nes jų atsakymai bus lyginami tarpusavyje.

2. Metodai:

- Mokslinės literatūros šaltinių analizė kompetencijos sampratos, jos klasifikavimo, diagnostikos ir tarpusavio ryšio su vadovo veikla klausimais.
- Tyrimui medžiaga apie ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų kompetencijas buvo renkama anoniminės anketinės apklausos metodu.
- Duomenų analizė atlikta statistinėmis kompiuterinėmis programomis Statistical Package For Social Sciences (toliau – SSPS) ir MS Excel, taikant matematinės statistikos metodus (apskaičiuojant vidutines reikšmes, pateikiant duomenis grafiškai).

3. Instrumentarijus. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų kompetencijos tirtos naudojant anoniminę anketą, kuri buvo parengta R. P. Tett ir kt. (2000) apibendrinto modelio pagrindu. Ruošiant anketą, panaudota N. Petkevičiūtės ir E. Kaminskytės (2003) atlikto vadovo vadybinės kompetencijos suvokimo žvalgybinio tyrimo medžiaga.

## **Strategija**

1. Parengiamieji veiksmai tyrimui (2005 m. gruodžio mėn. – 2006 m. vasario mėn.).
2. Žvalgomasis tyrimas (2006 m. kovo mėn.).
3. Surinktų duomenų suvedimas ir apdorojimas (2006 m. vasario mėn. – 2006 m. rugsėjo mėn.).
4. Duomenų analizė ir interpretavimas (2006 m. spalio mėn. – 2006 m. gruodžio mėn.).
5. Tyrimo ataskaitos parengimas, tyrimo išvadų ir pasiūlymų formulavimas (2007 m. sausio mėn. – 2007 m. balandžio mėn.)

## **Rezultatų praktinis reikšmingumas**

Žinios apie vadovavimo procesą ir apie jam būtinas kompetencijas, yra neatskiriama ne tik esamų, bet ir būsimų vadovų dalis, todėl šio tyrimo medžiaga galėtų būti pritaikyta:

1. Suinteresuotų žmonių, kurių ateitis vienaip ar kitaip galėtų būti susijusi su vadovavimu ugdymo procesuose.
2. Organizuojant seminarus ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams ir rengiant vadybines programas.
3. Organizuojant ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų atrankos ir vertinimo procesus.

# 1. KOMPETENCIJOS TEORINIS PAGRINDIMAS

## 1.1. Kompetencijos sampratos problematika

Gyvename dinamiškų permainų laiku, visi procesai vyksta greitai ir gana prieštaringai. Įgyta asmeninė, profesinė, socialinė patirtis nėra statiška ir sukaupta visam laikui, todėl vadovui reikia mokėti prisitaikyti prie kintančių sąlygų ir naudotis jų teikiamomis galimybėmis. Dažni aplinkos pasikeitimai reikalauja siekti naujų žinių ir gebėjimų.

Remiantis šiuolaikinėmis valdymo teorijomis, sprendimas yra vienas iš pagrindinių organizacijos veiklos reguliavimo elementų, o sprendimus dažniausiai priima vadovai. Vykstant nuolatiniams pokyčiams organizacijos viduje ir aplink ją, nuolat kinta ir sudėtingėja veikla, kurios metu priimamiems sprendimams reikalinga atitinkama vadovo kompetencija. Taigi reikalavimai kompetencijai nuolat kinta ir didėja. Kaip teigia P. Jucevičienė, D. Lepaitė (2000) kompetencijos problemos, kaip žmogiškųjų išteklių vadybos objektas, kylančios profesinėje veikloje yra sprendžiamos visą gyvenimą besitęsiančio ir tęstinio ugdymo kontekste.

Kompetencija (lot. *competentia* – atlikimas, sugebėjimas) nusakomas kaip klausimų ar reiškinių sritis, su kuria kas nors yra gerai susipažinęs (Tarptautinių žodžių žodynas, 1985).

Kompetencijos sampratos tyrimai daugiausia buvo atliekami JAV, Jungtinėje Karalystėje, Vokietijoje. Išsamesnius kompetencijos tyrimus pradėjo JAV mokslininkas R. E. Boyatzis 1982 metais. Lietuvoje kompetencijos samprata nebuvo plačiai nagrinėta. L. Jovaišos (1993) pateiktoje kompetencijos sampratoje pamatinis žodis yra kvalifikacija. Autorius teigia, kad kompetencija – tai pagal kvalifikaciją, žinias, įgūdžius gerai atlikti veiklą, tai įgaliojimų turėjimas ką nors daryti; labai kvalifikuotas žinojimas. P. Jucevičienė ir D. Lepaitė (2000) nagrinėjo kompetencijos sampratos erdvę ir išsamiai ją aprašė.

Nors kasdienėje aplinkoje daug kalbama apie kompetenciją, tačiau šios sąvokos samprata yra labai įvairi ir skirtingai interpretuojama. Egzistuoja bent trys šios sąvokos aiškinimo kryptys (Ahworth, Saxton, 1990):

1. Kaip asmenybės atributas.
2. Kaip tam tikra veikla, veiksmai, elgesys.
3. Kaip elgesio pasekmė.

Siekiant apibūdinti darbuotojų gebėjimą labai gerai atlikti užduotis arba organizacijos gebėjimą teikti aukščiausios kokybės paslaugas, kompetencija dažnai vartojama tarsi žinių ar sugebėjimų atributas (Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003).

R. Laužacko (1997) teigimu – kompetencija, tai efektyvios veiklos demonstravimas, sugebėjimas atlikti pateiktas užduotis realioje ar imituojamoje darbo situacijoje. R..P. Tett ir kt. (2000) nuomone kompetencija yra į ateitį orientuoto darbo elgesys. J. Sokol (2001) teigimu kompetencija tai būtinų darbo uždaviniui ar vaidmeniui atlikti mokėjimo įgūdžių, žinių ir gebėjimų

derinys. Kompetencija – tai žinių ir įgūdžių derinys bei sugebėjimas juos pritaikyti konkrečioms aplinkybėms. Tai vadybos funkcijų atlikimas, atsižvelgiant į aplinkos bei situacijos apribojimus (Kasiulis, Barvydienė, 2005).

Dažnai kalbant apie kompetenciją naudojamos sąvokos mokėjimas, įgūdžiai, gebėjimai ir reikia pastebėti, kad šios sąvokos kartais apibūdinamos skirtingai, o kartais kaip sinonimai.

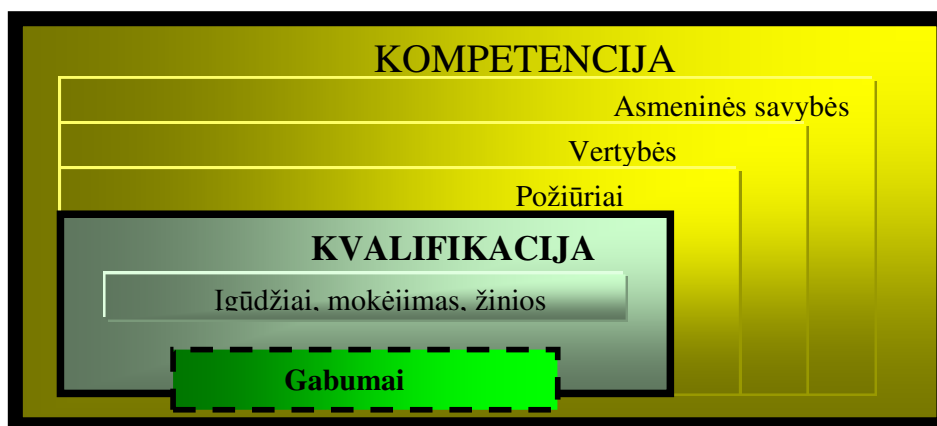
Mokėjimas yra neautomatizuotas, netobulas veiksmų atlikimas (Jacikevičius, 1995).

Įgūdis – labai gerai išmoktas veiksmas, kurio elementų nebereikia sąmoningai reguliuoti ir kontroliuoti (Psichologijos žodynas, 1993). Įgūdžiai reikalingi ką nors pasiekti ir kai kurie iš jų pasižymi ypač aukštu lygiu, kuris įvardinamas meistriškumu. Pasak A. Jacikevičiaus (1995), meistriškumas pasireiškia galimybe pritaikyti turimus įgūdžius įvairiomis sąlygomis. Tačiau įgūdžių rinkinys negali būti kompetencija, nes įgūdžiai patys savaime neužtikrina sėkmingos veiklos, todėl D. Lepaitė (2003) teigia, kad tarp įgūdžių ir kompetencijų yra jungiamoji grandis – gebėjimas taikyti įgūdžius.

L. Jovaiša (1993) gebėjimą apibrėžia kaip fizinę ar psichinę galią atlikti tam tikrą veiksmą, veiklą. Anot autoriaus, gebėjimo pedagoginis pagrindas yra žinios, mokėjimai, įgūdžiai. Gebėjimas, sėkmingai realizuotas veikloje, tampa kompetencija, o pasiekti rezultatai tampa veiklos įrodymais.

Gebėjimai žmogui suteikia galimybę veikti, o kvalifikacija, anot D. Lepaitės (2003) būdama gebėjimo sampratos erdvėje, akcentuoja formalių įgaliojimų turėjimą ir pasižymi reikalinga tai veiklai apibrėžti žinių, mokėjimų, įgūdžių visuma.

P. Jucevičienė, D. Lepaitė (2000) kompetencijos struktūroje šalia žinių, mokėjimų, įgūdžių išskiria gabumus, kurie veikia gebėjimų formavimąsi, taip pat žmogaus vertybes ir asmenines savybes ir teigia, kad kompetencija – „tai žmogaus kvalifikacijos raiška arba gebėjimas veikti, sąlygotas individo žinių, mokėjimų, įgūdžių, požiūrių, asmenybės savybių (charakteristikų) ir vertybių“. 1 paveiksle pateikta autorių siūloma kompetencijos termino struktūra.



**1 pav.** Kompetencijos termino struktūra (pagal P. Jucevičienę ir D. Lepaitę, 2000)

Vakarų vadybos praktikoje labiausiai paplitę du požiūriai į kompetenciją:

- funkcinis analitinis;
- asmeninių charakteristikų.

Pirmąjį požiūrį plėtoja Didžiosios Britanijos Iniciatyvioji vadybos chartija (angl. Management Charter Initiative – (MCI)), antrąjį, išanalizavęs JAV įmonių praktiką, pasiūlė amerikiečių mokslininkas R. E. Boyatzis. Mokslinėje literatūroje šie požiūriai išskiriami kaip JAV ir Jungtinės Karalystės mokslininkų požiūriai į kompetenciją (Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003).

Jungtinės Karalystės mokslininkai vadovo kompetencijai apibrėžti panaudojo funkcinę analizę, kurios tikslas buvo atrasti profesijai būdingus vaidmenis, uždavinius ir pareigas (Sokol, 2001). Jungtinės Karalystės modelis daugiau orientuotas į darbdavių sektorių, profesiją, darbo atlikimo reikalavimus tam tikroms darbo vietoms. Kompetencija yra išreikšta darbo paskirties tikslo terminais ir darbo atlikimo standartais, kuriuos norima pasiekti (Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003).

JAV mokslininkai kompetenciją dažniausiai apibrėžia: kaip įgūdžių, žinių arba požiūrių (nuostatų) derinį ir kaip esminės asmeninės individo savybes (charakteristikas).

R. E. Boyatzio (1982) manymu, kompetencija – tai individo savybės, kurios priežastiniais ryšiais susijusios su efektyviu arba geresniu darbo atlikimu. Autorius kelia reikalavimus darbuotojams ir individualioms jų savybėms, neatsižvelgiant į darbo vietos ypatybes. Jo požiūrio centre – pats žmogus. R. E. Boyatzis (1982) pateikia asmeninių charakteristikų metodą, pagal kurį išskiriami asmeninės kompetencijos blokai, leidžiantys labai gerai atlikti vadybos funkcijas. Anot autoriaus, kompetencijos sudedamosios dalys: mokėjimai ir įgūdžiai; elgsenos motyvai; socialiniai vaidmenys, grupuojamos į penkis blokus. R.E. Boyatzis požiūrio į kompetenciją suvestinė pateikta 1 lentelėje.

1 lentelė

### R.E. Boyatzio požiūrio į kompetenciją suvestinė

Kompetencijos blokai	Kompetencijos charakteristikos
Tikslas ir veiksmai	Loginis mąstymas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo) Suinteresuotumas įtaka (mokėjimas ir įgūdžiai, motyvai) Diagnostinis koncepcijų panaudojimas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo) Orientacija į efektyvumą (mokėjimas ir įgūdžiai, motyvai, socialinis vaidmuo) Proaktyvumas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo)
Lyderystė	Loginis mąstymas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo) Koncepcijų plėtojimas (mokėjimas ir įgūdžiai) Pasitikėjimas savimi (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo) Viešųjų kalbų panaudojimas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo)
Žmogiškųjų išteklių panaudojimas	Adekvatus savęs vertinimas (mokėjimas ir įgūdžiai) Vadovavimas grupiniams procesams (mokėjimas ir įgūdžiai) Pripažįstamos valdžios panaudojimas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo)
Vadovavimas pavaldiniams	Pozityvus dėmesys (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo) Kitų žmonių ugdymas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo) Spontaniškumas (mokėjimas ir įgūdžiai) Valdžios panaudojimas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo)
Dėmesio skyrimas klientams	Objektyvus suvokimas (mokėjimas ir įgūdžiai)

Kompetencijos bloškai	Kompetencijos charakteristikos
	Savikontrolė (charakterio savybė) Ištvermingumas ir prisitaikymas (charakterio savybė)
Specializuotos žinios	Specializuotos žinios (socialinis vaidmuo)

Šaltinis: Petkevičiūtė, N., Kaminskytė, E.(2003). Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. Pinigų studijos, 1, p. 68.

R. E. Boyatzis kompetencijos modelis yra orientuotas į indėlių ir sutelktas į individualias vadovo charakteristikas bei siejamas su darbo atlikimu, o Jungtinės Karalystės tyrėjų modelis daugiausiai orientuotas į rezultatą (kur tariama, kad pagrindiniai darbuotojo bruožai (savybės) egzistuoja, jei rezultatai atitinka standartus), akcentuojami darbo atlikimo reikalavimai ir siejama tai su darbo vaidmeniu (funkcija) – tai ir yra esminiai skirtumai tarp JAV ir Jungtinės Karalystės požiūrių į kompetenciją (Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003).

Palyginus abu požiūrius, galima susidaryti vaizdą, kaip kompetencijų idėja gali būti panaudota realiame darbe. Anksčiau paminėti požiūriai remiasi šiais bendrais principais:

- Išskiriant kompetencijos charakteristikas, dėmesys sutelkiamas į tai, ką vadovai gali padaryti, į jų veiklą ir rezultatus, o ne į įgimus gabumus, intelektą ar išsilavinimą.
- Kompetencijos sąvokai apibrėžti naudojama empirinė analizė, realios vadovų elgsenos nagrinėjimas.
- Kompetenciją apibūdinantys elementai išskiriami nagrinėjant apibendrintus vadovų vaidmenis; šie elementai turi būti išmatuojami ir jie turi būti būdingi vadybai apskritai, nepaisant atskirų sričių specifikos (Bakanauskienė, Petkevičiūtė, 2003).

Kadangi egzistuoja ne vienas požiūris į vadovo kompetencijas, kai kurie autoriai (McCredie, Shackleton, 2000, Tett ir kt. 2000) analizuodami pirmtakų darbus, siekia apibendrinti anksčiau sukurtus modelius ir taikydami savus metodus, ieško optimalaus modelio.

H. McCredie, V. Shackleton (2000) išskyrė vadybines kompetencijas į vieną hipotetinį modelį, skirtą padalinio generalinio vadovo kompetencijai pamatuoti (žiūr. 2 lentelę).

2 lentelė

### Hipotetinis vadybinės kompetencijos modelis

Kompetencijos bloškai	Kompetencijos
Orientacija į rezultatą	Laimėjimai Energija Iniciatyva Kontrolė Polinkis veikti
Intelektualiniai sugebėjimai	Analizė Platus pomėgiai
Tarpasmeniniai sugebėjimai	Direktyvumas

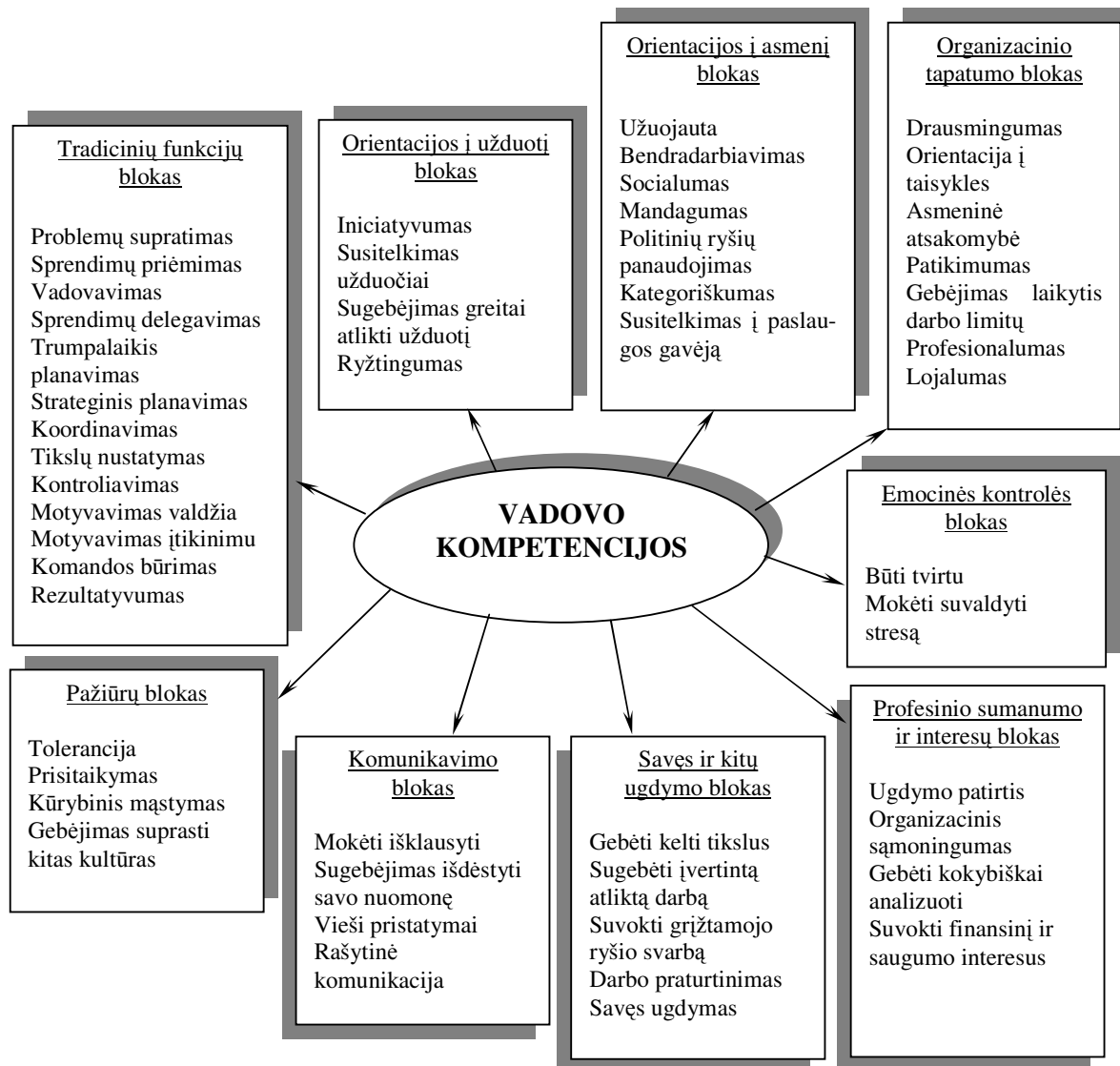
<b>Kompetencijos blokai</b>	<b>Kompetencijos</b>
Lankstumas ir prisitaikymas	Santykių plėtotė Integralumas Pasitikėjimas savo jėgomis Emocinis ramumas

Šaltinis: . McCredie, H., Shackleton, V. (2000) The unit general manager: a competence profile. Personnel Review, 29, p.106-114.

R..P. Tett ir kt. (2000) teigia, kad vadovavimo elgesio tyrinėjimas yra svarbus veiksnys organizacinei sėkmei. Autorių nuomone, teisingas vadovo elgsenos elementų sujungimas gali:

- nurodyti kryptis veiklos priemonių plėtrai (pvz. mums reikia žinoti, ką mes siekiame įvertinti prieš nusprendžiant, kaip tai bus įvertinama);
- palaikyti geresnę situacijų priežiūrą, kur tam tikroje situacijoje elgsenos yra pastovus (pvz. perkelti iš vieno darbo į kitą);
- palengvinti identifikaciją numatomų sumanymų, kas padės paaiškinti vadovo elgsenos charakteristikas;
- tarnauti kaip pagrindas darbo analizei, leidžiantis įvertinti darbą bei pagerinti darbo atitikimą;
- leisti numatyti detalią grįžtamojo ryšio svarbą darbuotojo tobulėjimui.

R..P. Tett ir kt. (2000) aprašė naują vadovo kompetencijų sistematiką. Autoriai, pripažindami, kad vertybės priklauso nuo konteksto, į vientisą modelį sujungė 12 prieš tai analizuotų kompetencijos sistemų. Sistematika buvo tobulinama trijose studijose, kuriose 159 elgsenos elementai buvo sugrupuoti į 9 kompetencijų blokus, kuriuose išskirtos 53 kompetencijos. Kompetencijos modelis pateiktas 2 paveiksle.



**2 pav.** Vadovo kompetencijos modelis pagal R. P. Tett ir kt. (2000)

Apžvelgus požiūrius galima išskirti tokias kompetencijos sudedamąsias dalis: asmeninių savybių visuma, vertybės, žinios, mokėjimai, įgūdžiai, požiūriai, elgsenos motyvai, t.y. visa tai kas įgalina vadovą veikti ir vykdyti savo, kaip vadovo funkcijas.

## 1.2. Kompetencijos ir kvalifikacijos samprata

Nagrinėjant mokslinėje literatūroje pateiktus požiūrius bei diskusijas vadovų kompetencijos tema darosi painu bandant atskirti kvalifikaciją nuo kompetencijos. Prieš pradėdant detaliau nagrinėti vadovų kompetencijas būtina išsiaiškinti kuo skiriasi šios dvi sąvokos.

Kompetencijos sąvoka yra artimesnė veiklos pasaulio aplinkai. Ją vartojame tada, kaip reikia pabrėžti žmogaus profesines galias praktinėje veikloje. Kvalifikacijos sąvoka vartojama kai kalbama apie žmogaus žinias, mokėjimą, įgūdžius, kurių dauguma yra įgyti mokymosi įstaigose.

Kaip teigia R. Laužackas (2005) kvalifikacija įgyjama profesinio rengimo įstaigoje, o pasireiškia realioje profesinėje veikloje, kad patvirtintų jos buvimo faktą. Diplomai apie įgytą kvalifikaciją liudija formaliąją žmogaus kvalifikacijos pusę, o profesinės veiklos rezultatai parodo realiąją žmogaus turimos kvalifikacijos pusę.

Jei kalbame apie gebėjimų visumą reikalingą tam tikrai profesijai, tai – kvalifikacija, jei apie gebėjimą atlikti konkretų veiksmą ar funkciją – tai kompetencija. R. Laužackas (2005) pabrėžia, kad kompetencija nusako žmogaus ir patirties tam tikroje veikloje sąlyčio laipsnį, o kvalifikacija traktuojama kaip reikalingų profesijai žinių, gebėjimų suteikimas. Kompetencija, o ne kvalifikacija leidžia veikti nuolat besikeičiančios veiklos sąlygose. Kvalifikacija įgyjama, o kompetencija išugdoma.

