

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Ingrida MULVINIENĖ

**BENDROJO LAVINIMO MOKYKLŲ VADOVŲ
KOMPETENCIJOS VAIDMUO ŠVIETIMO VADYBOS KAITOS
KONTEKSTE**

Magistro darbas

Šiauliai, 2011

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Ingrida MULVINIENĖ

**BENDROJO LAVINIMO MOKYKLŲ VADOVŲ
KOMPETENCIJOS VAIDMUO ŠVIETIMO VADYBOS KAITOS
KONTEKSTE**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)**

Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas:

Magistro darbo autorius
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

**BENDROJO LAVINIMO MOKYKLŲ VADOVŲ KOMPETENCIJŲ VAIDMENS ŠVIETIMO VADYBOS
KAITOS KONTEKSTE
SANTRAUKA**

Vykstant švietimo kaitos procesams, keičiasi ir mokyklų vadovai, kurie turi prisitaikyti prie nuolatinių pokyčių keičiant požiūrį, organizuojant pačios mokyklos kaitą, atliepian jai deleguotas funkcijas ir dinamiškumą bei šiuolaikiškumą. Nors apie mokyklos vadovų kompetencijos svarbą atlikti įvairūs tyrimai, tačiau kyla probleminis klausimas, ar turimos mokyklos vadovo kompetencijos leidžia veikti švietimo vadybos kaitos sąlygomis.

Darbo tikslas – atskleisti bendrojo lavinimo mokyklos vadovų kompetencijų vaidmenį švietimo vadybos kaitos kontekste.

Darbe iškėlėme hipotezę: ar mokyklos vadovo kompetencija turi įtakos mokyklos kaitai.

Tyrimo rezultatai parodė, kad vadovų veiklai reikalingos ir tam tikros kompetencijos, kurios įvardijamos kaip mokyklos vadovo žinios, įgūdžiai, gebėjimai. Tyrimas atskleidė, kad mokyklos vadovo lyderystė pasireiškia gebėjimu sutelkti darbuotojus siekti bendrų tikslų ir vesti šią švietimo organizaciją pokyčių keliu, siekiant jos veiklos kokybės. Tyrimo rezultatai parodė, jog Rokiškio rajono bendrojo lavinimo mokyklų vadovai apibūdinami kaip atsakingi, sąžiningi, atliekantys darbų kontrolę, perteikiantys informaciją apie veiklos rezultatus, pastebintys gerai atliktus darbus ir todėl gerbiantys juos atlikusius darbuotojus.

Apibendrinant galime teigti, kad tyrimas patvirtino mūsų iškeltą hipotezę mokyklos vadovų kompetencijos tokios kaip žinios, įgūdžiai, gebėjimai, lyderiavimas padeda valdyti organizaciją, siekti bendrų tikslų, pokyčių.

THE ROLE OF COMPETENCE OF SECONDARY SCHOOL MANAGER IN THE CONTEXT OF EDUCATION MANAGEMENT CHANGE

SUMMARY

The process of educational change has a huge influence on the secondary school managers. They have to adjust to permanent change, break the philosophy towards current situation, organize the change of school which corresponds its functions, modernness and fast-moving. There are lots of literature and research about the importance of managers competence. Therefore, there is no information about the fact if the competence, secondary school manager has, enables him to work efficiently in the system of changing education management.

The aim of our research is to identify the role of competence of secondary school manager in the context of education management change.

The hypothesis is made that the competence of secondary school manager has an influence on the change of school.

The research has proved that the competence such as knowledge, skills, ability is required for the work of manager. Our research disclosed that the leading of manager enables the team to achieve the goals, to implement changes in the institution, to improve the quality of the activities. The research has proved that the managers of secondary schools in Rokiskis region are characterized as responsible, honest, implement work control, give feedback about work results, notice good jobs and regard the team members who implement them.

In assuming we can say that our research has affirmed the hypothesis – the competence of school managers such as knowledge, skills, abilities and leading help to manage the institution, achieve overall goals, changes.