P. Jucevičienės ir D. Lepaitės (2000) nuomone epistemologiniu požiūriu kompetencijos samprata gali būti tapatinama su kvalifikacijos samprata, kuri pirmiausia yra formalus tam tikro įgyto išsilavinimo ugdymo įstaigose patvirtinimas. Jos kompetencijos termino vystymosi raidą analizuoja Vakarų šalių kontekste, todėl, kad kompetencijos sampratos tyrimai buvo atliekami JAV, Jungtinėje Karalystėje ir Vokietijoje, kuriose vis tik labiau paplitęs kvalifikacijos terminas. Autorės traktuoja kvalifikaciją kaip vieną iš sudedamųjų kompetencijos dalių ir teigia, kad „žinios, mokėjimai, įgūdžiai sąlygoja kvalifikacijos suteikimą, taip pat įvertinus gabumų, kurie veikia gebėjimų formavimąsi, svarbą bei žmogaus vertybes ir asmenines savybes, sukuriama kompetencijos (angl. competence) šerdis ir visuminis (holistinis) pobūdis“.

R. Adamonienė ir kt. (2001) išskirdama kompetencijos ir kvalifikacijos terminus teigia, kad kompetencija – tai individo savita raiška veikloje, pagrįsta jo asmeniniais bei profesiniais sugebėjimais, o kvalifikacija – fiksuota kategorija, išreikšta tam tikru dokumentu, liudijančiu apie įsisavintą studijų programą.

Šiame kontekste pravartu paminėti ir kompetentingumo sąvoką, kuri yra glaudžiai susijusi su kvalifikacijos ir kompetencijos sąvokomis. Kompetentingas asmuo (lot. competens – atitinkantis, sugebantis) gerai ką žinantis, nusimanantis (Tarptautinių žodžių žodynas, 1985).

Kompetentingumas pasireiškia tada, kai žmogus turimus gebėjimus atlikti vieną ar kitą funkciją sugeba kokybiškai panaudoti praktinėje veikloje (Samašonok, Žukauskienė, 2004). Praktikoje terminas kompetentingumas neretai painiojamas su kompetencijos terminu, todėl R. Laužackas (2005) mano, kad praktinėje veikloje turėtų būti aktualesnė sąvoka kompetentingumas, o ne kompetencija, nes svarbu ar žmogus atlieka tam tikrą funkciją kokybiškai, kompetentingai.

Sparčiai besikeičiančioje darbo aplinkoje, norint tiksliau išreikšti naujus reikalavimus darbo vietai jau nebepakanka kvalifikacijos apibūdinimo kriterijų tokių kaip išsilavinimas, profesinis pasiruošimas, profesinė patirtis ir t.t.. Pasak A. Sakalo (2003) vis dažniau vietoj kvalifikacijos vartojama kompetencijos sąvoka, kuri apibūdinama kaip žinių ir įgūdžių derinimas kvalifikaciją realizuoti veikloje, remiantis asmeninėmis savybėmis, požiūriu ir vertybėmis, siekiant sugebėjimus pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis.



Skirtumai tarp kvalifikacijos ir kompetencijos sąvokų nėra dideli, tačiau šių sąvokų tapatinti negalima. Nereikia šių sąvokų supriešinti. Kvalifikacija daugiau atspindi teisinį statusą – „turi teisę kepti bandeles“, kompetencija – „sugebėjimą kepti gardžias bandeles“.

Šiuolaikinių švietimo organizacijų vadovams keliami dideli reikalavimai, kurie nebetelpa į kvalifikacijos sampratą, apibrėžtą žiniomis, mokėjimais ir įgūdžiais.

Ypatingai svarbu, kaip vadovas geba įgytą kvalifikaciją realizuoti veikloje, kaip jis remdamasis asmeninėmis savybėmis, požiūriu ir vertybėmis, siekia veiklos rezultatų, todėl vis labiau akcentuojama kompetencijos sąvoka.

### 1.3. Kompetencijų klasifikavimas (įvairių autorių nuomone)

Apie kompetenciją diskutuoja daug autorių ir kiekvienas iš jų savaip išskiria kompetencijos rūšis. Sudėtinga yra aiškintis kompetencijų požymius, nes tie patys požymiai vienu priskiriami vienai, kitų kitai kompetencijai. B. Martinkaus ir kt. (2002) kompetencijų klasifikavimas pateiktas 3 lentelėje.

3 lentelė

#### Kompetencijų klasifikavimas

Kompetencijos rūšys	Kriterijai
1. Asmeninė – asmens išsivystymas, bendravimas su žmonėmis, kolektyvu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikavimo ir kooperavimo sugebėjimai</li> <li>• Sugebėjimas deleguoti</li> <li>• Kūrybiškumas</li> <li>• Stabilumas ir pasitikėjimas savimi</li> <li>• Sugebėjimas dirbti komandoje</li> <li>• Sugebėjimas intensyviai dirbti</li> </ul>
2. Socialinė – mokėjimas dirbti su bendradarbiais, vadovais, klientais, bei sugebėjimas sukurti atitinkamą įstaigos klimatą	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savęs pateikimas</li> <li>• Sugebėjimas kontaktuoti</li> <li>• Derybinis lankstumas</li> <li>• Sugebėjimas kooperuotis</li> <li>• Sugebėjimas išdėstyti savo nuomonę</li> <li>• Sugebėjimas klausti</li> </ul>
3. Metodinė – sugebėjimas gauti informaciją, perdirbti, įvertinti ir pateikti pasiūlymus būsimai veiklai gerinti, dalyvavimas socialiniuose procesuose	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sugebėjimas spręsti problemas</li> <li>• Analitinis mąstymas</li> <li>• Tikslų suvokimas, sugebėjimas planuoti, analizuoti rezultatus</li> <li>• Individualaus ir grupinio darbo technikos išmanymas</li> <li>• Organizacijos vystymas</li> </ul>
4. Profesinė – apima visas žinias, pasirengimą, reikalingą konkrečioms profesiniams	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dalykinės žinios</li> <li>• Specialybinė patirtis</li> <li>• Taikymo patirtis</li> <li>• Dalykiniai įgūdžiai</li> <li>• Žinios apie produktą</li> </ul>

Kompetencijos rūšys	Kriterijai
5. Valdymo – savo darbo srities, organizacijos valdymas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizacijos rezultatų užtikrinimas</li> <li>• Gamybos aprūpinimas</li> <li>• Inovacijos</li> <li>• Strateginis mąstymas ir planavimas</li> <li>• Bendradarbių skatinimas</li> </ul>

Šaltinis: Martinkus, B., Neverauskas, B., Sakalas .A. (2002)..Vadyba: specialistų rengimo kiekybinis ir kokybinis aspektas. Kaunas: Technologija, p. 93.

Kita šios srities tyrinėtoja D. Lepaitė (2003) išskiria: profesinę kompetenciją, socialinės komunikacijos kompetenciją, asmens elgsenos kompetenciją, mąstymo (kognityvinės) veiklos kompetenciją bei vadybinės veiklos kompetenciją.

Toliau darbe bus detaliau išnagrinėtos dažniausiai naudojamos kompetencijos: profesinė, socialinė, asmeninė, komunikacinė, valdymo ir jų pasireiškimas vadovo darbe.

### 1.3.1. Profesinė kompetencija

Profesinė kompetencija įgyjama mokymo institucijose ir formaliai išreiškiama išsilavinimo ar kvalifikacijos kėlimo lygiu. Tačiau reiktų pastebėti, kad turi būti vertinama ne formalioji pusė, bet konkreti profesinė kompetencija, atspindinti darbui reikalingą išsilavinimą, patyrimą, kvalifikacijos lygį. Profesinė kompetencija yra gebėjimas sėkmingai dirbti vienoje ar keliose veiklos srityse, tai yra spręsti konkrečius profesinius uždavinius ir atlikti organizacijai reikalingus darbus.

D. Stukaitė (2000) profesinę kompetenciją įvardina specialybine ir išskiria sekančius bruožus:

- darbo srities patirtis ir išsamios pagrindinės žinios;
- pagrindinės gretutinės darbo srities žinios;
- organizaciniai sugebėjimai.

Pasak B. Martinkaus ir kt. (2002) profesinėje kompetencijoje galima išskirti šias sritis:

- žinias, nes darbuotojas turėtų žinoti pagrindinę informaciją, turėtų domėtis savo profesinės veiklos srities žiniomis apie naujausius pasiekimus ir darbo metodus;
- dalykinio bendravimo, veiklos organizavimo ir problemų sprendimo įgūdžius;
- asmenybės savybes, lemiančias darbo sėkmę ( tai savęs vertinimas ir požiūris į klientus, bendradarbius; atvirumas kitai nuomonei ir sugebėjimas prisiimti atsakomybę);
- patirtį, kurią galima įgyti sėkmingai įveikiant praktinius sunkumus;

- stilių, kuris pasireiškia mokėjimu optimaliai organizuoti savo veiklą ir noru kurti palankią atmosferą, bei būti tinkamu asmeniniu pavyzdžiu bendradarbiams ir klientams.

D. Lepaitė (2003) profesinę kompetenciją vadina profesine – praktine kompetencija ir teigia, kad ji yra esminė įgyjant kvalifikacijos laipsnį. Studijuojant yra įgyjamas žinių ir gebėjimų rinkinys. Tačiau studijų metu neįmanoma numatyti profesinės aukščiausio lygio veiklos situacijų ir jų metu priimamų sprendimų, kuriuos padėtų priimti studijų metu įgytos žinios ir gebėjimai. Vadinasi, kompetentingas darbuotojas turi pats surasti tinkamą veiklos metodą, kuris padėtų priimti teisingą sprendimą. Tačiau sprendžiant kitą problemą tas pats veiklos metodas gali nepadėti.

Apibendrinant galime teigti, kad profesinė kompetencija įgyjama mokymo institucijoje, tačiau yra nuolat tobulinama kasdieniniame veiklos procese. Įgyta profesinė patirtis nėra statiška ir sukaupta visam laikui, todėl vadovui reikia mokėti prisitaikyti prie kintančių sąlygų ir naudotis jų teikiamomis galimybėmis. Dažni profesinės aplinkos pasikeitimai reikalauja siekti per visą profesinę veiklą specialaus vadybinio pasirengimo.

### **1.3.2. Socialinė kompetencija**

Šiuolaikinėmis visuomenės raidos sąlygomis socialinė žmogaus kompetencija tampa labai svarbi (Lietuvos švietimo plėtotos strateginės nuostatos 2003-2012 metams). Socialinė kompetencija apibūdina žmogaus gebėjimą užmegzti kontaktus su kitais žmonėmis ir bendrauti būdais, kurie yra socialiai priimtini ir naudingi. Svarbūs yra tarpusavio santykiai, nes žmonių elgesys labai priklauso nuo tikrojo ar įsivaizduojamo kitų žmonių elgesio. Jei žmonės susitaria ir priima elgesio taisykles, tai įgalina greitą abipusį supratimą ir susigaudimą sudėtingoje žmonių sąveikoje.

Socialinės kompetencijos ir socialinio intelekto sąvokos literatūroje įvairių autorių traktuojamos gana panašia prasme, daugeliu atvejų netgi visiškai tapačiai.

N.L. Gage (1993) teigia, jog tarpasmeninį intelektą galima pavadinti ir socialiniu intelektu: taip vadinamas „sugebėjimas pasinaudoti subtiliomis užuominomis mūsų sudėtingoje socialinėje aplinkoje“ – bendraujant šeimoje, su draugais, mokykloje ar klube, su kaimynais. G. Aizenko (1995) nuomone, socialinis intelektas reiškiasi IQ panaudojimu socialinei adaptacijai. Pasak autoriaus – tarpasmeninis (socialinis) intelektas, tai gebėjimas suprasti kitus žmones ir jautriai su jais bendrauti. Socialiniu intelektu pasižymintys žmonės yra lyderiai savo grupėje, komunikabilūs, supratingi, gerai suvokia kitus asmenis, jų jausmus, geba įsijausti į „kito kailį“.

Psichologijos žodyne (1993) nurodoma, jog „socialinės kompetencijos“ sąvoka skirta socialiniam elgesiui aprašyti. Pastaraisiais dešimtmečiais mokslinėje literatūroje atsiradęs socialinės

kompetencijos terminas įvairių mokslininkų apibrėžiamas nevienodai. J. Mel (1995) socialiai kompetentingu laiko tokį žmogų, kuris pasitiki savimi ir efektyviai veikia probleminėje situacijoje, kuris turi laisvo bendravimo įgūdžių formaliose ir neformaliose aplinkose.

M. Argyle (1996) nuomone, socialinė kompetencija yra sugebėjimas daryti norimą poveikį kitiems žmonėms, o tai sąlygoja tam tikri socialiniai įgūdžiai ir žinios bei nerimo nebuvimas. Socialinę kompetenciją galime apibrėžti kaip gebėjimą susidoroti su visuomeninio gyvenimo reikalavimais.

R. Lekavičienė (2001) pabandžiusi apžvelgti socialinės kompetencijos sampratų gausą, savo monografijoje pateikia įvairių autorių skirtingas nuomones apie tai, kad socialinė kompetencija – tai socialinis pasisekimas; sugebėjimas pasiekti tam tikrus tikslus ir adaptuotis aplinkoje; sugebėjimas lanksčiai spręsti problemas ir prisitaikyti prie aplinkos sąlygų; sugebėjimas atitikti kultūros normas; kintančių socialinių tikslų siekimas specifiniame socialiniame kontekste, o to rezultatas – pozityvus vystymasis; kitų vertinimas, jog individas pasielgė efektyviai; socialinių-kognityvinių bei savikontrolės įgūdžių ir žinių raida, kuri garantuoja pozityvų psichosocialinį prisitaikymą. L. Rose – Krasnor (1997) socialinę kompetenciją supranta kaip efektyvius tarpusavio santykius, kai tą efektyvumą pripažįsta ne tik pats individas, bet ir kiti individai.

Socialinės kompetencijos apibrėžimai neretai yra per daug abstraktūs, todėl pasak R. Lekavičienės (2001) mokslininkai bando konkrečiau įvardinti socialiai kompetentingo žmogaus ypatybes. Autorė pateikia išskirtus septynis socialiai kompetentingo žmogaus ypatumus:

- Toks žmogus sugeba priimti sprendimus, liečiančius jį patį, ir stengiasi suprasti savo jausmus ir poreikius.
- Jis gali užmiršti blokuojančius nemalonius jausmus ir nepasitikėjimą savimi.
- Gali teisingai suprasti kitų žmonių norus, lūkesčius ir reikalavimus, įvertinti ir atsižvelgti į jų teises.
- Sugeba analizuoti socialines struktūras, jų atstovų vaidmenį ir panaudoti šias žinias savo elgesiui koreguoti.
- Gali numatyti, kaip, esant konkrečioms aplinkybėms ir konkrečiam laikui, reikėtų elgtis, atsižvelgiant į kitus žmones, socialinių struktūrų apribojimus ir savus poreikius.
- Sugeba suprasti, jog socialinė kompetencija neturi nieko bendra su agresyvumu ir numatyti kitų žmonių teisių ir pareigų gerbimą.

R. Lekavičienė (2001) išskiria tris pagrindinius socialinę kompetenciją nusakančius rodiklius: socialinius įgūdžius, tarpasmeninių santykių kokybę ir gebėjimą pasiekti gyvenimo tikslus.

Vadovo darbą iš visų kitų išskiria tai, kada dirbama su žmonėmis. Sprendžiant įvairius valdymo uždavinius, vadovui tenka nuolat bendrauti su darbuotojais, juos nukreipti, koordinuoti, duoti nurodymus, tikrinti, kaip jų laikomasi. Darbas su žmonėmis reikalauja, kad vadovas turi gerai

pažinti žmones, žinoti jų interesus ir poreikius, įsitikinimus, nuotaikas ir nuomones. Nepažįstant darbuotojų, potencialių jų galimybių, negalima daryti efektyvaus poveikio. Iš vadovo vis labiau reikalaujama kultūros žinių, bendravimo su pavaldiniais etikos, vadovas vis daugiau turi skirti dėmesio socialiniam – psichologiniam klimatui organizacijoje.

Laikantis R. Lekavičienės (2001) požiūrio, kad socialinės kompetencija apima socialinius įgūdžius, tarpasmeninių santykių kokybę ir gebėjimą pasiekti gyvenimo tikslus, galime teigti, kad vadovas turintis socialinių įgūdžių sugeba įtakoti arba kontroliuoti kitus žmones, turi verbalinių ir neverbalinių komunikacinių sugebėjimų, sugeba save pateikti. Ypatingai vadovui svarbus gebėjimas pasiekti numatytus tikslus, pasirinkti strategiją, priimti sprendimus ir įvertinti pasekmes – visi išvardinti dalykai yra socialinės kompetencijos dalis.

Apibendrinant socialiai kompetentingas vadovas – tai pasitikintis savimi, mokantis adekvačiai įvertinti save, sugebantis užmegzti socialinius kontaktus bei efektyviai bendraujantis probleminėje situacijoje (sugeba interpretuoti socialinius reiškinius, kurti strategijas, efektyviai spręsti iškilusias problemas, kaupti patirtį ir ja remtis). Socialiai kompetentingas vadovas sugeba suformuoti grupes, joms vadovauti, įtikinti ir patraukti kitus, jis turi gebėjimų dirbti bendradarbiaujant su kitais žmonėmis ir komunikuoti verbaline ir neverbaline formomis. Toks vadovas pastebi aplinkinių nuotaiką, temperamentą, motyvus ir ketinimus, sugeba įsijausti į kitų žmonių jausmus, sugeba suprasti kitų žmonių baimę, viltį, įsitikinimus. Kaip teigia R. Razauskas (1997), sugebėjimas įsijausti į kito būseną (empatija) padeda geriau suprasti pavaldinį, partnerį, o šitai leidžia geriau panaudoti jo polinkius ir sugebėjimus bendram tikslui pasiekti. R. Razauskas (1997) mano, kad norint efektyviai paveikti pavaldinį, būtina suvokti: apie ką jis galvoja (intelektuali empatija); ko jis nori, t.y. kiek pavaldinio tikslai dera ir sutampa su kolektyvo tikslais (motyvacijos empatija); ką jis jaučia (emocionali empatija).

### **1.3.3. Asmeninė kompetencija**

Asmeninei kompetencijai priskiriami žmogaus savęs pažinimo, savęs pristatymo, savivaizdžio plėtotės ir kiti gebėjimai. V. Stanišauskienė (2004) asmeninę kompetenciją laiduojančius gebėjimus sąlyginai skirsto į: savęs pažinimo ir savęs pristatymo. Kaip teigia autorė, savęs pažinimo gebėjimai apima savianalizės, refleksijos, pozityvaus realiojo savęs priėmimo gebėjimus, t.y. tokius, kurie susiję su žiniomis apie asmenybę, su tų žinių taikymu savęs pažinimui. Pažinti save reikia dėl to, kad galėtum išreikšti ir realizuoti savo asmenines galimybes. Savęs pristatymo gebėjimai, tai gebėjimai pristatyti save ir savo veiklos procesą ir rezultatą.

Asmeninė kompetencija (kai kur įvardijama kaip individuali kompetencija) – tai savęs įvertinimas (asmeninės žmogaus savybes), nusistatymas produktyviai dirbti, motyvavimas, mokslo

bei tobulėjimo siekis ir darbe, ir už jo ribų (Martinkus ir kt. 2002). Autoriai išskiria šiuos asmeninės kompetencijos veiksnius:

- Individualios savybės – tai ypatingų savybių rinkinys, nulemtas gyvenimo aplinkybių ir veiklos, kurį turi kiekvienas žmogus.
- Charakterio bruožai – šie bruožai yra įgimti ir jų negalima pakeisti, tačiau galima prie jų „prisitaikyti“. Jei gali pažinti ir suprasti žmogaus charakterio bruožus, gali išvengti kai kurių nemalonių konfliktinių situacijų. Dalį savybių reikalingų bendraujant su kitais žmonėmis mums padovanojo gamta. Kaip teigia J.Albrechtas (2005) pavyzdžiui, ekstraverto tipo žmogus lengviau bendrauja su aplinkiniais negu intravertas. Galbūt ekstraverto užmegztų kontaktų kokybė irgi geresnė.
- Psichikos ypatybės – jos leidžia spręsti kokiam darbui labiau tinka vienas ar kitas žmogus.
- Elgsenos orientacija – nuo žmogaus individualių savybių, charakterio bruožų ir psichikos ypatybių priklauso tai, kaip jis pasielgs toje ar kitoje situacijoje, koks bus jo požiūris į darbą ir į kitus žmones.

Kalbant apie vadovų asmenines savybes, turėtume prisiminti personologinį požiūrį. Šio požiūrio atstovai didžiausią dėmesį skiria asmeninėms vadovo savybėms, kurios galėtų padėti sėkmingai vadovauti. Ar vadovo veiklos sėkmę lemia viena savybė ar jų derinys? Tyrimai parodė, kad nėra vadovo savybių modelio, kuris tiktų visiems vadovams, bet galima įvardinti bendrus reikiamus bruožus, kad galėtum tapti vadovu. Personologinės vadovavimo teorijos tyrimų apžvalgoje išskiriamos tam tikros savybės, kurias turi dažnas vadovas. Toks vadovas turi daug energijos, atkaklumo, takto, bendraudamas su pavaldiniais, sugebėjimą vertinti, bendrauti, kooperuotis ir t.t. (Kasiulis, Barvydienė 2005). Tačiau kituose tyrimuose buvo išskirtos vėl kitos vadovo savybės, todėl galime teigti, kad tam tikros vadovo savybės gali būti reikšmingos viename darbe ir nereikšmingos kitame.

Daugumos autorių nuomone, vadovui svarbios moralinės savybės – valia, energija, atsakomybės jausmas, pareiškimas. Pasak A. Sakalo, V.Šilingienės (2000) vadovui būtinos šios savybės: kūno ir dvasios energija; tikslo ir krypties nujautimas; entuziazmas; sugebėjimas vadovauti; ryžtingumas; tikėjimas.

Jau minėjome, kad asmeninei kompetencijai priskiriami savianalizės ir savęs vertinimo gebėjimai. Daugelis autorių teigia, kad objektyvus savęs vertinimas įgalina žmogų kritiškai žiūrėti į save, nuolat derinti savo galimybes ir sugebėjimus. Tyrimais pavirtinta, kad žmonės, turintys teisingą požiūrį į save, yra lankstūs, geranoriški ir lengvai tampa lyderiais. Jei vadovas sugeba realiai įvertinti save, tai jis sugebės suprasti kitą žmogų.

Vadovui svarbu mokytis iš nesėkmių, įsisavinti naujus dalykus ir įgūdžius, nuolat siekti saviugdos. Atsparumas stresui ir sugebėjimas prisitaikyti be galo reikšmingi, nes vadovai susiduria su didele įtampa ir nuolatiniais pokyčiais. Kad galėtų prie jų prisitaikyti, vadovai turi nuolat mokytis, kaip tuos pokyčius pritaikyti savo darbe – tam reikia atvirumo sau ir savęs pažinimo (Poškienė, 2002).

Praktika rodo, kad vadovams stinga savęs ir savo veiklos pristatymo, t. y. prezentacinių gebėjimų. Sugebėjimas užmegzti kontaktus, ryšių turėjimas ir palaikymas, padėsiantys vystyti organizacijos veiklą yra labai svarbūs.

### 1.3.4. Komunikacinė kompetencija

Komunikacinė kompetencija – individo sugebėjimų, žinių ir išgyvenimų visuma, lemianti jo lankstumą, pasitikėjimą savimi ir orientaciją bendraujant su žmonėmis. (Psichologijos žodynas, 1993). „Bendriausia prasme komunikacinė kompetencija suprantama kaip besiplėtojanti ir iš esmės suvokta tarpasmeninio bendravimo patirtis, kuri formuojasi ir aktualizuojasi tiesioginėje tarpasmeninėje sąveikoje“ (Grebliauskienė, Večkienė, 2004).

J. Hammeris (1983) komunikacinę kompetenciją apibrėžia kaip su individo žinių sistema susijusį individualizuotą gebėjimą keistis informacija. Jo teigimu, komunikacinė kompetencija yra mūsų bendrosios kompetencijos dalis, leidžianti mums perduoti ir gauti informaciją, surandant tinkamiausią reikšmę tam kontekstui, tai situacijai. Autorius pažymi, kad komunikacinė kompetencija yra reliatyvi ir priklausoma nuo situacijos, kurioje komunikacija vyksta.

B. Grebliauskienė, N. Večkienė (2004) apibendrinusios kitų mokslininkų darbus, išskyrė keturis komunikacinės kompetencijos lygius, kurie nurodyti 4 lentelėje.

4 lentelė

#### Komunikacinės kompetencijos lygiai

Kompetencijos lygis	Požymiai
Nesąmoninga nekompetencija	Žmonės turi komunikacijos problemų, tačiau jų neįsisąmonina. Jie nesupranta, kad apskritai egzistuoja komunikacinės problemos.
Sąmoninga nekompetencija	Žmonės susiduria su komunikacijos problemomis, jas fiksuoja ir stengiasi rasti konstruktyvią išeitį iš situacijos, įveikti savo trūkumus.
Nesąmoninga kompetencija	Žmonės neturi komunikacijos problemų, tačiau negali paaiškinti, kodėl viskas vyksta

<b>Kompetencijos lygis</b>	<b>Požymiai</b>
	sklandžiai. Jų komunikaciniai sugebėjimai yra suformuoti nesąmoningai, dėl to yra siauri ir nelankstūs.
Sąmoninga kompetencija	Žmonės žino, ką daryti, kad komunikacija vyktų sklandžiai ir sėkmingai taiko žinias įvairiose situacijose. Susidūrus su komunikacijos problemomis, žinoma kaip jas spręsti.

Šaltinis: Grebliauskienė B., Večkienė N. (2004). Komunikacinė kompetencija: komunikabilumo ugdymas. Vilnius.

Jei dalykinės komunikacijos sampratą perkeltume į kompetencijos erdvę, turėtume išsiaiškinti kokių žinių, mokėjimų, įgūdžių, asmens savybių reikia norint dalyvauti komunikaciniuose procesuose. Remdamiesi V. Chreptavičienės, R. Urbanskienės (2000) nuomone apie tai, kad komunikacinė kompetencija yra multikomponentė, galime išskirti jos subkompetencijas (žiūr. 5 lentelę).

5 lentelė

#### **Komunikacinės kompetencijos subkompetencijos**

<b>Lingvistinė</b>	Žinios apie kalbos sistemą. Ugdantis šią subkompetenciją būtina sukaupti minimalų žodyną, būtina pažinti ir įvaldyti gramatiką, sugebėti pakankamai taisyklingai tarti, kirčiuoti.
<b>Diskursinė</b>	Žinių apie kalbos modelius turėjimas ir mokėjimas jais naudotis įvairiose komunikacijos situacijose.
<b>Referatyvinė</b>	Patyrimas bei žinios apie aplinkinio pasaulio daiktus ir reiškinius bei jų ryšius.
<b>Sociokultūrinė</b>	Individų sąveikos socialinių taisyklių bei normų žinojimas, tai žinojimas to sociokultūrinio konteksto, kuriame kalba vartojama.
<b>Sociolingvistinė</b>	Ją ugdantis mokomasi vartoti ir interpretuoti kalbos formas pagal situaciją: kas su kuo kalba, apie ką ir kur – tai lemia kalbos formų parinkimą.
<b>Strateginė</b>	Jos dėka siekiama derinti verbalinius ir neverbalinius raiškos būdus stengiantis kompensuoti žinių trūkumą.

Šaltinis: Chreptavičienė V., Urbanskienė R. (2000). Dalykinė komunikacinė kompetencija – marketingo informacinių srautų efektyvaus funkcionavimo prielaida. Socialiniai mokslai, 4 (25), p.58-71.

Žinios, mokėjimai, įgūdžiai reikalingi komunikacijos procesuose, tačiau ne mažiau svarbu yra komunikacijos proceso dalyvių asmeninės savybės, motyvai, vertybės. Kiekvienas žmogus turi vertybių sistemą, ir jei informaciją, bent vienas iš dalyvaujančių komunikacijos procese nelaiko vertybe, ji dažnai nepasieks komunikavimo tikslo.



Kiekvienos organizacijos veiklai bei palankiai atmosferai joje būtinas keitimasis informacija. Svarbūs abipusiai kontaktai tarp darbuotojų ir vadovų, nes tai padeda siekti pagrindinių organizacijos tikslų.

Vadovas, sprenddamas problemas, sukuria daugiausia kitiems organizacijos nariams reikalingos informacijos, todėl yra vienas iš svarbiausių komunikacijos centrų organizacijoje. Kaip teigia G. Dubauskas (2006) vadovams komunikacija yra svarbi dėl kelių priežasčių:

- komunikacija, jungia valdymo proceso etapus (planavimą, organizavimą, vadovavimą, kontrolę). Vadovas kuria planus kartu su darbuotojais, aptaria planų įgyvendinimą ir t.t.;
- geri komunikacijos įgūdžiai gali suteikti vadovams galimybę panaudoti visus savo gabumus. Vadovai susidūrę su neįprastais papročiais, posakiais bei poelgiais, kurie jiems galbūt atrodo labai svetimi, gali šalintis ir vengti bendrauti, ir taip gali būti pražiūrėta gera galimybė;
- vadovai neišvengiamai nemažai laiko skiria komunikacijai – jie privalo bendrauti su pavaldiniais, viršininkais, kolegomis, klientais.

Jei vadovas nepriima informacijos arba nenori jos priimti, jis gali netekti žinių reikalingų geresniam darbui. Jei pavaldiniai nesupras informacijos, jie darbą gali atlikti blogai arba išvis neatlikti. Vadovas turi nusiteikti, išsiaiškinti kam, ką ir kaip sakys. Svarbu yra kontakto užmezgimas, nes jis gali nulemti tolesnio bendravimo ir bendradarbiavimo proceso sėkmę.

Apibendrinant, galima teigti, kad komunikavimo procesas priklauso nuo komunikavimo proceso dalyvių gebėjimų išreikšti mintis, nuo gebėjimo suvokti kalbos vartojimo būdus, nuo gebėjimo su-prasti įvairaus pobūdžio verbalinius ir neverbalinius pranešimus, perduoti įvairią informaciją, bendrauti atsižvelgiant į tikslą, adresatą ir situaciją – tai yra nuo turimos komunikacijos kompetencijos ir jos įsisavinimo lygio.

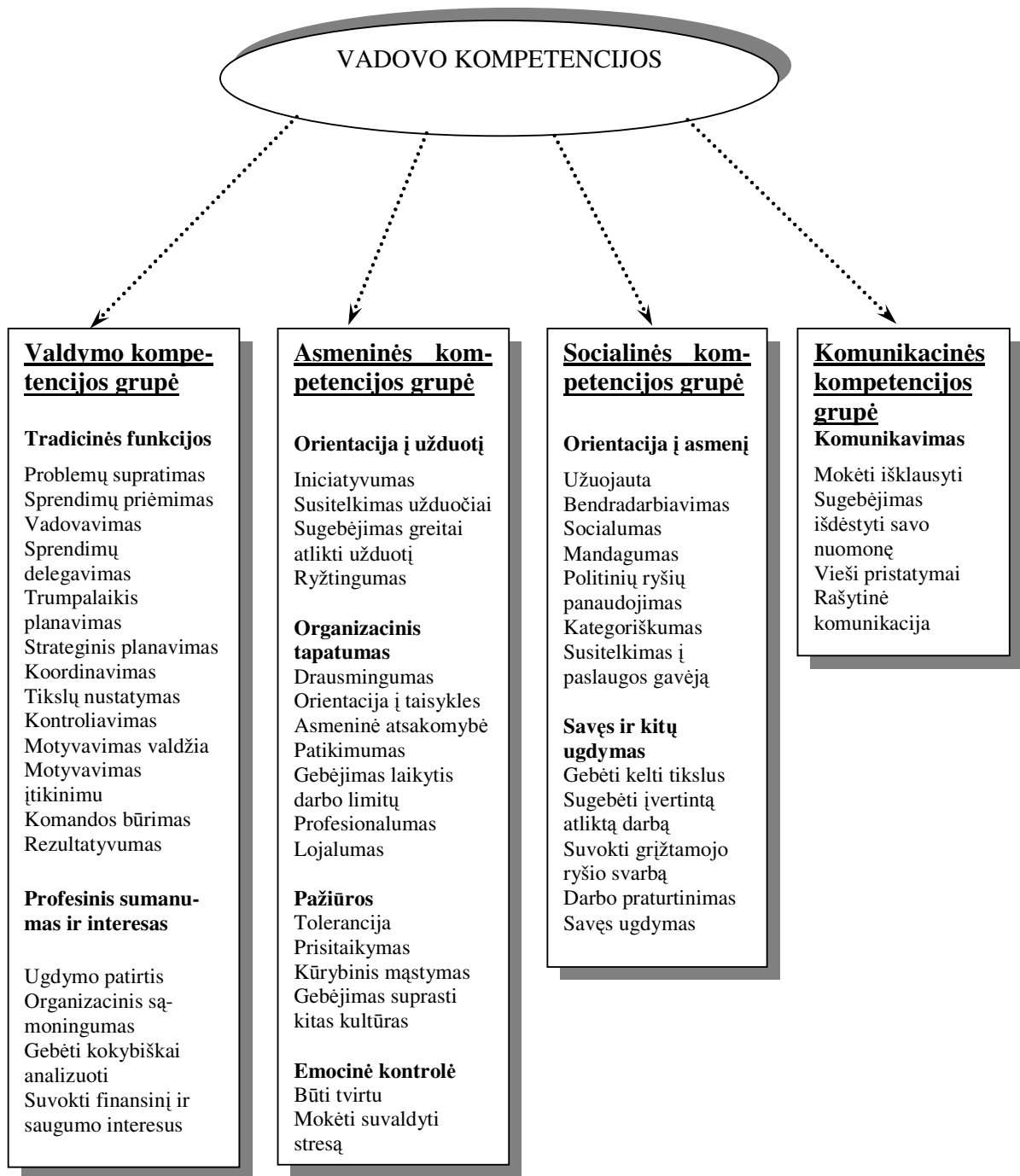
#### **1.4. Vadovo kompetencijos**

Ankstesniuose skyriuose, aprašydami socialinę, asmeninę, komunikacinę kompetencijas, minėjome, kaip šios kompetencijos pasireiškia vadovo darbe. Reikėtų paminėti dar vieną – valdymo kompetenciją, kuri tyrinėtojų skirtingai vadinama: veiklos, valdymo, vadybine, vadybinės veiklos. Valdymo kompetencija – tai gebėjimas apskritai organizuotai veikti, tai organizacijos valdymas (Martinkus ir kt., 2002). N. Petkevičiūtė, E. Kaminskytė (2003) teigia, kad vyraujančiuose kompetencijos modeliuose vadybinė kompetencija pateikiama kaip elgsenos arba rezultatų sinonimas.

Apžvelgus daugelio mokslininkų išsakytas mintis, galėtume teigti, kad aprašytos kompetencijos yra reikalingos vadovui, norint atlikti valdymo veiklą organizacijoje, t.y. atlikti vadybos funkcijas: planavimą, organizavimą, vadovavimą, kontrolę. Nes, kaip teigia R. Želvys (2003): „plano tam

tikram darbui atlikti sudarymas; žmonių ir išteklių šiam darbui organizavimas; vadovavimas darbą atliekantiems žmonėms; darbo eigos lyginimas su laukiamu rezultatu ir reikalingų pataisų įgyvendinimas“ – sudaro vadybinio darbo esmę. Vadovas, siekdamas organizacijos tikslų, kiekvieną dieną privalo būti susikaupęs sprenddamas įvairias organizacijos žmonių, finansinių ir kt. išteklių planavimo, organizavimo, kontrolės problemas.

Toliau analizuojant išskirtas kompetencijų rūšis, būtų įdomu išsiaiškinti kurias konkrečias kompetencijas galėtume priskirti pvz. socialinių kompetencijų grupei. Didelė kompetencijų klasifikacijos įvairovė rodo, kad sudėtinga ir neįmanoma vienareikšmiškai jų sugrupuoti. Manome, kad remiantis R..P. Tett ir kt. (2000) pasiūlytu kompetencijų modeliu (žiūr. 1. 1. skyrių) dalinai būtų galima įvertinti vadovo kompetencijas. Pabandėme autorių pateiktuose kompetencijos blokuose esančias kompetencijas sugrupuoti į valdymo, asmeninės, socialinės, komunikacinės kompetencijų grupes (žiūr. 3 pav.). Tačiau šis grupavimas nėra tikslus, nes pvz. „kategoriškumo“ kompetenciją galėtume priskirti prie asmeninės kompetencijos, o ne prie socialinės kompetencijos. Galbūt tiksliau kompetencijas galėtume sugrupuoti, jei nesilaikytume R. P. Teet ir kt. (2000) kompetencijų suskirstymo į blokus. Autorių sudarytame modelyje yra visų kompetencijų rūšių (valdymo, asmeninės, socialinės ir t.t.), tačiau jie suskirstė kompetencijas kitaip, o kadangi mūsų tyrimo instrumentarius parengtas remiantis minėtų autorių sukurtu kompetencijų modeliu, šiame darbe bus laikomasi jų pasiūlyto suskirstymo.



**3 pav.** Vadovo kompetencijos

### **1.5. Vadovo darbas ir kompetencija**

Prieš 50 metų daugiausiai dėmesio vadyboje buvo skiriama gerai sutvarkytoms ir stabilioms darbo sąlygoms, organizacinei valdymo struktūrai, veiklai pagal nustatytas taisykles, darbiniam santykiams, ekspertiniam išmanymui, galimybei uždirbti bei darbo karjeros užtikrinimui. Kaip teigia V. Gražulis (2005) po A. Maslou, D. McGregor, F. Herzberg, E. Berne, R. Blake, J. Mouton ir kitų mokslininkų motyvacijos, komunikacijos ir panašių problemų tyrimų 1970-1980 metais

vadybos teorijos ir praktikos centrinė figūra tapo individas, pirmiausia – jo požiūris į darbą ir asmeninius sugebėjimus, personalo ugdymas ir tobulėjimas. Į organizaciją pradėta žiūrėti kaip į atskirą savą gyvenimą gyvenančią sistemą. Nuolat vykstantys pasikeitimai organizacijos aplinkoje, tokie kaip globalizacija; kintančios ekonominės, socialinės ir politinės sąlygos; didėjantys visuomenės poreikiai ir reikalavimai švietimui; tarptautiniai švietimo praktikos tyrinėjimai ir lyginamosios studijos, įtakoja pokyčius organizacijos viduje. Todėl organizacijų vadovams tenka susidurti su būtinumu numatyti įvykius, inicijuoti permainas ir t.t. Nuo ko priklauso vadovo veikla?

Vadovo veiklą lemia trys veiksniai: organizacija, vadovui priskirta darbo funkcija bei pats vadovas.

- Organizacijos lygmeniu įtaką vadovo veiklai daro organizacijos strategija, struktūra, kultūra – t.y. organizacijos misijos aspektai, veiklos organizavimo ir valdymo efektyvumo užtikrinimas, organizacijose toleruojamos vertybės bei susiklosčiusios tradicijos, elgesio normos.
- Vadovui priskirta darbo funkcija – tai konkrečiai vadovo kategorijai nurodytos taisyklės, procedūros, standartai.
- Vadovo veikla priklauso nuo jo paties: turimų žinių, įgūdžių, sugebėjimų, vertybių sistemos, asmeninių savybių, t. y. nuo turimų **kompetencijų**.

Atsižvelgdami į veiklos pobūdį, organizacijos ypatumus, vadovo lygį, V. Barvydienė, J. Kasiulis (2005) išskiria šias kompetencijas:

- konceptualinė (apgalvoti problemų sprendimai, mąstymo racionalumo, dėmesio, atminties ypatumai, pažinimo įgūdžiai, intuicija, kūrybiškumas ir kt.);
- techninė – technologinė (darbinės veiklos srities specialios žinios ir sugebėjimai);
- tarpasmeninė (žodinis bendravimas, empatija, klausymo įgūdžiai, sugebėjimas palaikyti sėkmingus tarpasmeninius ryšius)

Vadovo veikla yra daugialypė, apimanti daugybę skirtingų aspektų. Tai sudėtingas, informacinis, kūrybinio pobūdžio procesas, kurį kur kas sunkiau reglamentuoti negu gamybos procesą.

Vadovų kompetencija turi atitikti ne tik šiandieninius, bet ir rytdienos reikalavimus. Yra svarbu išskirti kompetencijos požymius įgalinčius sėkmingai reaguoti į neaiškiai apibrėžtus rytdienos reikalavimus.

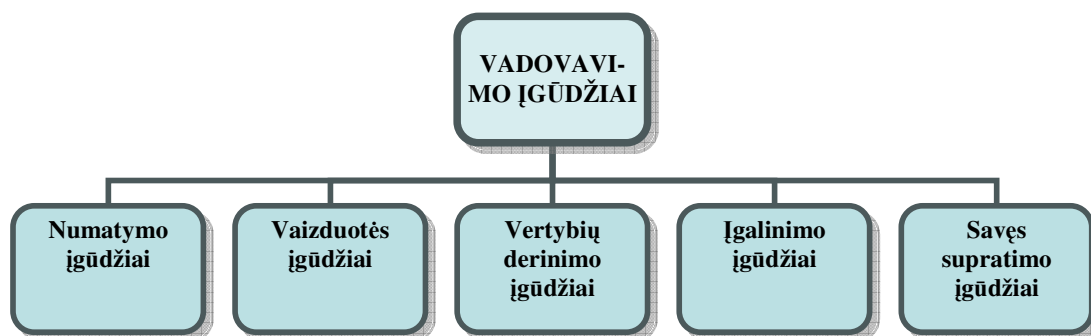
Senos vadovavimo įgūdžių kategorijos tinka vadovaujant uždaroms organizacijoms, kurių struktūra gali būti apibrėžta, todėl jos netinka vadovams, kurie dirba atvirose sistemose ir turi imtis atsakomybės, kurią kelia situacijos reikalavimai. Prisimenant, kad įgūdžiai yra viena iš kompetencijos sudedamųjų dalių, norėtume išskirti įgūdžių sistemą, sudarytą iš penkių pagrindinių vadovavimo įgūdžių kategorijų, kurią pasiūlė E. Byrd (pateikta J. Kasiulio, V. Barvydienės

knygoje, 2005). Autoriaus siūloma įgūdžių sistema sieja daugumos tyrėjų ir organizacijos vadovų mintis bei parodo jų bendrumą (žiūr. 6 pav.).

Numatymo įgūdžiai apima:

- sugebėjimą prognozuoti;
- įvertinti riziką ir pasiūlymus;
- gebėjimą pamatyti senus dalykus naujai;
- aktyvų informacijos siekimą;
- aktyvų darbinių santykių (pasitikėjimo ir įtakos) kūrimą.

Vadovo vaizduotės įgūdžiai tiesiogiai susiję su organizacijos vizija, jis turi parodyti kaip vizijoje atsispindi visų interesai, turi perteikti pozityvų ir naudingą požiūrį.



4 pav. Vadovavimo įgūdžių sistema

Šaltinis: Kasiulis J., Barvydienė V. (2005) Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija, p. 165-170.

Sukurti vertybių sistemą ir įkvėpti jai gyvybę, tai daugiausia ką gali duoti vadovas (lyderis). Vadovams vertybių derinimo įgūdžiai padeda suteikti organizacijos nariams identiškumo jausmą, kuris išugdo įpareigojimą organizacijai. Ir vadovui, ir darbuotojams būtina suprasti ir derinti vertybes, kuriomis privalu vadovautis kasdieniniame elgesyje.

Valdžia turi būti dalijamasi. Įkvepiančio, mobilizuojančio, pamokančio vadovavimo, kuris vadinasi transformaciniu vadovavimu, atstovai siekdami darbuotojus įgalinti – dalijasi valdžia; skatina, o ne kontroliuoja; didina pavaldinių sugebėjimus spręsti problemas; didžiuojasi tobulėjančiais darbuotojais. Pasitikėjimas vadovu, organizacija lemia darbuotojų prisirišimą, ir vadovas tampa vertybių skleidimo ir gyvenimo ekspertu.

Savęs supratimo įgūdžiai apima savo stipriųjų ir silpnųjų pusių pažinimą; mokymąsi išsąmoninti savo mintis; emocijas ir jausmus dabarties akimirka; mokymąsi pačiam susidoroti su savo problemomis; mokymąsi bendradarbiauti.

Jau minėjome, kad vadovams svarbu dalyvauti kaitos procesuose ir turėti tam dalyvavimui reikalingų kompetencijų. Anot V. Gražulio (2005) šiuolaikinėje vadybinėje praktikoje vadovų pasirengimą dalyvauti permainose galima vertinti pagal tokius kriterijus:

- strateginio mąstymo lygis, parodantis kur asmuo yra dabar, jo požiūrį į iššūkius, gebėjimą nustatyti tikslus ir prioritetus;
- poreikis plėsti organizacijos veiklos horizontus, parodantis vadovo įgūdžius vertinti aplinką, mažinti grėsmių poveikį organizacijai bei didinti jos privalumus;
- pasirinkimo galimybių didinimas, nusakantis vadovo mokėjimą pasirinkti kelis sprendimo variantus, nes turint tik vieną ar du jo variantus didėja tikimybė priimti prastą sprendimą. Didesnis sprendimų kiekis kartu reiškia naudojamų kriterijų didesnę patikimumą efektyvaus sprendimų priėmimui;
- personalo įtraukimas permainų įgyvendinimui, parodantis vadovo pastangas įtraukti į permainas kaip palaikančius, taip ir bijančius, todėl besipriešinančius naujovėms, darbuotojus. Vadovo gebėjimui suburti naujoves priimančią kolektyvą padeda sukurti lankstumo ir strateginio požiūrio į organizacijos ateitį aplinką;
- pasirengimas netikėtumams, kas reiškia asmens gebėjimą iš anksto ruoštis naujiems iššūkiams, nes netikėtumų poveikio galima išvengti, ar bent sumažinti, tik veikiant pagal strateginio vystymo planus. Organizacijos, kuriose sugebama sumažinti netikėtumų poveikį, lenkia kitas organizacijas, nepriklausomai nuo jų veiklos pobūdžio.

Kuo labiau išvystyti vadovo sugebėjimai reaguoti į susiklosčiusią situaciją, sugebėjimas generuoti bei efektyviai realizuoti naujas idėjas, tuo vadovas labiau įtakoja sėkmingą įstaigos veiklą (Sakalas, 2003). Vadovas nesugebantis tinkamai susiorientuoti sudėtingoje socialinėje situacijoje, negalintis tiksliai įvertinti žmonių tarpusavio santykių gali patirti nesėkmę.

R Razausko (1996) manymu, vadovas turi turėti patirties ir atitinkamų žinių, technikos ir technologijos, ekonomikos, valdymo mokslo, skaičiavimo technikos ir kitose srityse. Vadovų sugebėjimai susidoroti su iškilusiomis kliūtimis priklauso nuo asmeninių jo savybių, profesinių gabumų ir įgūdžių, tai yra nuo turimų jo kompetencijų.

Apibendrinant remsimės visuotinai pripažinta P. Drucker nuomone, kad organizacijos sėkmę nulemia efektyvus ir efektingas valdymas. Vadovas įvairių individų visumą paverčia tikslingai ir efektyviai dirbančia žmonių grupe. Įvertinus tai, galima teigti, kad organizacijos veiklos sėkmė labai priklauso nuo paties vadovo asmenybės ir jo turimų kompetencijų.

## 1.6. Skirtumai tarp švietimo organizacijų ir kitų organizacijų vadovų veiklos

Daugelis mokslininkų teigia, kad neįmanoma nustatyti bendrų bruožų visiems vadovams, nes tam tikros vadovo kompetencijos, kurios yra reikalingos vienoje darbo situacijoje, neturi didesnės reikšmės kitoje. Efektyvus vadovų funkcijų atlikimas reikalauja įvairios kompetencijos. Jau daugiau kaip prieš 70 metų valdymo teorijoje suformuluotas A. Fajolio principas, kuris skelbia, kad kuo žemesnio lygio vadovas, tuo didesnė turi būti jo kompetencija konkrečiais techniniais klausimais. Ir atvirkščiai – kuo vadovo lygis aukštesnis, tuo svarbiau gerai išmanyti valdymo teoriją ir praktiką, matyti perspektyvą, visuomeninių reiškinių priežastis ir padarinius (Razauskas, 1997).

Atgavus Lietuvai nepriklausomybę, pradėjus švietimo reformą, sumažėjus švietimo centralizacijai, švietimo organizacijų vadovų veikla tapo žymiai sudėtingesnė ir įvairesnė. Tačiau vis dar kyla diskusijos – ar švietimo sistemos vadovams reikia tokių pačių žinių ir kompetencijų kaip ir verslo organizacijų vadovams? R. Želvio (2003) nuomone daugelyje šalių pedagogų bendruomenės narių požiūriai išsiskiria, autorius visas išsakomas nuomones suskirsto į tris grupes.