TURINYS

ĮVADAS	6
I. BENDROJO LAVINIMO MOKYKLŲ VADOVŲ KOMPETENCIJŲ VAIDMENS ŠVIETIMO VADYBOS KAITOS KONTEKSTE TEORINIS PAGRINDIMAS	8
1. Bendrojo lavinimo mokyklų vadovų kompetencijų teoriniai aspektai	8
1.1. Kompetencijos samprata	8
1.2. Bendrojo lavinimo mokyklų vadovų kompetencijų struktūra ir ypatumai	13
2. Bendrojo lavinimo mokyklų vadovų kompetencijų vaidmuo švietimo vadybos kaitos sąlygomis	18
2.1. Švietimo vadybos kaitos kontekstas	18
2.2. Šiuolaikinio vadovo vadybinės kompetencijos vaidmuo bendrojo lavinimo mokyklose	22
2.3. Šiuolaikinio vadovo kaip lyderio kompetencijos svarba kaitos kontekste	27
II. ŠVIETIMO ĮSTAIGOS VADOVO KOMPETENCIJŲ VAIDMUO ŠVIETIMO VADYBOS KAITOS KONTEKSTE: VADOVO IR DARBUOTOJŲ TYRIMO ANALIZĖ	34
2.1. Tyrimo metodologija	34
2.2. Kiekybinio tyrimo duomenų analizė	39
2.2.1. Bendrojo lavinimo mokyklos vadovų kompetencijos ypatumai	39
2.2.2. Bendrojo lavinimo mokyklų vadovų kompetencijos vaidmuo švietimo vadybos kaitos kontekste	45
IŠVADOS	63
REKOMENDACIJOS	65
LITERATŪRA	66
PRIEDAI	69

IVADAS

Temos aktualumas ir naujumas. Vykstant švietimo kaitos procesams, keičiasi ir mokyklų vadovai, kurie turi prisitaikyti prie nuolatinių pokyčių keičiant požiūrį, organizuojant pačios mokyklos kaitą, atliepiančią jai deleguotas funkcijas ir dinamiškumą bei šiuolaikiškumą. Aktualu, ar mokyklų vadovai yra pasirengę pradėti keisti darbo metodus, vadovautis kitomis tiesomis, gilinti vadybos žinias ir taikyti jas darbe. Įgyvendinant Valstybinėje švietimo strategijoje numatytus 2003–2012 metų tikslus, pabrėžiamas švietimo kokybės valdymas įvairiuose lygmenyse. Strategijoje teigiama, kad turi būti kuriama veiksminga ir darni, atsakingu valdymu, tikslingu finansavimu ir racionalių išteklių naudojimu pagrįsta švietimo sistema, puoselėjama į švietimo tobulinimą orientuota vadybos kultūra. Remiantis subsidiarumo principu, decentralizuojamas ir dekoncentruojamas valdymas. Taigi mokyklos vadovo, kaip vieno iš švietimo politikos įgyvendinimo dalyvių, vaidmuo turėtų būti suprantamas kur kas plačiau. Mokyklos vadovas turėtų būti ne vien švietimo funkcionierius ar administratorius, jo veikla turėtų būti grindžiama šiuolaikinės vadybos ir lyderystės principais, susietais ne tik su vadovo vadybine kompetencija, bet ir su jo asmenybe, autoritetu, pripažinimu ir pan. Vadovo lyderystę galima vertinti kaip mokyklos bendruomenę telkiančią jėgą, kylančią iš vadovo asmenybės, požiūrių, vertybių, taip pat jo gebėjimo sutelkti jį palaikančius žmones bendram tikslui.

Mokyklų vadovų žinios ir gebėjimai tampa pagrindiniu švietimo kaitos stimulu, naujų ugdymo programų kūrimo pamatu. Šiuolaikiniais mokyklų vadovams keliami reikalavimai nebetelpa į kvalifikacijos sampratą, apibrėžtą žiniomis, gebėjimais, mokėjimais ir įgūdžiais. Svarbu tampa tai, kaip vadovas geba įgytą kvalifikaciją realizuoti veikloje, remiantis asmeninėmis savybėmis, požiūriu ir vertybėmis, siekti veiklos rezultatų. Didelę reikšmę įgyja nuolatinis mokyklos vadovų kompetencijų plėtojimas, kvalifikacijos kėlimas, įgalinantis plėtoti ir tobulinti ugdymo organizacijų valdymą, formuluoti naujus ugdymo tikslus ir uždavinius, rengti ugdymo programas, atitinkančias šiuolaikinės visuomenės poreikius kaitos sąlygomis. Todėl šiame darbe yra itin aktualu išanalizuoti bendrojo lavinimo mokyklų vadovų kompetencijas švietimo vadybos kaitos kontekste. Tema yra naujoviška, kadangi tyrimų objektas – bendrojo lavinimo mokyklų vadovų kompetencijos kaitos kontekste. Kompetencijos samprata yra analizuota vadybinėje mokslinėje literatūroje, tačiau nėra adaptuota bendrojo lavinimo mokyklos kaitos specifiškumo procese. Švietimo kaitą nagrinėjo šie mokslininkai: Jucevičius ir kt. (1996), Laužackas (2005), Targamadzė (1996), Želvys (2001, 2003), Jucevičienė (2007) ir kt., o vadovavimo mokyklai klausimus tyrinėjo palyginti nedaug Lietuvos mokslininkų: Mečkauskienė (2007), Bruzgelevičienė (2001) tyrinėjo mokyklos vadovų vaidmenį kaitos procese.