- Pirmoji grupė teigia, kad iš tikrųjų mokyklų vadovų veikla iš esmės nesiskiria nuo kitų tipų organizacijų vadovų veiklos: švietimo įstaiga kaip ir visos kitos turi siūlyti savo produkciją vartotojams, teikti paslaugas klientams, konkuruoti švietimo rinkoje ir efektyviai dirbti tam, kad išliktų.
- Antros grupės atstovai mano, kad švietimo organizacijos iš esmės skiriasi nuo kitų tipų organizacijų, kad jose siekiama visai kitokio pobūdžio tikslų, o vadovų autoritetas grindžiamas ne jų vadybiniais sugebėjimais, bet pedagoginiu meistriškumu.
- Trečia grupė mano, kad švietimo organizacijos ir verslo įstaigos yra panašios pagal vienus kriterijus ir skirtingos pagal kitus.

Mes išskirtume du požiūrius:

- Švietimo organizacijų vadovai skiriasi nuo kitų organizacijų vadovų, nes jie negali, o dažnai ir nenori skirti pakankamai laiko savo vadybinei veiklai, jiems svarbiausias pedagoginis darbas, o vadyba užsiima papildomu laiku.
- Švietimo organizacijų vadovų veikla nesiskiria nuo kitų vadovų vadybinės veiklos.

Tačiau vykstant dabarties permainoms, vadovui nebeįmanoma vadyba užsiimti tik papildomu laiku. Dirbdamas šiuolaikinėje švietimo organizacijoje, vadovas privalo žinoti ir išmanyti veiklos metodus ir būdus, kurie taikomi verslo vadyboje.

Nors švietimo įstaigos yra finansuojamos valstybės, tačiau gyvenimo realybėje egzistuoja švietimo rinka, pasireiškianti darželių konkurencija teikiant švietimo paslaugas vartotojams ir per pastarųjų pasitenkinimą tikintis pritraukti daugiau ugdytinių.

Ikimokyklinio ugdymo įstaiga tampa paslaugas teikianti institucija, nors tradiciškai Lietuvoje tėvus ir ugdytinius nepriimta laikyti klientais. Paslaugų kokybė priklauso nuo visų įstaigos bendruomenės narių glaudaus bendradarbiavimo ir efektyvaus darbo. Apie įstaigoje teikiamas paslaugas turi būti informuojama visuomenė. Informacija pateikiama lankstinukuose neužtikrina reklamos efektyvumo, todėl yra pasirenkamos efektyvesnės priemonės, kurios naudojamos ir verslo pasaulyje: žiniasklaida (pvz. spauda, radijas, televizija) ir elektroninė žiniasklaida (pvz. internetas).

Apibendrinant, galėtume teigti, norint, kad įstaiga išliktų ir efektyviai dirbtų konkurencijos sąlygomis, ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai savo darbe turi vadovautis bendraisiais vadybos principais, kurie taikomi verslo organizacijose.

### **1.7. Vadovų kompetencijų diagnostika ir taikomos kompetencijų vertinimo metodikos**

Terminas „diagnostika“ sudarytas iš dviejų graikų kalbos žodžių: „dia“ – tarp, „gnosis“ – žinios. Kaip teigia G. Šaparnis edukaciniuose tyrimuose reiškinių ar proceso pažinimas galimas tik surinkus informaciją apie jame dalyvaujančius pavienius individus ar įvykius. Toks informacijos apie pažinimo objektą rinkimas dar vadinamas jo savybių diagnozavimu. Kitaip sakant, diagnostinis pažinimas yra nukreiptas į esamos situacijos įvertinimą, į pastangas iš požymių atspėti konkrečią realybę (Šaparnis, 2000).

Vadovų kompetencijų diagnostikoje gali būti naudojami kokybiniai ir kiekybiniai tyrimo metodai. K. Kardelis (2002) kokybinius tyrimus laiko sistemingais, nestruktūrizuotais atvejo ar individų grupės, situacijos ar įvykio tyrimais natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti analizuojamus reiškinius bei pateikti interpretacinį, holistinį jų paaiškinimą. Kiekybinį tyrimą autorius apibūdina, kaip struktūrizuotą, besiremiantį iš mokslinės problemos išplaukiančia hipoteze, tyrimą, taikant matematinės statistinės analizės būdus tyrimo rezultatams – skaičiams sutvarkyti.

Tyrimo metodika priklauso nuo tyrimo tikslų, tiriamojo objekto ir pan. Kompetencijų vertinimas – tai žinių, įgūdžių, gebėjimų, asmeninių savybių ir kitų charakteristikų (nuostatų, motyvacijos ir pan.), turinčių įtakos (ar reikalingų) sėkmingam ir efektyviam darbo atlikimui bei organizacijos tikslų pasiekimui, įvertinimas tam tikrais metodais: apklausa, interviu, vaidmenų žaidimais, grupinėmis diskusijomis, atvejų analize, asmenybės testais ir pan. Pasirinktų metodų įvairovė leidžia padidinti tyrimų patikimumą. Vertinimas gali vykti pasirenkant naujus kandidatus į tam tikrą darbo vietą, stebint darbuotojų atliekamą darbą, paaugštinant pareigose, formuojant personalo rezervą.

Lietuvoje švietimo vadybos diagnostinių tyrimų yra atlikta mažai ir nepavyko rasti informacijos, kad tai būtų atliekama sistemingai. Švietimo vadybos tyrimai apima mokyklos reformos tyrimus, mokyklos efektyvumo ir tobulinimo, mokyklos ir jos sociokultūrinės aplinkos



sąveiką ir kt., tačiau ypatingai pasigendama tyrimų, kuriuose būtų tyrinėjami ikimokyklinio ugdymo įstaigų organizacijų bendruomenės narių tarpusavio santykiai, vadovų ir jų pavaldinių sąveika, vadovų kompetencijos. Kokias kompetencijas turi vadovai? Kokių kompetencijų reikėtų įgyti arba kurias reikėtų tobulinti, kad organizacijos veikla būtų efektyvesnė ir sėkmingesnė? Atsakymus į šiuos klausimus greičiau atrastume spaudoje, bet ne mokslinėje literatūroje.

Nuo 2001 m. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerija sistemingai tiria ir analizuoja ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo situaciją, tačiau tenka pastebėti, kad paminėta ministerija nėra užsakiusi nei vieno tyrimo, kurio metu būtų tiriama švietimo organizacijų vadovų veikla, jų kompetencijos ir t. t.

Lietuvoje ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų veikla vertinama pagal Valstybinių ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų nuostatus, patvirtintus Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro (Vadovų atestacijos nuostatai, 2005). Paminėtuose nuostatuose yra išdėstyti vadovų kompetencijos vertinimo kriterijai ir išskirtos šios vadybinės veiklos sritys: švietimo politikos išmanymas ir mokyklos (Lietuvos Respublikos Švietimo įstatyme ikimokyklinio ugdymo įstaiga įvardijama mokykla) strategijos kūrimas, strateginio plano rengimas bei jo įgyvendinimas; ugdymo(-osi) proceso valdymas; žmogiškųjų išteklių valdymas; turto ir lėšų valdymas. Vadovų atestacija - vadovų teorinio pasirengimo, vadybinės veiklos ir jos rezultatų įsivertinimas ir įvertinimas, kuriais remiantis vadovams suteikiama atitinkama kvalifikacinė kategorija.

Vakarų šalių vadybos praktikoje vadovų kompetencijų vertinimui naudojami kompetencijos modeliai, kitaip vadinami idealių vadovų portretais. Kompetencijos modeliai, tai vienas iš būdų, kuriuo bandoma atsakyti į klausimus: ko mokytis, koks turi būti vadovas, puikiai tinkantis atlikti savo funkcijas ir pan. (Sokol, 2001). Anot autoriaus, kompetencijos modeliai leidžia gana objektyviai vertinti vadovų darbą, identifikuoti elgsenos spragas ir nusibrėžti asmeninio ar kolektyvinio ugdymo tikslus. Kompetencijos modeliai yra kritikuojami dėl šių priežasčių:

- dauguma jų yra statiški;
- aprašo tik pamatuojamus vadybos aspektus;
- sutelkia dėmesį į dabartį ir nenurodo, kokių kompetencijų reikės pasikeitus aplinkybėms;
- yra subjektyvūs, kadangi požiūris į kompetenciją nulemtas pačių vadovų suvokimo apie savo veiklą.

Nors ir kritikuojami, kompetencijos modeliai plačiai taikomi Vakarų šalių organizacijose atrenkant, vertinant ir ugdant vadovus (Sokol, 2001).

Kompetencijai vertinti JAV ir Europoje jau prieš gerą dešimtmetį buvo sukurti specialūs testai ir klausimynai, pritaikyti specialūs interviu būdai (Skiauterienė, 2001). Viena iš žinomiausių Europoje konsultavimo bendrovių – „SHL Group“, įkurta 1977 m. Didžiojoje Britanijoje. Ji kuria

profesionalaus vertinimo metodus kompetencijai tirti. Yra sukūrusi daugiau nei 200 įvairių vertinimo metodų, atstovybės veikia daugiau nei 40 šalių, pateikta daugiau nei 30 kalbų. Lietuvai pritaikytus „SHL Group“ vertinimo metodus naudoja vienintelė licencijuota atstovė ir platintoja – kompanija „Fontes Vilnius“ (<http://www.fontes.lt>).

Kompetencijų vertinimas gali būti naudojamas darbuotojų atrankai, darbuotojų ugdymo programoms sudaryti, atrenkant darbuotojus, formuojant kolektyvą, vertinant personalą bei jo veiklos stilių. Pagrindinės vertinime naudojamos metodikos yra šios: profesionalūs testai, sukurti darbuotojų gebėjimams bei asmeninėms savybėms vertinti, įvairaus tipo interviu, rolinės bei situacinės užduotys. Testai yra efektyvūs, patogūs naudoti bei reikalauja gana mažai resursų.

## **2. IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ KOMPETENCIJŲ TYRIMO METODOLOGIJA**

Kiekvienam esamam ar būsimam vadovui yra svarbu žinoti kokios kompetencijas būtinos ir kurias reikia tobulinti norint gerai atlikti savo darbą. Kokių žinių ir įgūdžių reikalauja vadovavimo procesas, tiksliau kokių kompetencijų vadovas turėtų turėti? Ką apie vadovų turimas kompetencijas mano pedagogai? Ar vadovų ir pedagogų nuomonės sutampa?

Literatūros analizė parodė, kad terminas „kompetencija“ plačiai analizuojamas užsienio ir Lietuvos mokslininkų darbuose. Šiame darbe laikomasi nuostatos, kad vadovo kompetenciją sudaro turimų žinių, mokėjimų, įgūdžių, požiūrių, asmenybės savybių visuma, t.y. visa tai kas įgalina vadovą veikti ir vykdyti savo, kaip vadovo funkcijas.

Tyrimas grindžiamas amerikiečių mokslininko R. E. Boyatzio (1982) išplėtotu asmeninių charakteristikų požiūriu į kompetenciją ir R. P. Tett, H. A. Guterman, A. Bleir, P. J. Murphy (2000) apibendrintu kompetencijos modeliu.

### **2.1. Tyrimo metodika**

Tyrimo duomenys buvo apdoroti statistiniais metodais naudojant SPSS programą. Tyrime aritmetinis vidurkis buvo skaičiuojamas sudedant visas kintamojo reikšmes ir padalijant šią sumą iš reikšmių skaičiaus.

Siekiant ištirti ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų kompetencijas, buvo pasirinktas anketinis apklausos metodas. Norint identifikuoti tikrąją situaciją, gauti kuo tikslesnius tyrimo rezultatus, vykdytas anoniminis anketavimas.

Anketa buvo parengta R. P. Tett ir kt. (2000) apibendrinto kompetencijų modelio, kuriame išskirtos 53 kompetencijos, sujungtos į devynis pagrindinius blokus, pagrindu. Ruošiant anketą, panaudota N. Petkevičiūtės ir E. Kaminskytės (2003) atlikto vadovo vadybinės kompetencijos suvokimo žvalgyminio tyrimo medžiaga.

Parengus anketą, buvo atliktas žvalgomasis tyrimas, kurio metu buvo siekiama išsiaiškinti ar pateikti klausimai yra suprantami ir aiškūs respondentams.

Kad būtų lengviau lyginti rezultatus ir norint išvengti painiavos apdorojant duomenis, anketoje naudojami uždari klausimai.

Vadovams ir pedagogams pateiktos beveik vienodos anketos, skiriasi tik anketose nurodyti tikslai (vadovams – išsiaiškinti kiek vadovai įsisavinę kompetencijas, pedagogams – išsiaiškinti kiek jų vadovai įsisavinę nurodytas kompetencijas) (žiūr. 1 ir 2 priedus).

Įvadinėje anketos dalyje nurodama kas parengė anketą ir atlieka apklausą, įvardijami anketos tikslai, pateikiama pildymo instrukcija, įpinama informacija apie anketos anonimiškumą. Po įvadinės anketos dalies pateiktas demografinių klausimų blokas.

Pagrindinėje anketos dalyje išdėstyti vadovo kompetencijos blokai (žiūr.6 lentelę).

6 lentelė

### Vadovo kompetencijos blokų išdėstymas anketoje

	Vadovo kompetencijos blokai
1.	Tradicinės funkcijos
2.	Orientacija į užduotį
3.	Orientacija į asmenį
4.	Organizacinis tapatumas
5.	Pažiūros
6.	Emocinė kontrolė
7.	Komunikavimas
8.	Savęs ir kitų ugdymas
9.	Profesinis sumanumas ir interesas

Kiekvieną bloką sudaro įvairus skaičius kompetencijų.

Norėdami išsiaiškinti respondentų nuomonę apie vadovų turimas įsisavintas kompetencijas, vienoje anketos dalyje prašėme įvertinti turimas vadovų kompetencijas, atsakant į klausimą „kiek Jūs įsisavinęs?“ (klausėme vadovų) ir į klausimą „kiek įsisavinęs Jūsų vadovas?“ (klausėme pedagogų). Kompetencijos blokuose nurodytų kompetencijų įvertinimui pasirinkta ranginė skalė, kurioje atsakymai eina didėjančia tvarka: 1 – blogai, 2 – silpnai, 3 – pakankamai, 4 – gerai, 5 – puikiai.

Norėdami išsiaiškinti respondentų nuomonę apie vadovų kompetencijas, kurios yra svarbiausios ir kurios mažiausiai svarbios vadovo darbe, kitoje anketos dalyje prašėme įvertinti vadovų kompetencijas, atsakant į klausimą „kiek svarbu idealiam vadovui“. Kompetencijos blokuose nurodytų kompetencijų svarbos įvertinimui pasirinkta ranginė skalė, kurioje atsakymai eina didėjančia tvarka: 1 – visai nesvarbu, 2 – nesvarbu, 3 – truputį svarbu, 4 – svarbu, 5 – labai svarbu.

## 2.2. Tyrimo imtis

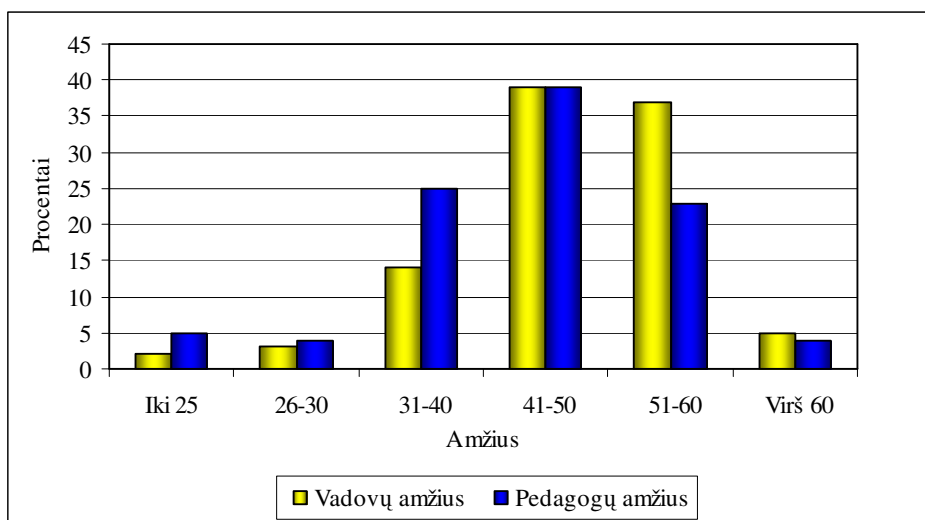
Siekiant, kad imtis būtų reprezentatyvi, tyrimo metu buvo planuojama apklausti 61 ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovą bei jų pavaduotoją (visus dirbančius Šiaulių miesto 29 ikimokyklinio ugdymo įstaigose) ir 300 pedagogų (tai yra 56,3 % pedagogų, dirbančių visose 29

Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose, iš viso dirba 532). Norėtume pabrėžti, kad tyrimo imtyje išskirtos dvi respondentų (vadovų ir pedagogų) grupės, nes jų atsakymai bus lyginami tarpusavyje.

Tyrimo anketas gražino 57 ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai bei jų pavaduotojai (anketų grįžtamumas 93,4 %), 288 pedagogai (anketų grįžtamumas 96 %). Iš viso buvo apklausti 345 respondentai.

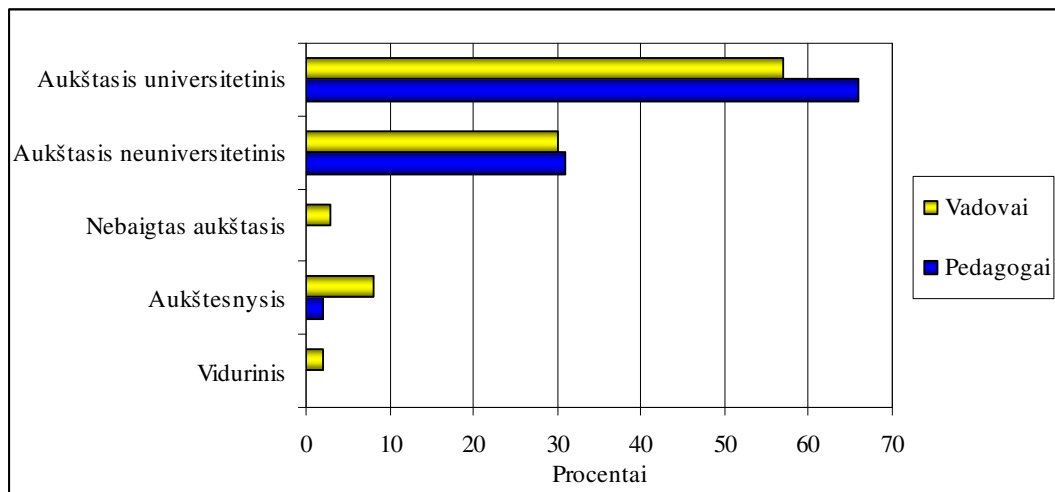
### 2.3. Demografinių duomenų analizė

Įdomu pastebėti, kad visi tyrime dalyvavę 345 respondentai – moterys, tad tyrimo rezultatų analizėje atsispindės moterų nuomonė. Svarbus respondentų imties rodiklis tyrime yra jų amžius (žiūr. 5 paveikslą).



5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (N = 345)

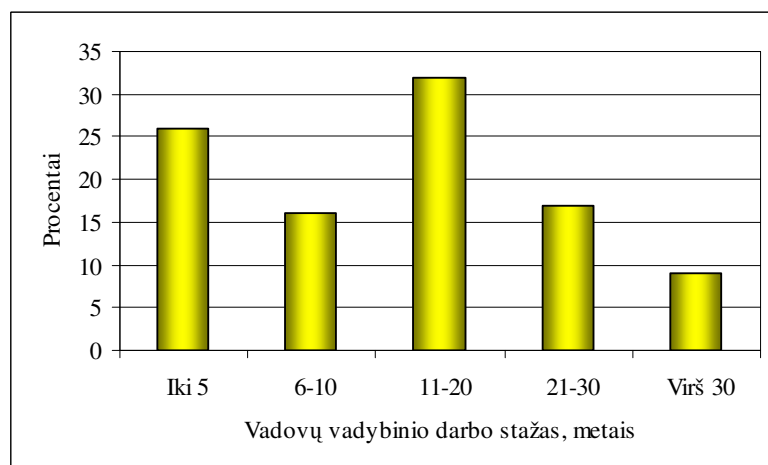
Vidutinis apklausoje dalyvavusių vadovų amžius (N=57) – 48 metai, pedagogų (N=288) – 45 metai. 5 paveiksle respondentų pasiskirstymo pagal amžių duomenys rodo, kad daugiausia tyrime dalyvavo ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų ir pedagogų, kurių amžius nuo 41 iki 50 metų, t.y. vidutinio ir vyresnio amžiaus respondentai. Amžiaus tarpsnis nuo 35 iki 49 yra pats produktyviausias amžius, kurio sulaukę žmonės turi tvirtą savo nuomonę ir susiformavusias nuostatas. Kadangi dauguma apklaustųjų patenka į šį amžiaus tarpsnį, galima daryti prielaidą, kad pateikta nuomonė atspindės realią respondento poziciją.



**6 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N=345)

Kaip matyti 6 paveiksle dauguma tyrime dalyvavusių respondentų yra įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą – 66 % vadovų ir 57 % pedagogų arba aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą – 31 % vadovų ir 30 % pedagogų. Vadinasi, galime teigti, kad apklausos rezultatuose atsispindės išsilavinusių respondentų nuomonė.

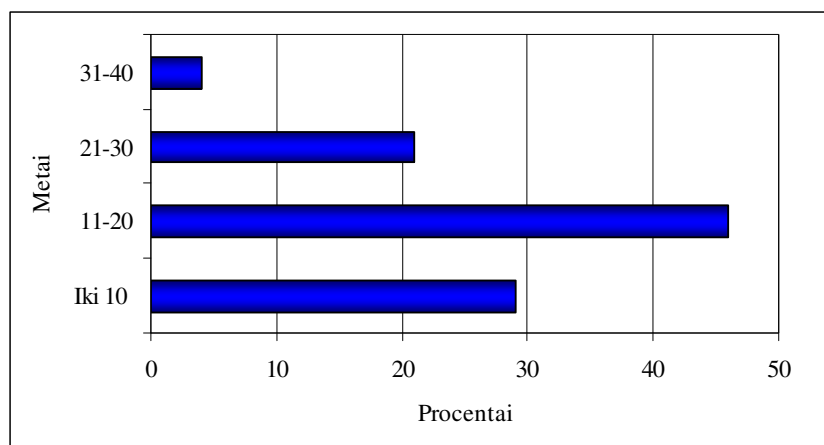
Apklausiamam respondentui tiksliau įsivertinti savo, kaip vadovo kompetencijas, padeda sukaupta vadybinio darbo patirtis (žiūr. 7 pav.)



**7 pav.** Vadovų pasiskirstymas pagal vadybinio darbo stažą (N=57)

Iš gautų rezultatų galime išskirti dvi vadovų grupes: 32 % apklaustųjų vadovų vadybinio darbo stažo trukmė nuo 11 iki 20 metų ir 26 % vadovų vadybinio darbo stažo trukmė iki 5 metų. Manome, kad šiose grupėse pasiskirsčiusių respondentų atsakymus bus įdomu palyginti tarpusavyje.

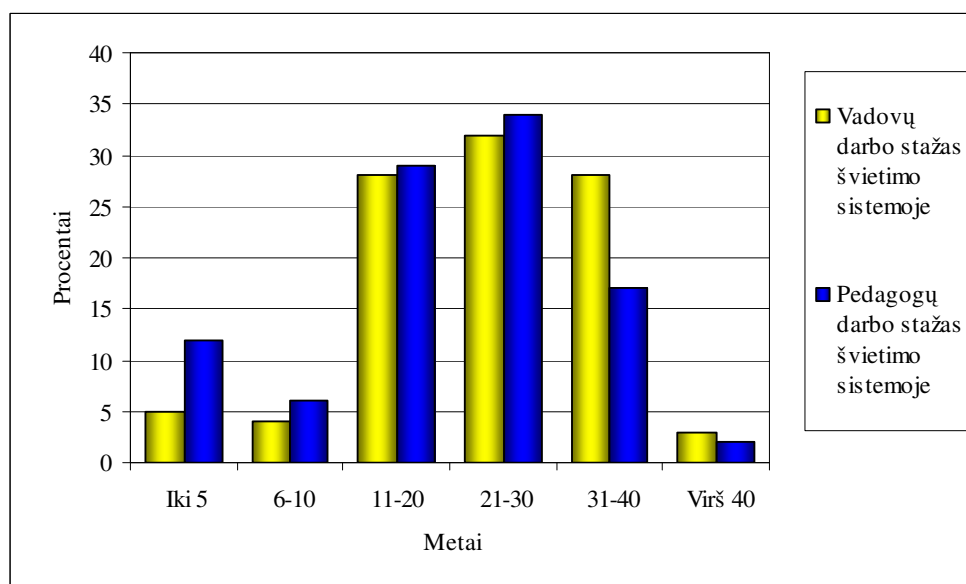
Norint objektyviau įvertinti savo vadovų kompetencijas, pedagogai turėtų ganėtinai gerai juos pažinti, o pažinti padeda kuo ilgesnis darbo stažas dabartiniame kolektyve. Respondentų (pedagogų) buvo prašoma įrašyti koks jų darbo stažas dabartiniame kolektyve (žiūr. 8 pav.).



**8 pav.** Pedagogų pasiskirstymas pagal darbo stažą dabartiniame kolektyve (N =288)

Apdorojus respondentų atsakymus, matyti, kad 46 % pedagogų dabartiniame kolektyve dirba 11-20 metų, 21 % pedagogų dirba 21-30 metų. Manome, kad šių dviejų grupių respondantai geriausiai pažįsta vadovus ir jų atsakymai objektyviausi. 29 % pedagogų dabartiniame kolektyve dirba mažiau negu 10 metų. Galima daryti prielaidą, kad respondentų atsakymai skirsis, nes vieni vadovus pažįsta ilgesnį laiką, kiti žymiai trumpesnį.

Respondentų buvo prašoma nurodyti kiek atitinkamos kompetencijos yra svarbios idealiam vadovui, tai padaryti vadovams ir pedagogams turėtų padėti jų darbo stažas švietimo sistemoje (žiūr. 9 pav.)



**9 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą švietimo sistemoje (N=345)

9 paveiksle matyti, kad dauguma vadovų ir pedagogų turi didelę (nuo 11 iki 30 metų) darbo patirtį švietimo sistemoje, todėl galime manyti, kad respondentai galės tiksliai nurodyti kompetencijų svarbą.

Išanalizavus demografinius kintamuosius galima teigti, kad apklausos rezultatai turėtų gana tiksliai apibrėžti vadovų kompetencijų įsisavinimą ir vadovų kompetencijų svarbą, nes dauguma respondentų turi aukštąjį išsilavinimą, didelį darbo stažą švietimo sistemoje ir dabartiniame kolektyve bei pakankamą vadybinį darbo stažą.

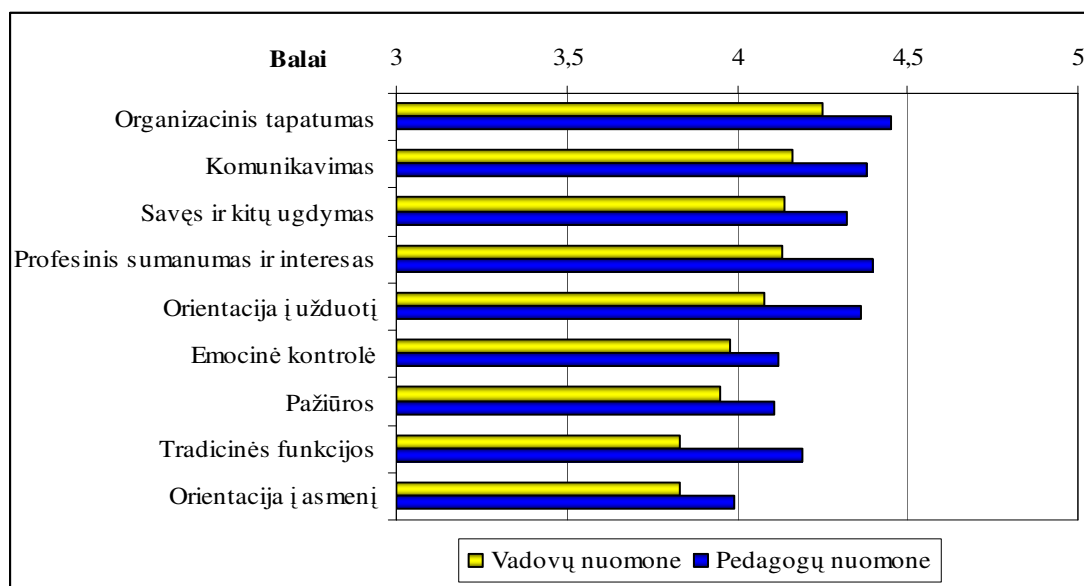


### 3. KIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ KOMPETENCIJŲ TYRIMO REZULTATAI

#### 3.1. Vadovų kompetencijų įsisavinimas

Analizuojant respondentų pateiktas užpildytas anketas, bei naudojant SPSS programą apdorojant gautus rezultatus buvo apskaičiuotas kiekvienos kompetencijos įvertinimo balų vidurkis. Kompetencijos bloko balų vidurkis buvo skaičiuojamas sudedant visų to bloko kompetencijų vidurkius ir padalijant šią sumą iš kompetencijų skaičiaus. Suskaičiavus abiejų respondentų grupių (vadovų ir pedagogų) nuomone įsisavintų vadovų kompetencijų vertinimo balus, vidutinės jų reikšmės pateiktos 3 priede.

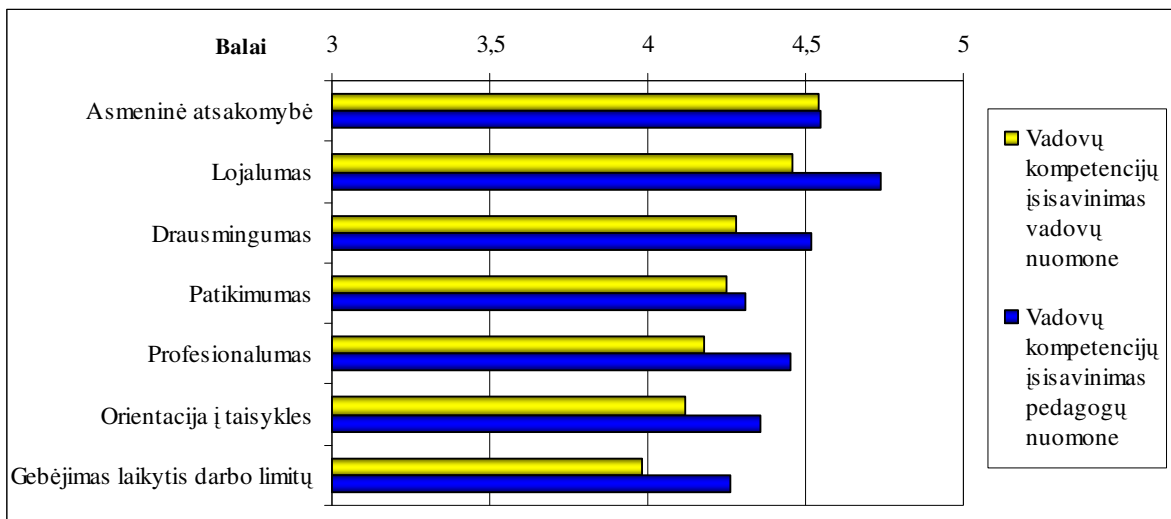
Apibendrinus rezultatus, galima pastebėti, kad kompetencijų įsisavinimo raiška kompetencijos blokuose pakankamai didelė, tačiau skirtinga (žiūr. 10 pav.)



10 pav. Kompetencijos blokų pasiskirstymas pagal kompetencijų įsisavinimo raišką

Apibendrinus respondentų nuomonę, galima pastebėti, kad kompetencijų įsisavinimo raiška yra didžiausia organizacinio tapatumo ir komunikavimo blokuose, o žemiausia – orientacijos į asmenį bloke.

Organizacinio tapatumo bloke respondentai aukščiausiai įvertino asmeninės atsakomybės kompetenciją (žiūr. 11 pav.)



**11 pav.** Organizacinio tapatumo bloko kompetencijos

Tiriamieji mano, kad vadovai puikiai įsisavinę asmeninės atsakomybės kompetenciją. Kaip teigia R. Razauskas (1997) atsakomybės jausmas labai svarbu, nes „vadovas atsako ne tik už savo, bet ir už pavaldinių veiklą, jos rezultatus“. Ši atsakomybė gali būti moralinė, profesinė, teisinė ir kt. Kiekvienas vadovas realiose situacijose privalo suvokti atsakomybės svarbą. Apklausos rezultatai įrodo, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai šią kompetenciją yra įsisavinę ir ją suvokia.

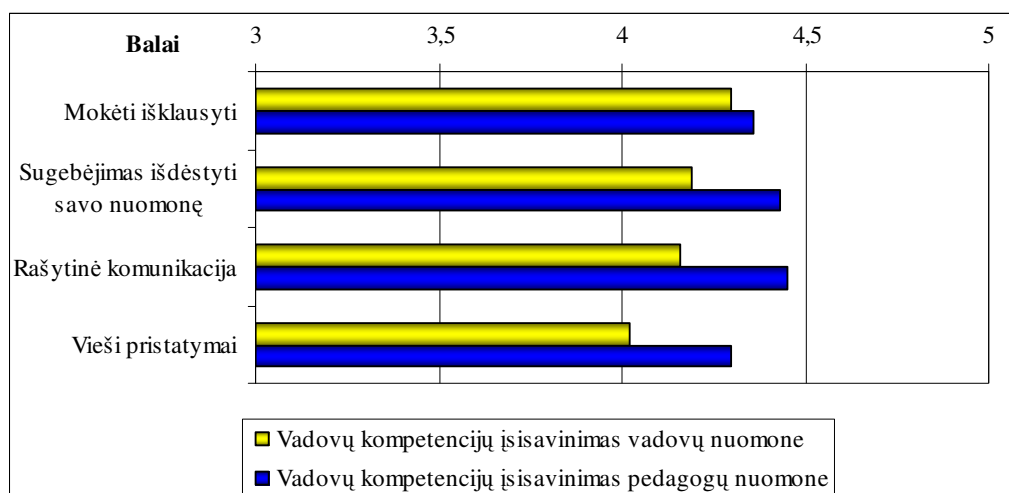
Respondentų nuomone, vadovai yra atsidadę įstaigai, jie ištikimi įstaigos vertybėms ir principams, stengiasi dirbti taip, kad jų vadovaujama įstaiga pasiektų aukštų rezultatų ir teiktų geriausias paslaugas. Pedagogai aukščiau vertina vadovų lojalumą nei patys vadovai.

Pakankamai aukštas vadovų įsisavintos drausmingumo kompetencijos įvertinimas, rodo, kad ikimokyklinių įstaigų vadovai yra disciplinuoti ir laikosi nustatytų standartų.

Vadovai vertina patikimumą – konfidencialios informacijos apie įstaigą, jos klientus ir darbuotojus išlaikymą, o darbuotojai labiau išskiria profesionalumo kompetenciją – jie mano, kad vadovai gerai ir laiku atlieka darbą, tobulina profesinį meistriškumą norėdami tinkamai atsiliiepti į vykstančius pokyčius.

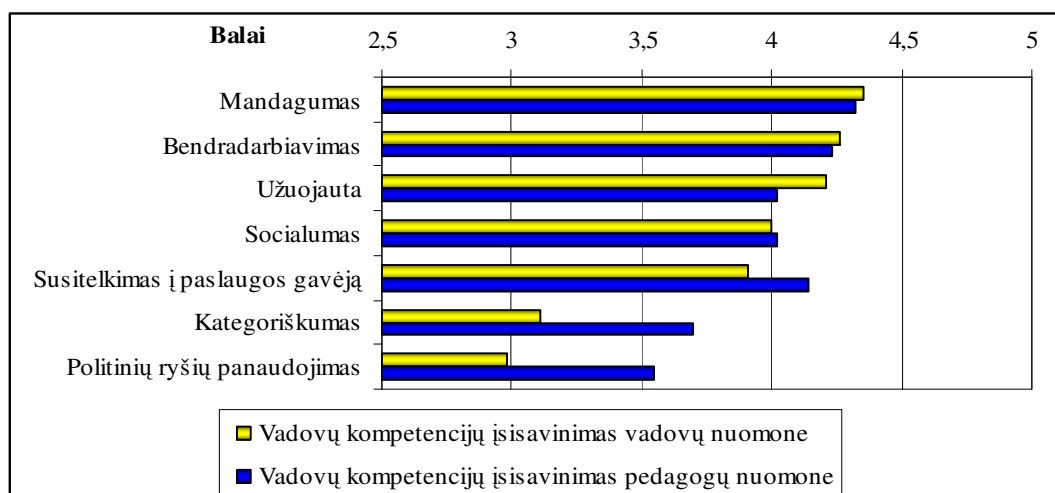
Komunikavimo kompetencijos bloke (žiūr. 12 pav.) respondentų nuomone vadovai geriausiai įsisavinę mokėjimą išklausti ir sugebėjimą išdėstyti savo nuomonę. Jei vadovas nepriima informacijos arba nenori jos priimti, jis gali netekti žinių reikalingų geresniam darbui. Jei pavaldiniai nesupras informacijos, jie darbą gali atlikti blogai arba išvis neatlikti. Vadovas turi nusiteikti, išsiaiškinti kam, ką ir kaip sakys. Svarbu yra kontakto užmezgimas, nes jis gali nulemti tolesnio bendravimo ir bendradarbiavimo proceso sėkmę

Pedagogai taip pat aukštai įvertino rašytinės komunikacijos kompetenciją, todėl galėtume teigti, kad pedagogų nuomone vadovai pakankamai dėmesio skiria ne tik verbalinei, bet ir rašytinei komunikacijai.



**12 pav.** Komunikavimo bloko kompetencijos

Orientacijos į asmenį bloke, kuriame vadovų įsisavintų kompetencijų raiška yra mažiausia, respondentai žemiausiai įvertino politinių ryšių panaudojimo kompetenciją (žiūr. 13 pav.).



**13 pav.** Orientacijos į asmenį bloko kompetencijos

Respondentai mano, kad vadovai mažai panaudoja politinius ryšius, siekdami organizacijos tikslų. Orientacijos į asmenį bloke kompetencijų įvertinimas išsiskyrė tuo, kad patys vadovai savo trijų kompetencijų – užuojautos, bendradarbiavimo ir mandagumo, įsisavinimą įvertino aukščiau nei pedagogai. Jie mano, kad rūpinasi kitų gerove ir yra mandagūs. Nors pedagogai šias kompetencijas vertina nežymiai mažesniais balais, tačiau galėtume manyti, kad vadovams pedagogų nuomone trūksta nuoširdaus rūpinimosi kitais, žmogiškųjų santykių supratimo ir bendradarbiavimo įgūdžių. Galbūt vadovai per mažai pastebi darbuotojų nuopelnus ir ne visuomet juos pripažįsta, o juk kiekvieno žmogus nori, kad įvertintų jo darbą.

Pastebėtina, kad visuose blokuose pedagogai vadovų įsisavintas kompetencijas vertino aukštesniais balais, nei vadovai – tokią respondentų nuomonę galima būtų paaiškinti tuo, kad vadovai buvo savikritiškesni, o pedagogams pritrūko objektyvesnio požiūrio į savo vadovą.

7 lentelė

### Vadovo kompetencijos blokų palyginimas pagal kompetencijų įsisavinimo raišką

Kompetencijos blokai (vadovų nuomone)	Balų vidurkis	Kompetencijos blokai (pedagogų nuomone)	Balų vidurkis
<b>1. Organizacinis tapatumas</b>	<b>4,25</b>	<b>1. Organizacinis tapatumas</b>	<b>4,45</b>
2. Komunikavimas	4,16	2. Profesinis sumanumas ir interesas	4,40
3. Savęs ir kitų ugdymas	4,14	3. Komunikavimas	4,38
4. Profesinis sumanumas ir interesas	4,13	4. Orientacija į užduotį	4,36
5. Orientacija į užduotį	4,08	5. Savęs ir kitų ugdymas	4,32
6. Emocinė kontrolė	3,98	6. Tradicinės funkcijos	4,18
7. Pažiūros	3,95	7. Emocinė kontrolė	4,12
8. Tradicinės funkcijos	3,83	8. Pažiūros	4,11
<b>9. Orientacija į asmenį</b>	<b>3,83</b>	<b>9. Orientacija į asmenį</b>	<b>3,99</b>

Lyginant vadovų ir pedagogų nuomonę atspindinčius rezultatus, išdėstytus 7 lentelėje, matyti, kad kompetencijos blokai išsidėstę panašiai, todėl, galima daryti tokias išvadas:

- Vadovų ir pedagogų vieninga nuomone didžiausia vadovų kompetencijų įsisavinimo raiška yra organizacinio tapatumo bloke, o mažiausia – orientacijos į asmenį bloke.
- Vadovai ir pedagogai itin didelį dėmesį skyrė komunikavimo bloko kompetencijų įsisavinimo raiškai.
- Pedagogai vadovų kompetencijų įsisavinimą įvertino aukštesniais balais nei vadovai.

Apibendrinus visų devynių vadovo kompetencijos blokų raiškos rezultatus, pastebėjome, kad ne tik kompetencijos blokuose, kuriuose įsisavinimo raiška yra didžiausia, bet ir kituose blokuose yra aukštais balais įvertintų kompetencijų. Todėl galime suformuoti bendrą, respondentų nuomone, dešimties labiausiai įsisavintų vadovo kompetencijų suvestinę (žiūr. 8 lentelę).

8 lentelė

### Respondentų nuomone daugiausiai įsisavintos vadovų kompetencijos

Balų vidurkis	Vadovų įsisavintos kompetencijos (vadovų nuomone)		Vadovų įsisavintos kompetencijos (pedagogų nuomone)	Balų vidurkis
<b>4,54</b>	<b>Asmeninė atsakomybė</b>	1	<b>Lojalumas</b>	<b>4,74</b>
<b>4,46</b>	<b>Lojalumas</b>	2	Savęs ugdymas	4,58
4,35	Mandagumas	3	<b>Asmeninė atsakomybė</b>	<b>4,55</b>
4,30	Mokėti išklausti	4	<b>Drausmingumas</b>	<b>4,52</b>
<b>4,28</b>	<b>Drausmingumas</b>	5	Suvokti finansinį ir saugumo interesus	4,51
4,28	Savęs ugdymas	6	Profesionalumas	4,45
4,26	Bendradarbiavimas	7	Rašytinė komunikacija	4,45
4,25	Patikimumas	8	Vadovavimas	4,44
4,23	Sugebėti įvertinti atliktą darbą	9	Sugebėjimas išdėstyti savo nuomonę	4,43

Balų vidurkis	Vadovų įsisavintos kompetencijos (vadovų nuomone)		Vadovų įsisavintos kompetencijos (pedagogų nuomone)	Balų vidurkis
4,21	Iniciatyvumas	10	Iniciatyvumas	4,42

Iš 8 lentelėje pateiktų rezultatų galime daryti išvadas:

- Vadovai ir pedagogai panašiai išskiria geriausiai įsisavintas vadovų kompetencijas: asmeninę atsakomybę, lojalumą, drausmingumą bei iniciatyvumą;
- Keturios kompetencijos, kurias respondentai laiko geriausiai įsisavintomis, įeina į organizacinio tapatumo bloką, kuriame vadovų kompetencijų įsisavinimo raiška yra didžiausia t.y. – lojalumas, asmeninė atsakomybė, drausmingumas, patikimumas.
- Trys kompetencijos, kurias respondentai laiko geriausiai įsisavintomis, įeina į komunikavimo bloką, kuriame vadovų kompetencijų įsisavinimo raiška yra viena iš didžiausių t.y. – mokėti išklaudyti, rašytinė komunikacija, sugebėjimas išdėstyti savo nuomonę.

Atlikus tyrimą bei reitinguojant respondentų pateiktus atsakymus, pastebėta, kad žemesniais balais buvo įvertintos ne tik kompetencijos esančios kompetencijos bloke, kuriame kompetencijų įsisavinimo raiška mažiausia, bet ir kituose blokuose esančios kompetencijos. Tuo tikslu buvo išskirtos bendros, respondentų nuomone, mažiausiai įsisavintos vadovo kompetencijos (žiūr. 9 lentelę).

9 lentelė

#### Respondentų nuomone mažiausiai įsisavintos vadovų kompetencijos

Balų vidurkis	Vadovų įsisavintos kompetencijos (vadovų nuomone)		Vadovų įsisavintos kompetencijos (pedagogų nuomone)	Balų vidurkis
2,93	Motyvavimas valdžia	1	Politinių ryšių panaudojimas	3,55
2,98	Politinių ryšių panaudojimas	2	Kategoriškumas	3,70
3,11	Kategoriškumas	3	Motyvavimas valdžia	3,73
3,58	Kontroliavimas	4	Prisitaikymas	3,93

Iš gautų rezultatų įdomu pastebėti, kad itin sutampa vadovų ir pedagogų nuomonė dėl mažiausiai įsisavintų vadovų kompetencijų. Vadovai mano, kad jie mažai motyvuoja valdžia, nes geriau įsisavinę motyvavimą įtikinimu. Pedagogai vadovų motyvavimą valdžia vertina žymiai aukščiau nei patys vadovai, todėl galėtume manyti, kad vadovai skatindami darbuotojų aktyvumą ir nurodydami veiklos kryptį, nevengia naudoti vieno iš motyvacijos būdų – motyvavimą valdžia.

Pedagogai mano, kad vadovai įsisavinę kategoriškumo kompetenciją labiau nei apie tai mano patys vadovai. Kaip teigia mokslininkai, sprendimų kategoriškumas atvirkščiai proporcingas žinioms, todėl iš karto priimti kategoriški sprendimai ne visada yra teisingi. Iš gautų rezultatų galima daryti prielaidą, kad ikimokyklinių įstaigų vadovų kategoriški sprendimai gali turėti įtakos psichologinei darbo atmosferai. Tačiau yra situacijų kai reikalingi greiti ir kategoriški vadovų sprendimai.

Iš gautų rezultatų galima pastebėti, kad respondentų nuomonė nesutapo vertinant kontroliavimo kompetencijos įsisavinimą. Nors vadovai mano, kad jie tik pakankamai įsisavinę šią kompetenciją, pedagogai kontroliavimą įvertino aukštesniais balais. Šis vertinimas gali būti įtakotas skirtingo vadovo ir darbuotojo požiūrio į kontrolę. Kontrolė tradiciškai siejama su autoritariniu valdymu, kas darbuotojui dažniausiai kelia neigiamas emocijas.

Apibendrinus gautus rezultatus, galime teigti:

- Vadovai ir pedagogai panašiai išskiria mažiausiai įsisavintas vadovų kompetencijas: motyvavimo valdžia, politinių ryšių panaudojimo bei kategoriškumo.
- Vadovai respondentų nuomone nėra linkę nuolat naudoti motyvavimo valdžia ir kategoriškumą (tai parodo įvertinimo balų vidurkis).
- Pedagogai aukštesniais balais įvertino motyvavimo valdžia bei kategoriškumo kompetencijų įsisavinimą nei patys vadovai, kas atskleidžia problematinę ikimokyklinių įstaigų vadovų valdymo pusę.

Apdorojant anketos duomenis, buvo išsiaiškinta kokias kompetencijas labiausiai įsisavinę vadovai, turintys skirtingą vadybinio darbo stažą. Analizuojant demografinius tiriamųjų duomenis, buvo išskirtos dvi vadovų grupės. Viena grupė – vadovai, turintys iki penkių metų vadybinį darbo stažą (26 %), kita – nuo 11 iki 20 metų (32 %). Apibendrinus skirtingų vadovų grupių įsisavintų kompetencijų rezultatus gauti rezultatai pateikti 10 lentelėje.

10 lentelė

### Kompetencijų įsisavinimo palyginimas

Vadybinis darbo stažas iki penkerių metų		Vadybinis darbo stažas nuo 11 iki 20 metų	
Geriausiai įsisavintos kompetencijos	Blogiausiai įsisavintos kompetencijos	Geriausiai įsisavintos kompetencijos	Blogiausiai įsisavintos kompetencijos
lojalumas	kategoriškumas	mandagumas	motyvavimas valdžia
asmeninė atsakomybė	motyvavimas valdžia	lojalumas	
užuojauta	komandos būrimas	asmeninė atsakomybė	
		komandos būrimas	

Pastebėtas žymus skirtumas lyginant aukščiau išskirtų vadovų grupių komandos būrimo kompetencijos vertinimo rezultatus. Mažesnę darbo stažą turintys vadovai yra blogiau įsisavinę komandos būrimo kompetenciją nei didesnę darbo stažą turintys vadovai. To priežastimi galėtų būti tai, kad jauni vadovai, turėdami mažą darbo patirtį, labiau linkę į autokratinį vadovavimo stilių, nevengia motyvuoti valdžia, priiminėti sprendimus patys, taip paliekant komandų būrimo kompetenciją žemesnėje prioritetų vietoje. Tačiau tikėtina, kad jauniems vadovams trūksta žinių ir

įgūdžių kaip suburti tokią komandą, kuri galėtų veiksmingai atlikti darbą ir pasiekti tikslus, nes ne kiekvieną žmonių grupę galime vadinti komanda.

Norint išsiaiškinti, kaip pedagogai, dirbantys skirtingą laiką dabartiniame kolektyve, vertino vadovų įsisavintas kompetencijas, buvo išskirtos dvi didžiausios grupės pedagogų. Vieni dirbo (29 %) dabartiniame kolektyve iki 10 metų, kiti nuo 11 iki 20 (46 %). Pedagogai, dirbantys nuo 11 iki 20 metų aukščiausiai įvertino vadovų įsisavintą strateginio planavimo kompetenciją ir pakankamai aukštai, lyginant su kitomis respondentų grupėmis - motyvavimo valdžia kompetencija. Galime teigti, kad ilgesnį laiką dirbantys pedagogai pastebi, kad vadovai nuolat įgyja vis naujų kompetencijų (pvz. strateginio planavimo komp.) ir tobulėja. Tačiau pedagogų nuomone vadovai neatsisako įgytų gebėjimų ir atlikdami savo funkcijas laikosi pakankamai griežtų nuostatų. Pedagogai dirbantys iki 10 metų, mano, kad labiausiai jų vadovai įsisavinę vadovavimo ir lojalumo kompetencijas.

Apibendrinant respondentų pateiktą nuomonę apie ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų kompetencijų įsisavinimą gauti rezultatai parodo, kad didžiausia vadovų kompetencijų įsisavinimo raiška yra organizacinio tapatumo bloke, o mažiausia – orientacijos į asmenį bloke. Pažymėtina, kad tiek vadovai, tiek pedagogai itin didelį dėmesį skiria komunikavimo bloko kompetencijų įsisavinimo raiškai. Tai galėtų būti grindžiama tuom, kad įsisavinti sugebėjimai išdėstyti savo nuomonę, bendravimo, mokėjimo išklausti įgūdžiai yra svarbūs bendradarbiaujant ir siekiant įstaigos tikslų. Įdomu, kad pedagogai vadovų kompetencijų įsisavinimą įvertino aukštesniais balais nei vadovai, kas parodo, kad vadovas save vertina savikritiškiau nei jį vertinantis darbuotojas.

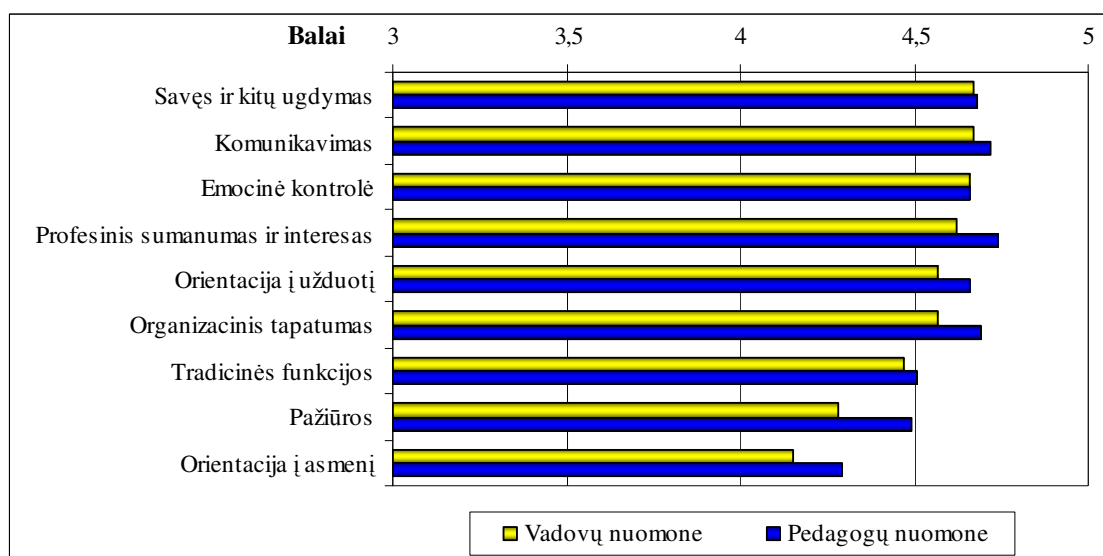
Vertinant geriausiai įsisavintas pavienes kompetencijas, iš skirtingų kompetencijos blokų, tiek vadovai, tiek pedagogai panašiai išskiria geriausiai įsisavintas vadovų kompetencijas: asmeninę atsakomybę, lojalumą, drausmingumą bei iniciatyvumą. Gauti rezultatai pagrindė anksčiau pateiktus rezultatus: kompetencijos, kurias respondentai laiko geriausiai įsisavintomis, įeina į organizacinio tapatumo bloką, kuriame vadovų kompetencijų įsisavinimo raiška yra didžiausia t.y. – lojalumas, asmeninė atsakomybė, drausmingumas, patikimumas.

Kalbant apie mažiausiai įsisavintas vadovų kompetencijas respondentai išskiria motyvavimo valdžia, politinių ryšių panaudojimo bei kategoriškumo kompetencijas. Respondentų pateikta nuomonė bei gauti apdoroti rezultatai atskleidė ganėtinai aktualią bei problematišką ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų valdymo pusę: pedagogai aukštesniais balais įvertino motyvavimo valdžia bei kategoriškumo kompetencijų įsisavinimą nei patys vadovai. Tačiau apžvelgus respondentų vadovų kompetencijų vertinimo balų vidurkius galima daryti prielaidą, kad kategoriškumas nėra nuolatinis vadovų priimamų sprendimų būdas, o motyvavimas valdžia nėra nuolatinė motyvavimo priemonė.

### 3.2. Vadovų kompetencijų svarba

Naudojant SPSS programą apskaičiuotas kiekvienos kompetencijos įvertinimo balų vidurkis. Kompetencijos bloko balų vidurkis buvo skaičiuojamas sudedant visų to bloko kompetencijų vidurkius ir padalijant šią sumą iš kompetencijų skaičiaus. Suskaičiavus abiejų respondentų grupių (vadovų ir pedagogų) nuomone vadovų kompetencijų vertinimo pagal jų svarbą vadovo darbe balus, vidutinės jų reikšmės pateiktos 4 priede.

Apibendrinus rezultatus, galima pastebėti, kad kompetencijų svarba kompetencijos blokuose įvertinta aukštai, tačiau pakankamai skirtingai (žiūr. 14 pav.).

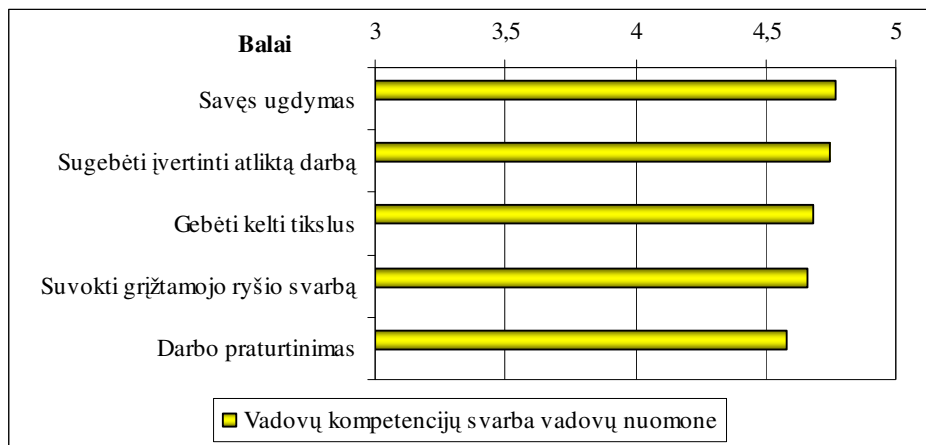


14 pav. Kompetencijos blokų pasiskirstymas pagal kompetencijų svarbą vadovo darbe

Apibendrinus abiejų grupių respondentų nuomonę, galima pastebėti, kad kompetencijų svarbumo raiška yra didžiausia, vadovų nuomone, savęs ir kitų ugdymo bei komunikavimo kompetencijos blokuose, pedagogų nuomone – profesinio sumanumo ir intereso bei komunikavimo blokuose. Respondentų vieninga nuomone kompetencijų svarbumo raiška mažiausia – orientacijos į asmenį bloke.

Iš gautų rezultatų matyti (žiūr. 15 pav.), kad vadovų nuomone svarbiausia jų darbe siekti saviugdos, kuri vadovui padeda nuolat tobulėti, prisitaikyti prie nuolatinės kaitos pokyčių ir tinkamai organizuoti įstaigos veiklą. Vadovui svarbu mokytis iš nesėkmių, įsisavinti naujus dalykus ir įgūdžius.

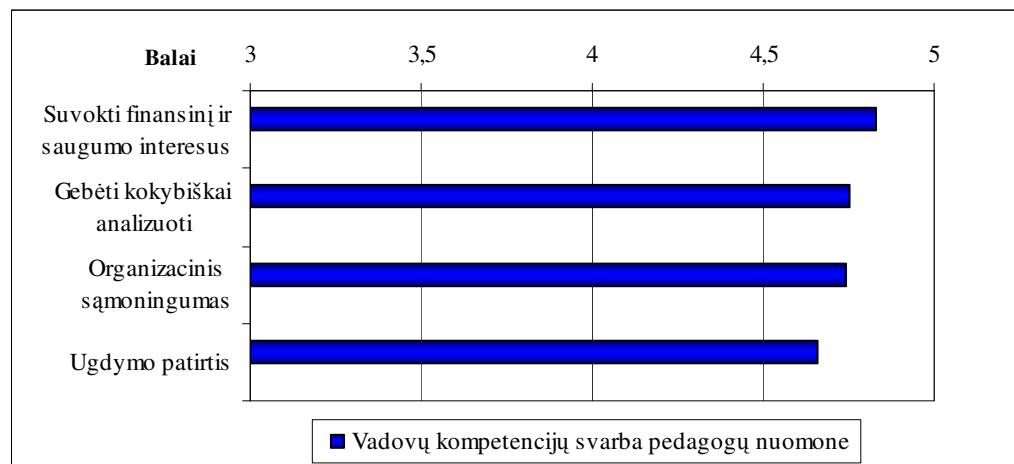




**15 pav.** Savęs ir kitų ugdymo bloko kompetencijos

Darbuotojams svarbu, kai yra grįžtamasis ryšys, t.y. atkreipiamas dėmesys ir pripažįstami jų atlikti darbai. Vadovai supranta, kad teigiamu grįžtamojo ryšiu yra skatinamas teigiamas elgesys, todėl jie aukštai įvertino vadovo darbe svarbius atlikto darbo įvertinimo ir grįžtamojo ryšio suvokimo gebėjimus. Gebėjimą kelti tikslus vadovai laiko svarbiu, nes tikslai yra planavimo proceso dalis, kuri įtakoja įstaigos darbo veiksmingumą.

Pedagogų nuomone, didžiausia vadovų kompetencijų svarbumo raiška yra profesinio sumanumo ir intereso kompetencijos bloke. Paminėtame bloke aukščiausiu balu respondantai įvertino finansinio ir saugumo interesų kompetenciją (žiūr. 16 pav.).

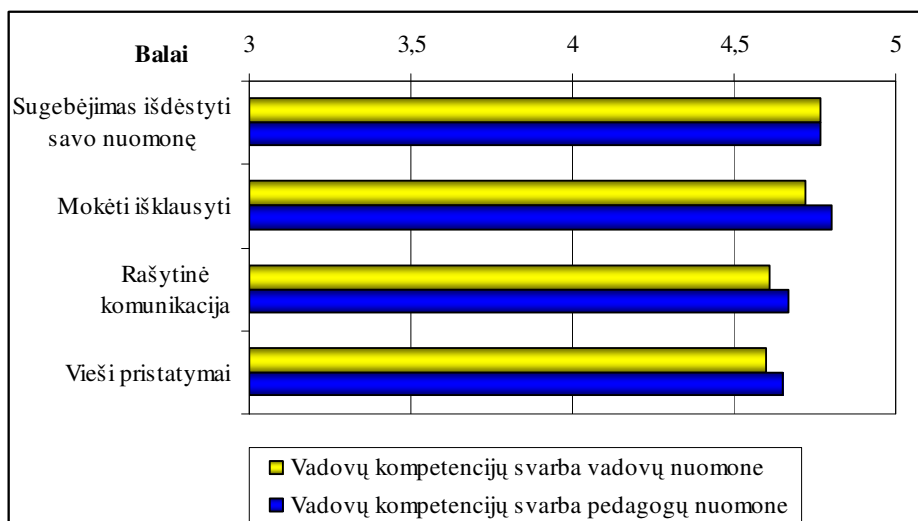


**16 pav.** Profesinio sumanumo ir intereso bloko kompetencijos

Pedagogų nuomone vadovui svarbu sugebėti tinkamai organizuoti veiklos procesus, kad įstaigos bendruomenės nariai galėtų jaustis saugūs visais atžvilgiais. Nors ikimokyklinio ugdymo įstaigos yra biudžetinės organizacijos, kuriose finansinė veikla yra griežtai reglamentuota, vadovai turi sugebėti tinkamai paskirstyti finansinius išteklius ir užtikrinti tinkamą jų panaudojimą.

Iš gautų rezultatų galime teigti, kad vadovui yra svarbu gebėti kokybiškai analizuoti. Vadovui tinkamai išanalizavus esamą situaciją bei identifikavus stipriuosius ir silpnuosius įstaigos bruožus, atsiranda galimybė išsamiau ir tiksliau planuoti galimas veiklos strategijas.

Komunikavimo bloke respondentų nuomone svarbiausi vadovo darbe yra mokėjimas išklausti ir sugebėjimas išdėstyti savo nuomonę. (žiūr. 17 pav.)



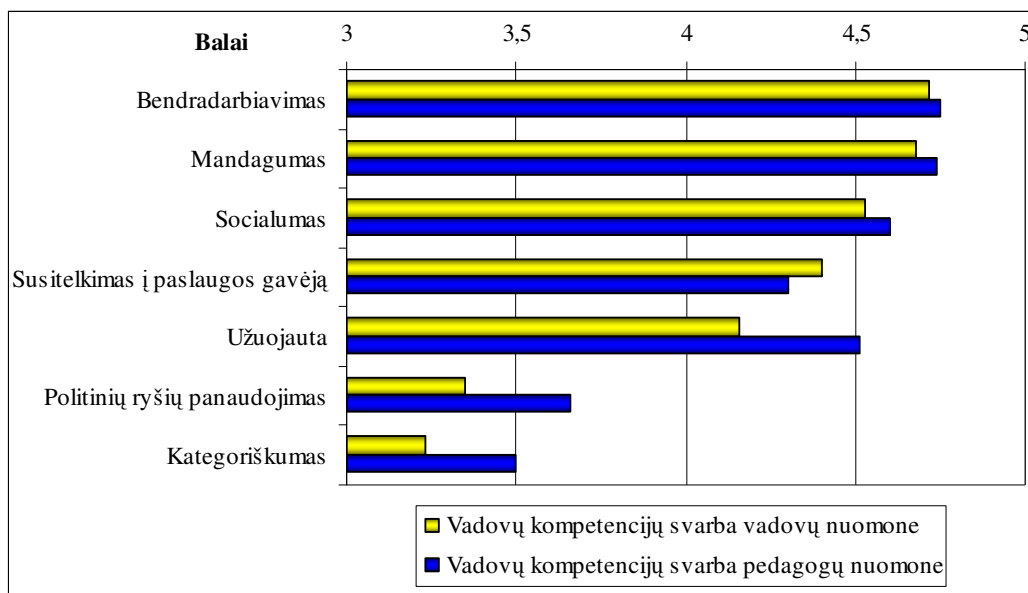
17 pav. Komunikavimo bloko kompetencijos

Kad darbuotojai tikslingai ir organizuotai veiktų, jie turi suprasti ko iš jų tikimasi. Tačiau darbuotojai skirtingai suvokia įvairaus pobūdžio informaciją, todėl vadovai turi sugebėti išreikšti mintis ir perteikti žinias, atsižvelgdami į adresatą ir situaciją.

Vadovui būtina išklausti kitus, nes priimami sprendimai priklauso nuo aiškaus žmogaus pozicijų supratimo. Iš klausymas padeda suprasti žmonių tikslus ir derinti juos su organizacijos tikslais. Anot J. Kasiulio ir V. Barvydienės (2005) – gebančio atidžiai, atsidėjus klausyti vadovo sprendimus darbuotojai greičiau ir noriau vykdo, nes, jų akimis, toks vadovas, prieš sprendamas, stengiasi gauti maksimalios informacijos, būti teisingas.

Respondentų nuomone norint pristatyti save ir savo veiklą, vadovams svarbu turėti viešų pristatymų gebėjimų. Sugebėjimas užmegzti kontaktus, ryšių turėjimas ir palaikymas, padėsiantys vystyti organizacijos veiklą yra labai svarbūs.

Orientacijos į asmenį bloke, kuriame, tiriamųjų nuomone, vadovo darbui svarbių kompetencijų raiška yra mažiausia, respondantai žemiausiai įvertino kategoriškumo kompetenciją (žiūr. 18 pav.). Tiek patys vadovai, tiek pedagogai mano, kad vadovo darbe kategoriškumas tik truputį svarbus, todėl galėtume teigti, kad vadovai turėtų kategoriškumo vengti, išskyrus tas situacijas kai reikalingi greiti ir kategoriški sprendimai.



**18 pav.** Orientacijos į asmenį bloko kompetencijos

Respondentų nuomonė nesutapo vertinant užuojautos kompetenciją. Iš 18 paveiksle pateiktų rezultatų matyti, kad vadovai gana žemai lyginant su pedagogais įvertino užuojautos kompetenciją. Galėtume teigti, kad vadovai nemano, kad yra svarbu rodyti nuoširdų rūpestį dėl kitų gerovės.

Pastebėtina, kad visuose blokuose pedagogai vadovui svarbias kompetencijas vertino aukštesniais balais, nei vadovai – tokią respondentų nuomonę galima būtų paaiškinti tuo, kad pedagogai kelia didesnius reikalavimus vadovui nei patys vadovai.

11 lentelė

**Vadovo kompetencijos blokų palyginimas pagal kompetencijų svarbumo raišką**

Vadovų kompetencijos blokai (vadovų nuomone)	Balų vidurkis	Vadovų kompetencijos blokai (pedagogų nuomone)	Balų vidurkis
<b>1. Savęs ir kitų ugdymas</b>	<b>4,67</b>	<b>1. Profesinis sumanumas ir interesas</b>	<b>4,74</b>
2. Komunikavimas	4,67	2. Komunikavimas	4,72
3. Emocinė kontrolė	4,66	3. Organizacinis tapatumas	4,69
4. Profesinis sumanumas ir interesas	4,62	4. Savęs ir kitų ugdymas	4,68
5. Orientacija į užduotį	4,57	5. Orientacija į užduotį	4,66
6. Organizacinis tapatumas	4,57	6. Emocinė kontrolė	4,66
7. Tradicinės funkcijos	4,47	5. Tradicinės funkcijos	4,51
8. Pažiūros	4,28	6. Pažiūros	4,49
<b>9. Orientacija į asmenį</b>	<b>4,15</b>	<b>7. Orientacija į asmenį</b>	<b>4,29</b>

Lyginant vadovų ir pedagogų nuomonę atspindinčius rezultatus, išdėstytus 11 lentelėje, galime daryti tokias išvadas:

- Vadovų nuomone didžiausia vadovų kompetencijų svarbumo raiška yra savęs ir kitų ugdymo bloke.

- Pedagogų nuomone didžiausia vadovų kompetencijų svarbumo raiška yra profesinio sumanumo ir intereso bloke.
- Vadovai ir pedagogai itin didelį dėmesį skyrė komunikavimo bloko kompetencijų svarbumo raiškai.
- Vadovų ir pedagogų vieninga nuomone mažiausia vadovų kompetencijų svarbumo raiška yra orientacijos į asmenį bloke.
- Pedagogai vadovų kompetencijų svarbą vertino aukštesniais balais nei vadovai.

Apibendrinus visų devynių vadovo kompetencijos blokų raiškos rezultatus, pastebėjome, kad ne tik kompetencijos blokuose, kuriuose vadovų kompetencijų svarbumo raiška didžiausia, bet ir kituose blokuose yra aukštais balais įvertintų kompetencijų. Todėl galime suformuoti bendrą, respondentų nuomone, dešimties svarbiausių vadovo darbe kompetencijų suvestinę (žiūr. 12 lentelę).

12 lentelė

#### Respondentų nuomone svarbiausios vadovo darbe kompetencijos

Balų vidurkis	Vadovų svarbiausios kompetencijos (vadovų nuomone)		Vadovų svarbiausios kompetencijos (pedagogų nuomone)	Balų vidurkis
4,84	Strateginis planavimas	1	Problemų supratimas	4,85
4,79	Gebėti kokybiškai analizuoti	2	Suvokti finansinį ir saugumo interesus	4,83
4,77	Sugebėjimas išdėstyti savo nuomonę	3	Profesionalumas	4,81
4,77	Sprendimų priėmimas	4	Mokėti išklaudyti	4,80
4,75	Komandos būrimas	5	Komandos būrimas	4,78
4,74	Vadovavimas	6	Vadovavimas	4,78
4,74	Sugebėti įvertinti atliktą darbą	7	Sugebėjimas išdėstyti savo nuomonę	4,77
4,74	Profesionalumas	8	Savęs ugdymas	4,77
4,72	Gebėti kelti tikslus	9	Sprendimų priėmimas	4,76
4,72	Suvokti finansinį ir saugumo interesus	10	Asmeninė atsakomybė	4,76

Iš 12 lentelėje pateiktų rezultatų galime daryti išvadas:

- Vadovai mano, kad svarbiausia vadovo darbe yra strateginio planavimo kompetencija. Turėtume pastebėti, kad strateginis planavimas yra gana naujas dalykas ikimokyklinių įstaigų veiklos planavimo procese. Jei anksčiau buvo planuojama veikla vieniems metams, dabar vadovai atsakingi už strateginio plano parengimą, kuriame turi būti nustatytas tikslas bei jo siekiui numatyti reikalingi ištekliai bent trims metams į priekį. Galbūt tai ir lėmė svarbiausios vadovo darbe kompetencijos pasirinkimą.
- Pedagogų nuomone svarbiausia vadovo darbe problemų supratimas, todėl galėtume manyti, kad darbuotojams yra labai svarbus vadovo noras pastebėti, analizuoti ir reaguoti į jų problemas, t. y. padėti jas išspręsti.

- Dvi kompetencijos, kurias respondentai laiko pačiomis svarbiausiomis, įeina į komunikavimo bloką, kuriame vadovų kompetencijų svarbumo raiška yra viena iš didžiausių, t.y. sugebėjimas išdėstyti savo nuomonę ir mokėti išklausti.
- Dvi kompetencijos, kurias vadovai laiko pačiomis svarbiausiomis, įeina į savęs ir kitų ugdymo bloką, kuriame vadovų kompetencijų svarbumo raiška vadovų nuomone yra didžiausia, t. y. sugebėti įvertinti atliktą darbą ir gebėti kelti tikslus.
- Penkios kompetencijos, kurias vadovai laiko pačiomis svarbiausiomis, įeina į tradicinių funkcijų bloką, t.y. strateginis planavimas, problemų supratimas, sprendimų priėmimas, komandos būrimas, vadovavimas.

Atlikus tyrimą bei reitinguojant respondentų pateiktus atsakymus, pastebėta, kad žemesniais balais buvo įvertintos ne tik kompetencijos esančios kompetencijos bloke, kuriame vadovų kompetencijų svarbumo raiška mažiausia, bet ir kituose blokuose esančios kompetencijos. Tuo tikslu buvo išskirtos bendros, respondentų nuomone, mažiausiai svarbios vadovo darbe kompetencijos (žiūr. 13 lentelę).

13 lentelė

#### Respondentų nuomone mažiausiai svarbios vadovo darbe kompetencijos

Balų vidurkis	Vadovų kompetencijos ( vadovų nuomone)		Vadovų kompetencijos (pedagogų nuomone)	Balų vidurkis
3,23	Kategoriškumas	1	Motyvavimas valdžia	3,49
3,32	Motyvavimas valdžia	2	Kategoriškumas	3,50
3,35	Politinių ryšių panaudojimas	3	Politinių ryšių panaudojimas	3,66
3,86	Prisitaikymas	4	Gebėjimas suprasti kitas kultūras	4,24

Iš gautų rezultatų matyti, kad sutampa vadovų ir pedagogų nuomonė dėl mažiausiai svarbių vadovo darbe kompetencijų. Respondentų nuomone kategoriškumas, motyvavimas valdžia, politinių ryšių panaudojimas nėra svarbūs vadovo darbe. Reikėtų pastebėti, kad pedagogai mažiausiai svarbias kompetencijas vertino aukščiau nei vadovai.

Apdorojant anketos duomenis, buvo išsiaiškinta kurios kompetencijas mažiausiai svarbios skirtingo amžiaus respondentų nuomone. Įdomu pastebėti, kad jauniausi (iki 25 metų) ir vyriausi (virš 60 metų) respondentai, aukštesniais balais nei kiti respondentai įvertino motyvavimo valdžia svarbą.

Analizuojant demografinius tiriamųjų duomenis, buvo išskirtos dvi vadovų grupės. Viena grupė – vadovai, turintys iki penkių metų vadybinį darbo stažą (26 %), kita – nuo 11 iki 20 metų ( 32 %). Apibendrinus skirtingų vadovų grupių nuomonę apie svarbias kompetencijas vadovo darbe, pastebėtas skirtumas lyginant kategoriškumo kompetencijos vertinimo rezultatus. Mažesnę darbo stažą turinčių vadovų nuomone, vadovo darbe kategoriškumo kompetencija žymiai svarbesnė, nei apie tai mano didesnę vadybinio darbo stažą turintys vadovai. To priežastimi galėtų būti tai, kad

jauni vadovai, turėdami mažą darbo patirtį linkę manyti, kad kategoriškumas vadovo darbe padeda greičiau išspręsti problemas.

Apibendrinant respondentų pateiktą nuomonę apie ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų darbe svarbias kompetencijas gauti rezultatai rodo, kad kompetencijų svarbumo raiška yra didžiausia, vadovų nuomone, savęs ir kitų ugdymo bei komunikavimo kompetencijos blokuose, pedagogų nuomone – profesinio sumanumo ir intereso bei komunikavimo blokuose. Respondentų vieninga nuomone kompetencijų svarbumo raiška mažiausia – orientacijos į asmenį bloke.

Vadovai ir pedagogai itin didelį dėmesį skyrė komunikavimo bloko kompetencijų svarbumo raiškai. Tai galėtų būti grindžiama tuom, kad bendravimas, mokėjimas išklausti bei sugebėjimas išdėstyti savo nuomonę yra itin svarbūs siekiant geros darbo atmosferos bei aukštų darbo rezultatų.

Vertinant svarbiausias vadovo darbe kompetencijas, respondentų nuomonė išsiskyrė: vadovų nuomone svarbiausia yra strateginio planavimo kompetencija, pedagogų nuomone – problemų supratimas.

Kalbant apie mažiausiai svarbias kompetencijas vadovo darbe iš gautų rezultatų matyti, kad itin sutampa vadovų ir pedagogų nuomonė dėl mažiausiai svarbių vadovo darbe kompetencijų. Respondentų nuomone kategoriškumas, motyvavimas valdžia, politinių ryšių panaudojimas nėra svarbūs vadovo darbe.

### 3.3. Labiausiai trūkstamų kompetencijų vadovams nustatymas

3.1. ir 3.2. šio darbo poskyriuose apibendrinus tyrimo rezultatus išsiaiškinta kokias vadovo kompetencijas respondentai laiko įsisavintomis bei kokios vadovo kompetencijos yra svarbios jo darbe. Lyginant vadovų įsisavintas kompetencijas su svarbiausiomis kompetencijomis jo darbe, pabandyta nustatyti, kokių kompetencijų, respondentų nuomone, vadovams trūksta labiausiai.

Labiausiai trūkstamas kompetencijos respondentų nuomone išsiaiškintos suskaičiavus įvertintų kompetencijų balų vidurkio skirtumą tarp to kiek vadovas mano įsisavinęs ir kiek svarbu jo darbe. Gauti rezultatai pateikti 5, 6 prieduose.

Apibendrinus tyrimo rezultatus, respondentų nuomone, nustatytos kompetencijos kur skirtumas tarp kompetencijos įsisavinimo ir svarbos yra didžiausias (žiūr. 14 lentelę).

14 lentelė

#### Labiausiai trūkstamų vadovams kompetencijų suvestinė

	Vadovo kompetencijos	Kiek įsisavinęs vadovas	Kiek svarbu vadovui	Balų vidurkio skirtumas
Vadovų nuomone				

1	Strateginis planavimas	3,95	4,84	0,89
2	Komandos būrimas	3,91	4,75	0,84
3	Sprendimų priėmimas	3,95	4,77	0,82
4	Mokėti suvaldyti stresą	3,86	4,68	0,82
5	Gebėti kokybiškai analizuoti	3,98	4,79	0,81
<b>Pedagogų nuomone</b>				
	<b>Vadovo kompetencijos</b>	<b>Kiek įsisavinęs vadovas</b>	<b>Kiek svarbu vadovui</b>	<b>Balų vidurkio skirtumas</b>
1	Mokėti suvaldyti stresą	3,94	4,72	0,78
2	Problemų supratimas	4,17	4,85	0,68
3	Komandos būrimas	4,16	4,78	0,62
4	Sprendimų priėmimas	4,17	4,76	0,59
5	Tolerancija	4,13	4,72	0,59

Iš gautų rezultatų 14 lentelėje matyti, kad didžiausias skirtumas, vadovų nuomone, yra strateginio planavimo kompetencijos vertinime. Kaip teigia R. Jucevičius ir kt. (2003) – strategija yra vadybinės veiklos „aukštasis pilotžas“, kuriam kurti reikia esminių vadybos mokslo žinių ir intuicijos, išvalgos, drąsių kūrybinių sprendimų. Jau buvo minėta, kad strateginis planavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigose yra pakankamai naujas dalykas. Tad respondentų pateikta nuomonė tiksliai atspindi šiandieninę situaciją ikimokyklinių ugdymo įstaigų veikloje.

Ištyrus respondentų nuomonę, matyti, kad vadovams trūksta gebėjimo valdyti stresines situacijas. Tikėtina, kad vadovai kartais nesugeba valdyti emocijų, greit susierzina, nemoka arba nesistengia nuslopinti blogos nuotaikos.

Gautuose pedagogų nuomonės tyrimo rezultatuose pastebimas tolerancijos kompetencijos vertinimo skirtumas tarp kiek įsisavinęs vadovas ir kiek tai svarbu. Tai leidžia teigti, kad vadovams trūksta išmokymo pripažinti skirtumus, sugebėjimų suprasti kitus žmones ir toleruoti dalykus, kurių patys nemėgsta.

Remiantis respondentų nuomone, galėtume teigti, kad ikimokyklinių įstaigų vadovams, siekiant įstaigos veiklos organizavimo kokybės, trūksta komandinio darbo įgūdžių.

Tyrimo rezultatai rodo, kad vadovams trūksta sprendimų priėmimų gebėjimų. Trūkumą gali įtakoti tai, kad sprendimų priėmimas yra sudėtingas procesas. Spręsti tenka ne tik planuojant, bet ir reguliuojant kasdieninio įstaigos gyvenimo klausimus. Sprendimų priėmimas didina riziką suklysti. R. Želvys (2003) teigia, kad tradiciškai vadovams labiausiai priekaištaujama dėl neteisingų sprendimų, o dėl vengimo spręsti priekaištaujama mažiau. Pasak autoriaus, nepriimti sprendimo dažnai esti blogiau už bet kurią alternatyvą, tegu ir ne pačią geriausią, nes delsimas paralyžiuoja įstaigos darbą, o joje dirbantys žmonės nuolat jaučia neaiškumą ir neapibrėžtumą.

Lyginant vadovų ir pedagogų vertinimo rezultatus, gauti skirtumai tarp to kiek įsisavinęs vadovas ir kiek jam svarbu rodo, kad, vadovų nuomone, labiausiai vadovams trūksta šių kompetencijų: strateginio planavimo, komandos būrimo, sprendimų priėmimo, mokėjimo suvaldyti

stresą ir gebėjimo kokybiškai analizuoti. Pedagogų nuomone vadovams labiausiai trūksta mokėjimo suvaldyti stresą, problemų supratimo, komandos būrimo, sprendimų priėmimo gebėjimų bei tolerancijos. Galime teigti, kad dėl trijų labiausiai trūkstamų kompetencijų: komandos būrimo, sprendimų priėmimo, gebėjimo suvaldyti stresą - respondentų nuomonė sutampa.



## IŠVADOS

Remiantis įvairių mokslininkų kompetencijos sąvokos apibrėžimais magistro darbe buvo išskirtos kompetencijos sudedamosios dalys: asmeninių savybių visuma, vertybės, žinios, mokėjimai, įgūdžiai, požiūriai, elgsenos motyvai. Vadovo kompetencija – tai gebėjimas veikti, sąlygotas jo žinių, mokėjimų, požiūrių, vertybių, asmenybės savybių visumos, kuris įtakoja sėkmingą vadovo veiklą ir sėkmingus įstaigos veiklos rezultatus. Vadovui neužtenka turėti žinių, mokėjimų, įgūdžių, svarbu kaip jis geba visa tai realizuoti veikloje ir ar tai daro kokybiškai, t.y. kompetentingai. Vadovas, norėdamas gerai atlikti savo funkcijas ir įgyvendinti visus sumanymus, turi būti įsisavinęs daugelį kompetencijų, nes kiekvienai veiklos sričiai reikalinga atitinkama kompetencija.

Analizuojant gautus apklausos rezultatus buvo atliktas išsamus tyrimas, kurio metu buvo gauti itin įdomūs bei moksliškai reikšmingi rezultatai, pagrindžiantys teorinį kompetencijų aiškinimą ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų darbe.

**Atlikus detalų tyrimą buvo diagnozuotas Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų kompetencijų įsisavinimas, bei nustatyta, kad:**

- Pedagogai vadovų kompetencijų įsisavinimą įvertino aukštesniais balais nei vadovai, kas parodo, kad vadovas save vertina savikritiškiau nei jį vertinantis darbuotojas.
- Didžiausia ikimokyklinio ugdymo vadovų kompetencijų įsisavinimo raiška yra organizacinio tapatumo bloke, o mažiausia – orientacijos į asmenį bloke.
- Vertinant pavienes kompetencijas, tiek vadovai, tiek pedagogai panašiai išskiria geriausiai įsisavintas vadovų kompetencijas: asmeninę atsakomybę, lojalumą, drausmingumą bei iniciatyvumą.
- Kompetencijos, kurias respondentai laiko geriausiai įsisavintomis, įeina į organizacinio tapatumo bloką, kuriame vadovų kompetencijų įsisavinimo raiška yra didžiausia, t.y. – lojalumas, asmeninė atsakomybė, drausmingumas, patikimumas.
- Vieninga respondentų nuomone mažiausiai įsisavintos kompetencijos - motyvavimas valdžia, politinių ryšių panaudojimas, kategoriškumas.

Atskleista ganėtinai aktuali bei problematiška ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų valdymo pusė: pedagogai aukštesniais balais įvertino motyvavimo valdžia bei kategoriškumo kompetencijų įsisavinimą nei patys vadovai. Tačiau apžvelgus respondentų vadovų kompetencijų vertinimo balų vidurkius galima daryti prielaidą, kad kategoriškumas nėra nuolatinis vadovų priimamų sprendimų būdas, o motyvavimas valdžia nėra nuolatinė motyvavimo priemonė.

**Analizuojant Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo vadovų kompetencijų svarbą, iš pateiktų respondentų nuomonių buvo diagnozuota, kad:**

- Kompetencijų svarbumo raiška yra didžiausia, vadovų nuomone, savęs ir kitų ugdymo bei komunikavimo kompetencijos blokuose, pedagogų nuomone - profesinio sumanumo ir intereso bei komunikavimo blokuose.
- Respondentų vieninga nuomone kompetencijų svarbumo raiška mažiausia – orientacijos į asmenį bloke.
- Vertinant pavienes kompetencijas, vadovų nuomone svarbiausia yra strateginio planavimo kompetencija, pedagogų nuomone – problemų supratimas.
- Penkios kompetencijos, kurias vadovai laiko pačiomis svarbiausiomis, įeina į tradicinių funkcijų bloką, t.y. strateginis planavimas, problemų supratimas, sprendimų priėmimas, komandos būrimas, vadovavimas.

Vadovų ir pedagogų nuomonė dėl mažiausiai svarbių vadovo darbe kompetencijų sutampa, tai - kategoriškumas, motyvavimas valdžia, politinių ryšių panaudojimas.

Lyginant vadovų įsisavintas kompetencijas su svarbiausiomis kompetencijomis jo darbe, buvo pabandyta nustatyti, kokių kompetencijų, respondentų nuomone, vadovams trūksta labiausiai. Atlikus tyrimą buvo diagnozuotos **labiausiai trūkstamos vadovų kompetencijos vadovų bei pedagogų požiūriu**. Pastebėta, kad vadovų nuomone vadovams labiausiai trūksta strateginio planavimo, komandos būrimo, sprendimų priėmimo, mokėjimo suvaldyti stresą ir gebėjimo kokybiškai analizuoti kompetencijų. Ketrios iš išvardintų kompetencijų (strateginio planavimo, komandos būrimo, sprendimų priėmimo, gebėjimo kokybiškai analizuoti) patenka į valdymo kompetencijos grupę, o „mokėjimas suvaldyti stresą“ – į asmeninės kompetencijos grupę.

Analizuojant pedagogų vertinimo rezultatus, nustatyta, kad vadovams labiausiai trūksta mokėjimo suvaldyti stresą, problemų supratimo, komandos būrimo, sprendimų priėmimo gebėjimų bei tolerancijos. Dvi kompetencijos (mokėjimas suvaldyti stresą, tolerancija) patenka į asmeninės kompetencijos grupę, trys (problemų supratimas, komandos būrimas, sprendimų priėmimas) patenka į valdymo kompetencijos grupę.

Įdomu pastebėti, kad respondentų nuomonė dėl trijų labiausiai trūkstamų kompetencijų (komandos būrimo, sprendimų priėmimo, gebėjimo suvaldyti stresą) sutampa. Tai atskleidžia problematinę ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų darbo pusę, kas ateityje galėtų sukelti neigiamų pasekmių tiek individualiuose kolektyvuose, tiek ir bendroje Lietuvos švietimo sistemoje. Atsižvelgiant į gautus rezultatus būtina akcentuoti, kad šiuo metu itin svarbu yra koncentruotis ties šiu, labiausiai trūkstamų, vadovų kompetencijų tobulinimu, ugdymu bei plėtojimu.

Gauti rezultatai dar kartą patvirtino, kad kolektyve yra itin svarbi komunikavimo grandis. Vadovai ir pedagogai itin didelį dėmesį skyrė komunikavimo bloko kompetencijų įsisavinimo ir svarbumo raiškai. Tai galėtų būti grindžiama tuo, kad mokėjimas išklausti ir sugebėjimas išdėstyti savo nuomonę yra itin svarbūs siekiant geros darbo atmosferos bei aukštų darbo rezultatų.

Apibendrinant respondentų pateiktas nuomones galima pastebėti, kad Šiaulių miesto ikimokyklinių įstaigų vadovų ir pedagogų nuomonė dėl vadovų kompetencijų įsisavinimo, svarbos bei galimo nepakankamumo dalinai sutampa. Ši situacija parodo, kad švietimo sistemoje yra konkrečios problemos, kurias reikia spręsti siekiant sukurti vieningą, tvirtą bei profesionalią ugdymo sistemą.

## **REKOMENDACIJOS**

Rekomenduojame institucijoms, kurios rengia vadovų tobulinimosi programas, į jas įtraukti vadovų praktinius asmeninio patyrimo užsiėmimus. Minėtų užsiėmimų metu tobulinti vadovų gebėjimus problemų supratimo, sprendimų priėmimo bei komandos subūrimo srityse; suteikti vadovams galimybę asmeniniu patyrimu išbandyti įvairių valdymo stilių įtaką emocinei kontrolei, empatijos ir tolerancijos ugdymuisi.

Institucijoms, kurios organizuoja ikimokyklinio įstaigų vadovų veiklos vertinimą bei jų atranką, parengti ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo kompetencijų aprašą.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams atlikti panašaus pobūdžio tyrimą, siekiant išsiaiškinti įstaigos darbuotojų nuomonę apie vadovo kompetencijas.

Švietimo skyriaus specialistams organizuoti seminarą, kurio metu ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai galėtų sužinoti apie vadovų kompetencijų įsisavinimą ir svarbą.

## LITERATŪRA

1. Adamonienė, R., Daukilas, S., Krikščiūnas, B., Maknienė, I., Palujanskienė, A. (2001). Profesinio ugdymo pagrindai. Vilnius: Petro ofsetas.
2. Albrechtas, J. (2005). Asmenybė ir karjera. Vilnius: Naujoji matrica.
3. Ashworth, P. & Saxton, J. (1990). On competence. *Journal of Further and Higher Education*, 14 (2), p. 1-25.
4. Argyle, M. (1996). Social skills. Colman, A. M. (Ed.). *Companion Encyclopedia of Psychology*, 1, p. 454-465. London: Routledge.
5. Bakanauskienė, I., Petkevičiūtė, N. (2003). Vadovo darbas. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
6. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė B. (1999). Žmogiškieji santykiai. Kaunas: Technologija.
7. Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager: A Model For Effectivite Performance*. Wiley, New York, Ny.
8. Chreptavičienė V., Urbanskienė R. (2000). Dalykinė komunikacinė kompetencija – marketingo informacinių srautų efektyvaus funkcionavimo prielaida. *Socialiniai mokslai*, 4 (25), p.58-71.
9. Dubauskas, G. (2006). *Organizacijos elgsena*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
10. Gage, N.L., Berliner, D.C. (1993). *Pedagoginė psichologija*. Vilnius: Alma littera.
11. Gražulis, V. (2005). Vadyba iššūkių aplinkoje – ko mokytis ir kaip studijuoti. *Ekonomika ir vadyba – 2005 tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas: Technologija, p. 411-415.
12. Grebliauskienė B., Večkienė N. (2004). *Komunikacinė kompetencija: komunikabilumo ugdymas*. Vilnius: Žara.
13. Grzeda M. M. (2001) *Managerial Competence: Considerations for Resolving Conceptual Ambiguity*. *Academy of Management, Annual Meeting*.
14. Hammer J. *Practice of English Language Teaching*. London: Longman, 1983.
15. Jacikevičius, A. (1995). *Žmonių grupių (socialinė) psichologija*. Vilnius: Žodynas
16. Jovaiša, L. (1993). *Pedagogikos pagrindai*. Kaunas: Šviesa.
17. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
18. Jucevičienė, P., Lepaitė, D. (2000). Kompetencijos sampratos erdvė. *Socialiniai mokslai*, 1 (22), p. 44-50.
19. Jucevičius, R., Jucevičienė, P., Janiūnaitė B., Cibulskas, G. (2003). *Mokyklos strategija*. Kaunas: Žinių visuomenės institutas.

20. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2005). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija
21. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Judex.
22. Laužackas, R. (2005). Profesinio rengimo metodologija. Monografija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
23. Lekavičienė, R.(1999) Socialinis intelektas: sampratų įvairovė ir pagrindiniai kriterijai. Ugdymo psichologija. Mokslo darbai. 2 tomas. Nr. 1. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas.
24. Lekavičienė, R. (2001) Socialinės kompetencijos psichologiniai kriterijai ir vertinimas: Lietuvos studentų tyrimas. Kaunas:Vytauto Didžiojo universitetas.
25. Lepaitė, D. (2003). Kompetencija plėtojančių studijų programų lygio nustatymo metodologija. Monografija. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
26. Lietuvos švietimo plėtotės strateginės nuostatos 2003-2012. (2002). Švietimo naujienos.Nr.14 (149).
27. „Lietuvių kalbos žodyno“(t. I – XX, 1941 – 2002) elektroninio varianto I leidimas (2005) [Žiūrėta 2007-04-20]. Prieiga per internetą:<<http://www.lkz.lt>>.
28. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). Magistro darbo rengimo metodika. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
29. Martinkus, B, Neverauskas, B., Sakalas, .A. (2002).Vadyba: specialistų rengimo kiekybinis ir kokybinis aspektas. Kaunas: Technologija.
30. McCredie, H., Shackleton, V. (2000). The Unit General Manager: a Competence Profile. Personnel Review, 29, p. 106-114.
31. Petkevičiūtė, N., Kaminskytė, E.(2003). Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. Pinigų studijos, 1, p. 65-80.
32. Pearson, A. (1984). Competence: A Normatyve Analysis. Washington. D.C.: University Press of America.
33. Poškienė, E. (2002). Vadovo atranka: vertybių suderinimas. [ Žiūrėta 2007-04-22]. Prieiga per internetą:<<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3ca44b13ad719>>.
34. Psichologijos žodynas (1993). Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla
35. Razauskas, R. (1997). Aš vadovas. Vilnius: Pačiolis.
36. Rose-Krasnor, L. (1997). The nature of social competence: A theoretical review. Social Development, 6 (1), p. 115-135.
37. Sakalas, A.(2003). Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai.
38. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). Personalo valdymas. Kaunas: Technologija.
39. Samašonok, K., Žukauskienė, R. Globos namų auklėtinių ir vaikų, gyvenančių su abiemis tėvais, mokyklinės adaptacijos ir kompetencijos ypatumai. Socialinis darbas. Mokslo darbai Nr.3(2) Mykolo Romerio universitetas.Vilnius, 2004.

40. Spencer, L. M. , Spencer, S. M. (1993). Competence at work. Models for superior performance. John Wiley& Sons.
41. Skiauterienė, I. (2001). Svarbiausias kapitalas – žmonės. Vadovo pasaulis. Nr. 4.
42. Sokol J. (2001). Idealus vadybininko portretas. Vadovo pasaulis. Nr. 9, p.4-10.
43. Stanišauskienė, V. (2004) Rengimosi karjerai proceso socioedukaciniai pagrindai. Monografija. Kaunas: Technologija.
44. Stukaitė, D. (2000). Kvalifikacija darbo vietų vertinimo požiūriu. Ekonomika ir vadyba: Aktualijos ir metodologija. Kaunas: Technologija.
45. Šaparnis G. (2000). Kokybinių ir kiekybinių metodų derinimas, diagnozuojant mokyklos vadybą nestandartizuotu atviro tipo klausimynu. Daktaro disertacija. Šiaulių universitetas, Šiauliai.
46. Šaparnis G., Merkys G. (2000). Kokybinių ir kiekybinių metodų derinimas mokyklinės vadybos diagnostikoje: hipotezė ir pirmieji žingsniai. Socialiniai mokslai, 2(23), 43-55 p.
48. Targamadzė V. (1996). Švietimo organizacijų elgsena. Kaunas: Technologija.
49. Tarptautinių žodžių žodynas. Vilnius: Mokslas, 1985.
50. Tett R. P., Guterman H. A., Bleier A., Murphy P. J. (2000). Development and Content Validation of a „Hyperdimensional“ Taxonomy of Managerial Competence. Human Performance, 3 (13), p. 205-251.
51. Tidikis R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius.
52. Vadovų atranka ir kompetencijų tyrimas. [Žiūrėta 2006-12-10]. Prieiga per internetą:<<http://www.fontes.lt>>.
53. Vaitkevičiūtė V. Tarptautinių žodžių žodynas. Vilnius: Žodynas, 2004.
54. Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui , ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatai patvirtinti Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005 m. liepos 21 d. įsakymu Nr.ISAK-1521. [Žiūrėta 2007-04-24]. Prieiga per internetą: <[http://www.smm.lt/teisine\\_baze/isakymai.htm](http://www.smm.lt/teisine_baze/isakymai.htm)>.
55. Želvys R.(1999). Švietimo vadyba ir kaita. Vilnius: Garnelis
56. Želvys R. (2003). Švietimo organizacijų vadyba. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
57. Айзенк, Г.Ю. Интеллект: новый взгляд. Вопросы психологии, № 1, Москва,1995.
58. Мель Ю. Социальная компетентность как цель психотерапии: проблемы образа Я в ситуации социального перелома. Вопросы психологии, № 5, Москва,1995.

## ANONIMINĖ APKLAUSA

## IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ KOMPETENCIJOS

Anketos\* tikslas - išsiaiškinti kiek Jūsų vadovai įsivadinę nurodytas kompetencijas ir kiek tos kompetencijos svarbios idealiam vadovui. Anketa paruošta remiantis R.P.Tett ir kt. (2000) sudarytu kompetencijų modeliu.

**Apklausa yra anoniminė (nei pavardės, nei vardo rašyti nereikia). Duomenys bus naudojami tik moksliniams tikslams ir tik apibendrinta forma.**



Niekas nesužinos kas pildė anketą

### ATSAKYKITE Į KELETĄ KLAUSIMŲ APIE SAVE

Jums **tinkančius** atsakymus įrašykite arba pažymėkite šitaip ☒

<b>Jūs esate</b> <input type="checkbox"/> moteris <input type="checkbox"/> vyras (pažymėkite)	<b>Jūsų amžius</b> ..... (įrašykite)	<b>Jūsų išsilavinimas</b> <input type="checkbox"/> vidurinis <input type="checkbox"/> aukštesnysis <input type="checkbox"/> nebaigtas aukštasis <input type="checkbox"/> aukštasis (neuniversitetinis) <input type="checkbox"/> aukštasis (universitetinis)	<b>Jūsų darbo stažas švietimo sistemoje</b> ..... (įrašykite skaičių)	<b>Kiek metų dirbate dabartiniame kolektyve</b> ..... (įrašykite skaičių)

IŠ ANKSTO DĖKOJAME UŽ NUOŠIRDŽIUS ATSAKYMUS

\* Anketą rengė ir apklausą atlieką Šiaulių universiteto socialinių mokslų fakulteto magistrantė Ilona Kazlauskienė. Iškilus klausimams galite skambinti tel. 8 652 06680





Prašytume įvertinti Jūsų vadovo įsisavintas kompetencijas pagal 5 balų vertinimo skalę( 1-blogai, 2-silpnai, 3-pakankamai, 4-gerai, 5-puikiai ) ir nurodyti kompetencijų svarbą idealiam vadovui pagal vertinimo skalę: (1-visai nesvarbu, 2-nesvarbu, 3-truputį svarbu, 4-svarbu, 5-labai svarbu).

**PRAŠOME UŽPILDYTI VISAS EILUTES**

Kompetencijos blocai	Vadovo kompetencijos	Kiek įsisavinęs Jūsų vadovas	Kiek svarbu idealiam vadovui
		Jums tinkantį skaičių pažymėkite šitaip ③	Jums tinkantį skaičių pažymėkite šitaip ②
<b>1.Tradicinės funkcijos</b>	Problemų supratimas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	Sprendimų priėmimas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	Vadovavimas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	Sprendimų delegavimas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	Trumpalaikis planavimas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	Strateginis planavimas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	Koordinavimas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	Tikslų nustatymas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	Kontroliavimas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	Motyvavimas valdžia	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	Motyvavimas įtikinimu	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	Komandos būrimas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	Rezultatyvumas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>2.Orientacija į užduotį</b>	Iniciatyvumas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	Susitelkimas užduočiai	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	Sugebėjimas greitai atlikti užduotį	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	Ryžtingumas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

<b>3. Orientacija į asmenį</b>	Užuojauta	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Bendradarbiavimas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Socialumas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Mandagumas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Politinių ryšių panaudojimas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Kategoriškumas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Susitelkimas į paslaugos gavėją	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>4. Organizacinis tapatumas</b>	Drausmingumas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Orientacija į taisykles	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Asmeninė atsakomybė	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Patikimumas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Gebėjimas laikytis darbo limitų	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Profesionalumas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Lojalumas(atsidavimas įstaigai)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>5. Pažiūros</b>	Tolerancija	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Prisitaikymas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Kūrybinis mąstymas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Gebėjimas suprasti kitas kultūras	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>6. Emocinė kontrolė</b>	Būti tvirtu	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Mokėti suvaldyti stresą	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>7. Komunikavimas</b>	Mokėti išklausti	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Sugebėjimas išdėstyti savo nuomonę	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Vieši pristatymai	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Rašytinė komunikacija	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>8. Savęs ir kitų ugdymas</b>	Gebėti kelti tikslus	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Sugebėti įvertinti atliktą darbą	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Suvokti grįžtamojo ryšio svarbą	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Darbo praturtinimas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Savęs ugdymas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>9. Profesinis sumanumas ir interesas</b>	Ugdymo patirtis	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Organizacinis sąmoningumas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Gebėti kokybiškai analizuoti	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Suvokti finansinį ir saugumo interesus	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5



## ANONIMINĖ APKLAUSA

## IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ KOMPETENCIJOS

Anketos\* tikslas - išsiaiškinti kiek vadovai įsisavinę nurodytas kompetencijas ir kiek tos kompetencijos svarbios idealiam vadovui. Anketa paruošta remiantis R.P.Tett ir kt. (2000) sudarytu kompetencijų modeliu.

Apklausa yra anoniminė (nei pavardės, nei vardo rašyti nereikia). Duomenys bus naudojami tik moksliniams tikslams ir tik apibendrinta forma.

Niekas nesužinos kas pildė anketą

## ATSAKYKITE Į KELETĄ KLAUSIMŲ APIE SAVE

Jums tinkančius atsakymus įrašykite arba pažymėkite šitaip ☒

<b>Jūs esate</b>	<input type="checkbox"/> Moteris	<b>Jūsų amžius</b> .....	<b>Jūsų išsi-moks-linimas</b>	<input type="checkbox"/> aukštesnysis	<b>Ar baigėte magistrantūros studijas</b>	<b>Jūsų darbo stažas švietimo sistemoje</b>	<b>Kiek metų dirbate dabartiniame kolektyve</b> .....
	<input type="checkbox"/> Vyras			..... (įrašykite)			
<b>Kokią specialybę įgijote studijų metu</b>	..... ..... ..... (įrašykite)		<input type="checkbox"/> aukštasis (neuniversitetinis)	<input type="checkbox"/> aukštasis (universitetinis)	<input type="checkbox"/> Taip	Pedagoginis darbo stažas	<b>Kuo dirbate</b>
			(pažymėkite)	(pažymėkite)	(pažymėkite)	..... (įrašykite skaičių)	
							<input type="checkbox"/> Direktoriaus pavaduotoju
							(pažymėkite)

## IŠ ANKSTO DĖKOJAME UŽ NUOŠIRDŽIUS ATSAKYMUS

\*Anketą rengė ir apklausą atlieką Šiaulių universiteto socialinių mokslų fakulteto magistrantė Iona Kazlauskienė.  
Iškilius klausimams galite skambinti tel. 8 652 06680



Prašytume įvertinti Jūsų, kaip vadovo įsisavintas kompetencijas pagal 5 balų vertinimo skalę( 1-blogai, 2-silpnai, 3-pakankamai, 4-gerai, 5-puikiai ) ir nurodyti kompetencijų svarbą idealiam vadovui pagal vertinimo skalę: (1-visai nesvarbu, 2-nesvarbu, 3-truputį svarbu, 4-svarbu, 5-labai svarbu).

**PRAŠOME UŽPILDYTI VISAS EILUTES**

Kompetencijos blocai	Vadovo kompetencijos	Kiek Jūs įsisavinęs					Kiek svarbu idealiam vadovui				
		Jums tinkantį skaičių pažymėkite šitaip ②					Jums tinkantį skaičių pažymėkite šitaip ③				
1.Tradicinės funkcijos	Problemų supratimas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Sprendimų priėmimas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Vadovavimas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Sprendimų delegavimas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Trumpalaikis planavimas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Strateginis planavimas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Koordinavimas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Tikslų nustatymas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Kontroliavimas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Motyvavimas valdžia	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Motyvavimas įtikinimu	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Komandos būrimas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Rezultatyvumas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.Orientacija į užduotį	Iniciatyvumas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Susitelkimas užduočiai	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Sugebėjimas greitai atlikti užduotį	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Ryžtingumas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Užuojauta	68	2	3	4	5	1	2	3	4	5

	Užuojauta	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Bendradarbiavimas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>3. Orientacija į asmenį</b>	Socialumas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Mandagumas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Politinių ryšių panaudojimas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Kategoriškumas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Susitelkimas į paslaugos gavėją	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>4. Organizacinis tapatumas</b>	Drausmingumas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Orientacija į taisykles	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Asmeninė atsakomybė	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Patikimumas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Gebėjimas laikytis darbo limitų	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Profesionalumas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Lojalumas(atsidavimas įstaigai)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>5. Pažiūros</b>	Tolerancija	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Prisitaikymas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Kūrybinis mąstymas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Gebėjimas suprasti kitas kultūras	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>6. Emocinė kontrolė</b>	Būti tvirtu	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Mokėti suvaldyti stresą	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>7. Komunikavimas</b>	Mokėti išklausti	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Sugebėjimas išdėstyti savo nuomonę	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Vieši pristatymai	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Rašytinė komunikacija	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>8. Savęs ir kitų ugdymas</b>	Gebėti kelti tikslus	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Sugebėti įvertinti atliktą darbą	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Suvokti grįžtamojo ryšio svarbą	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Darbo praturtinimas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Savęs ugdymas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>9. Profesinis sumanumas ir interesas</b>	Ugdymo patirtis	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Organizacinis sąmoningumas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Gebėti kokybiškai analizuoti	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Suvokti finansinį ir saugumo interesus	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

## Vadovų kompetencijų vertinimo balų vidutinės reikšmės

Kompetencijos blokai	Vadovo kompetencijos	Kiek Jūs įsisavinęs (vadovų nuomone)	Kiek įsisavinęs Jūsų vadovas (pedagogų nuomone)
1. Tradicinės funkcijos	Problemų supratimas	4,07	4,17
	Sprendimų priėmimas	3,95	4,17
	Vadovavimas	4,07	4,44
	Sprendimų delegavimas	3,88	4,06
	Trumpalaikis planavimas	3,89	4,24
	Strateginis planavimas	3,95	4,37
	Koordinavimas	3,82	4,18
	Tikslų nustatymas	4,04	4,35
	Kontroliavimas	3,58	4,30
	Motyvavimas valdžia	2,93	3,73
	Motyvavimas įtikinimu	3,75	3,93
	Komandos būrimas	3,91	4,16
	Rezultatyvumas	3,98	4,24
		Bloko balų vidurkis	3,83
2. Orientacija į užduotį	Iniciatyvumas	4,21	4,42
	Susitelkimas užduočiai	4,12	4,31
	Sugebėjimas greitai atlikti užduotį	4,04	4,36
	Ryžtingumas	3,98	4,38
	Bloko balų vidurkis	4,08	4,36
3. Orientacija į asmenį	Užuojauta	4,21	4,02
	Bendradarbiavimas	4,26	4,23
	Socialumas	4,00	4,02
	Mandagumas	4,35	4,32
	Politinių ryšių panaudojimas	2,98	3,55
	Kategoriškumas	3,11	3,70
	Susitelkimas į paslaugos gavėją	3,91	4,14
	Bloko balų vidurkis	3,83	3,99
4. Organizacinis tapatumas	Drausmingumas	4,28	4,52
	Orientacija į taisykles	4,12	4,36
	Asmeninė atsakomybė	4,54	4,55
	Patikimumas	4,25	4,31
	Gebėjimas laikytis darbo limitų	3,98	4,26
	Profesionalumas	4,18	4,45
	Lojalumas	4,46	4,74
	Bloko balų vidurkis	4,25	4,45
5. Pažiūros	Tolerancija	4,16	4,13
	Prisitaikymas	3,77	3,93
	Kūrybinis mąstymas	4,12	4,31
	Gebėjimas suprasti kitas kultūras	3,77	4,10
	Bloko balų vidurkis	3,95	4,11
6. Emocinė kontrolė	Būti tvirtu	4,11	4,31
	Mokėti suvaldyti stresą	3,86	3,94
		Bloko balų vidurkis	3,98
7. Komunikavimas	Mokėti išklaudyti	4,30	4,36
	Sugebėjimas išdėstyti savo nuomonę	4,19	4,43
	Vieši pristatymai	4,02	4,30
	Rašytinė komunikacija	4,16	4,45
	Bloko balų vidurkis	4,16	4,38
8. Savęs ir kitų ugdymas	Gebėti kelti tikslus	4,00	4,42
	Sugebėti įvertintą atliktą darbą	4,23	4,24
	Suvokti grįžtamojo ryšio svarbą	4,19	4,31
	Darbo praturtinimas	4,02	4,07
	Savęs ugdymas	4,28	4,58
	Bloko balų vidurkis	4,14	4,32
9. Profesinis sumanumas ir interesas	Ugdymo patirtis	4,18	4,42
	Organizacinis sąmoningumas	4,21	4,41

	Gebėti kokybiškai analizuoti	3,98	4,28
	Suvokti finansinį ir saugumo interesus	4,16	4,51
	Bloko balų vidurkis	4,13	4,4

Pastaba: ● - blokai, kuriuose kompetencijų įsisavinimo raiška didžiausia, ● – blokai, kuriuose kompetencijų įsisavinimo raiška mažiausia

## Vadovų kompetencijų vertinimo balų vidutinės reikšmės

Kompetencijos blokai	Vadovo kompetencijos	Kiek svarbu idealiam vadovui (vadovų nuomone)	Kiek svarbu idealiam vadovui (pedagogų nuomone)
1. Tradicinės funkcijos	Problemų supratimas	4,67	4,85
	Sprendimų priėmimas	4,77	4,76
	Vadovavimas	4,74	4,78
	Sprendimų delegavimas	4,56	4,44
	Trumpalaikis planavimas	4,32	4,46
	Strateginis planavimas	4,84	4,74
	Koordinavimas	4,56	4,59
	Tikslų nustatymas	4,63	4,66
	Kontroliavimas	4,18	4,14
	Motyvavimas valdžia	3,32	3,49
	Motyvavimas įtikinimu	4,16	4,26
	Komandos būrimas	4,75	4,78
	Rezultatyvumas	4,65	4,70
		Bloko balų vidurkis	4,47
2. Orientacija į užduotį	Iniciatyvumas	4,68	4,70
	Susitelkimas užduočiai	4,58	4,59
	Sugebėjimas greitai atlikti užduotį	4,42	4,63
	Ryžtingumas	4,63	4,75
	Bloko balų vidurkis	4,57	4,66
3. Orientacija į asmenį	Užuojauta	4,16	4,51
	Bendradarbiavimas	4,72	4,75
	Socialumas	4,53	4,60
	Mandagumas	4,68	4,74
	Politinių ryšių panaudojimas	3,35	3,66
	Kategoriškumas	3,23	3,50
	Susitelkimas į paslaugos gavėją	4,40	4,30
	Bloko balų vidurkis	4,15	4,29
4. Organizacinis tapatumas	Drausmingumas	4,54	4,71
	Orientacija į taisykles	4,30	4,47
	Asmeninė atsakomybė	4,68	4,76
	Patikimumas	4,61	4,72
	Gebėjimas laikytis darbo limitų	4,54	4,62
	Profesionalumas	4,74	4,81
	Lojalumas	4,61	4,74
	Bloko balų vidurkis	4,57	4,69
5. Pažiūros	Tolerancija	4,61	4,72
	Prisitaikymas	3,86	4,42
	Kūrybinis mąstymas	4,60	4,61
	Gebėjimas suprasti kitas kultūras	4,07	4,24
	Bloko balų vidurkis	4,28	4,49
6. Emocinė kontrolė	Būti tvirtu	4,65	4,61
	Mokėti suvaldyti stresą	4,68	4,72
	Bloko balų vidurkis	4,66	4,66
7. Komunikavimas	Mokėti išklausti	4,72	4,80
	Sugebėjimas išdėstyti savo nuomonę	4,77	4,77
	Vieši pristatymai	4,60	4,65
	Rašytinė komunikacija	4,61	4,67
	Bloko balų vidurkis	4,67	4,72
8. Savęs ir kitų ugdymas	Gebėti kelti tikslus	4,72	4,42
	Sugebėti įvertinti atliktą darbą	4,74	4,24
	Suvokti grįžtamojo ryšio svarbą	4,67	4,31
	Darbo praturtinimas	4,54	4,07
	Savęs ugdymas	4,68	4,58
		Bloko balų vidurkis	4,67
9. Profesinis sumanumas ir interesas	Ugdymo patirtis	4,37	4,66
	Organizacinis sąmoningumas	4,60	4,74



	Gebėti kokybiškai analizuoti	4,79	4,75
	Suvokti finansinį ir saugumo interesus	4,72	4,83
	Bloko balų vidurkis	4,62	4,74

Pastaba: ● - blokai, kuriuose kompetencijų svarba didžiausia, ● – blokai, kuriuose kompetencijų svarba mažiausia

Vadovų kompetencijų vertinimo balų vidurkių suvestinė  
(vadovų nuomone)

Kompetencijos blocai	Vadovo kompetencijos	Kiek įsisavinęs vadovas	Kiek svarbu vadovui	Balų vidurkio skirtumas
1. Tradicinės funkcijos	Problemų supratimas	4,07	4,67	0,60
	Sprendimų priėmimas	3,95	4,77	0,82
	Vadovavimas	4,07	4,74	0,67
	Sprendimų delegavimas	3,88	4,56	0,68
	Trumpalaikis planavimas	3,89	4,32	0,43
	Strateginis planavimas	3,95	4,84	0,89
	Koordinavimas	3,82	4,56	0,74
	Tikslų nustatymas	4,04	4,63	0,59
	Kontroliavimas	3,58	4,18	0,60
	Motyvavimas valdžia	2,93	3,32	0,39
	Motyvavimas įtikinimu	3,75	4,16	0,41
	Komandos būrimas	3,91	4,75	0,84
	Rezultatyvumas	3,98	4,65	0,67
	2. Orientacija į užduotį	Iniciatyvumas	4,21	4,68
Susitelkimas užduočiai		4,12	4,58	0,46
Sugebėjimas greitai atlikti užduotį		4,04	4,42	0,38
Ryžtingumas		3,98	4,63	0,65
3. Orientacija į asmenį	Užuojauta	4,21	4,16	-0,05
	Bendradarbiavimas	4,26	4,72	0,46
	Socialumas	4,00	4,53	0,53
	Mandagumas	4,35	4,68	0,33
	Politinių ryšių panaudojimas	2,98	3,35	0,37
	Kategoriškumas	3,11	3,23	0,12
	Susitelkimas į paslaugos gavėją	3,91	4,40	0,49
4. Organizacinis tapatumas	Drausmingumas	4,28	4,54	0,26
	Orientacija į taisykles	4,12	4,30	0,18
	Asmeninė atsakomybė	4,54	4,68	0,14
	Patikimumas	4,25	4,61	0,36
	Gebėjimas laikytis darbo limitų	3,98	4,54	0,56
	Profesionalumas	4,18	4,74	0,56
	Lojalumas	4,46	4,61	0,15
5. Pažiūros	Tolerancija	4,16	4,61	0,45
	Prisitaikymas	3,77	3,86	0,09
	Kūrybinis mąstymas	4,12	4,60	0,48
	Gebėjimas suprasti kitas kultūras	3,77	4,07	0,30
6. Emocinė kontrolė	Būti tvirtu	4,11	4,65	0,54
	Mokėti suvaldyti stresą	3,86	4,68	0,82
7. Komunikavimas	Mokėti išklaudyti	4,30	4,72	0,42
	Sugebėjimas išdėstyti savo nuomonę	4,19	4,77	0,58
	Vieši pristatymai	4,02	4,60	0,58
	Rašytinė komunikacija	4,16	4,61	0,45
8. Savęs ir kitų ugdymas	Gebėti kelti tikslus	4,00	4,72	0,72
	Sugebėti įvertintą atliktą darbą	4,23	4,74	0,51
	Suvokti grįžtamojo ryšio svarbą	4,19	4,67	0,48
	Darbo praturtinimas	4,02	4,54	0,52
	Savęs ugdymas	4,28	4,68	0,40
9. Profesinis sumanumas ir interesas	Ugdymo patirtis	4,18	4,37	0,19
	Organizacinis sąmoningumas	4,21	4,60	0,39
	Gebėti kokybiškai analizuoti	3,98	4,79	0,81
	Suvokti finansinį ir saugumo interesus	4,16	4,72	0,56

Vadovų kompetencijų vertinimo balų vidurkių suvestinė  
(pedagogų nuomone)

Kompetencijos blocai	Vadovo kompetencijos	Kiek įsisavinęs vadovas	Kiek svarbu vadovui	Balų vidurkio skirtumas
1. Tradicinės funkcijos	Problemų supratimas	4,17	4,85	0,68
	Sprendimų priėmimas	4,17	4,76	0,59
	Vadovavimas	4,44	4,78	0,34
	Sprendimų delegavimas	4,06	4,44	0,38
	Trumpalaikis planavimas	4,24	4,46	0,22
	Strateginis planavimas	4,55	4,74	0,19
	Koordinavimas	4,18	4,59	0,41
	Tikslų nustatymas	4,35	4,66	0,31
	Kontroliavimas	4,30	4,14	-0,16
	Motyvavimas valdžia	3,73	3,49	0,24
	Motyvavimas įtikinimu	3,93	4,26	0,33
	Komandos būrimas	4,16	4,78	0,62
	Rezultatyvumas	4,24	4,70	0,46
	2. Orientacija į užduotį	Iniciatyvumas	4,42	4,70
Susitelkimas užduočiai		4,31	4,59	0,28
Sugebėjimas greitai atlikti užduotį		4,36	4,63	0,27
Ryžtingumas		4,38	4,75	0,37
3. Orietacija į asmenį	Užuojauta	4,02	4,51	0,49
	Bendradarbiavimas	4,23	4,75	0,52
	Socialumas	4,02	4,60	0,58
	Mandagumas	4,32	4,74	0,42
	Politinių ryšių panaudojimas	3,55	3,66	0,11
	Kategoriškumas	3,70	3,50	-0,20
	Susitelkimas į paslaugos gavėją	4,14	4,30	0,16
4. Organizacinis tapatumas	Drausmingumas	4,52	4,71	0,19
	Orientacija į taisykles	4,36	4,47	0,11
	Asmeninė atsakomybė	4,55	4,76	0,21
	Patikimumas	4,31	4,72	0,41
	Gebėjimas laikytis darbo limitų	4,26	4,62	0,36
	Profesionalumas	4,45	4,81	0,36
	Lojalumas	4,74	4,74	0,00
5. Pažiūros	Tolerancija	4,13	4,72	0,59
	Prisitaikymas	3,93	4,42	0,49
	Kūrybinis mąstymas	4,31	4,61	0,30
	Gebėjimas suprasti kitas kultūras	4,10	4,24	0,14
6. Emocinė kontrolė	Būti tvirtu	4,31	4,61	0,30
	Mokėti suvaldyti stresą	3,94	4,72	0,78
7. Komunikavimas	Mokėti išklaudyti	4,36	4,80	0,44
	Sugebėjimas išdėstyti savo nuomonę	4,43	4,77	0,34
	Vieši pristatymai	4,30	4,65	0,35
	Rašytinė komunikacija	4,45	4,67	0,22
8. Savęs ir kitų ugdymas	Gebėti kelti tikslus	4,42	4,42	0,26
	Sugebėti įvertintą atliktą darbą	4,24	4,24	0,51
	Suvokti grįžtamojo ryšio svarbą	4,31	4,31	0,35
	Darbo praturtinimas	4,07	4,07	0,51
	Savęs ugdymas	4,58	4,58	0,19
9. Profesinis sumanumas ir interesas	Ugdymo patirtis	4,42	4,66	0,24
	Organizacinis sąmoningumas	4,41	4,74	0,33
	Gebėti kokybiškai analizuoti	4,28	4,75	0,47
	Suvokti finansinį ir saugumo interesus	4,51	4,83	0,32