Teorinis praktinis reikšmingumas. Kaitos sąlygomis iš esmės keičiasi vadovo veiklos principai. Tarybiniais metais pagrindinis vadovo uždavinys buvo išlaikyti *status quo*, o dabar svarbiausiu vadovo bruožu tampa mokėjimas susitvarkyti su pokyčiais ir būti aktyviems kaitos procese. Vykstant kaitai, vis svarbesnis dėmesys yra skiriamas vadovo kompetencijai ir asmeninei iniciatyvai, kadangi jo efektyvi veikla yra pagrindinis skatulyks nuolatinėje ir dinamiškoje aplinkoje. Švietimo vadybai skirtoje literatūroje (Jucevičienė, 1996, 2007; Targamadžė, 1996; Želvys, 2003 ir kt.) tam skiriama vis daugiau dėmesio. Tyrimo rezultatai, bei suformuluotos išvados ir rekomendacijos sudaro prielaidas giliau pažvelgti į pagrindinės mokyklos vadovo ir vadovų veiklą ir galimybes skatinant mokyklos kaitą. Mokyklos vadovų ir vadovų požiūrių statistinė analizė leis suvokti pagrindinės mokyklos vadovo darbo specifiškumą, vadovavimo stilių įtaką mokyklos kaitai, turės praktinę reišmę, rengiant konkrečius pasiūlymus ir projektus.

Hipotezė: mokyklos vadovo kompetencija turi įtakos mokyklos kaitai.

Tyrimo problema: nors apie mokyklos vadovų kompetencijos svarbą atlikti įvairūs tyrimai, tačiau kyla probleminis klausimas, ar turimos mokyklos vadovo kompetencijos leidžia veikti švietimo vadybos kaitos sąlygomis.

Tyrimo objektas – bendrojo lavinimo mokyklos vadovo kompetencijos.

Tyrimo subjektas – švietimo vadybos kaita.

Tyrimo tikslas – atskleisti bendrojo lavinimo mokyklos vadovų kompetencijų vaidmenį švietimo vadybos kaitos kontekste. Šiam tikslui realizuoti keliami šie **uždaviniai**:

- 1) Išanalizuoti kompetencijos sampratą bei bendrojo lavinimo mokyklos vadovų kompetencijų ypatumus.
- 2) Atskleisti bendrojo lavinimo mokyklos vadovų kompetencijos vaidmenį švietimo vadybos kaitos kontekste.
- 3) Ištirti bendrojo lavinimo mokyklos vadovų kompetencijos vaidmenį švietimo vadybos kaitos kontekste.

Tyrimo metodai:

- 1) Mokslinės literatūros analizė.
- 2) Kiekybinė tyrimo analizė
- 3) Apklausa raštu.

Darbo struktūra:

Darbą sudaro: Santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, įvadas, du skyriai, išvados, rekomendacijos. Darbo apimtis – psl. (35 paveikslėliai, 3 lentelės, 7 priedai). Literatūros sąrašą sudaro 51 šaltinis.

I. BENDROJO LAVINIMO MOKYKLŲ VADOVŲ KOMPETENCIJŲ VAIDMENS ŠVIETIMO VADYBOS KAITOS KONTEKSTE TEORINIS PAGRINDIMAS

1. Bendrojo lavinimo mokyklų vadovų kompetencijų teoriniai aspektai

1.1. Kompetencijos samprata

Kompetencijos samprata iki šiol yra mokslinių diskusijų objektas ne tik Lietuvoje, bet ir visame pasaulyje. Šiuolaikinėje aplinkoje darbuotojų kompetencija, žinios ir sugebėjimai yra laikomi vienu iš svarbiausių pranašumų, spartėjant darbo rinkos poreikių kaitai, keičiantis veiklos pobūdžiui, aplinkai ir galimybėms bei planuojant savo karjerą organizacijoje.

Išsamius kompetencijos tyrinėjimus praėjusio šimtmečio devintajame dešimtmetyje pradėjęs JAV mokslininkas R.E. Boyatzis (1982, 2002, 2007) kompetenciją apibūdino kaip pagrindinę žmogaus charakteristiką, kuri lemia efektyvų ir/ar aukštesnės kokybės darbo atlikimą. Vėliau šį fenomeną nagrinėjo daugybė užsienio (L. Spencer, S. Spencer, 1993; R. Barnett, 1994; Trotter ir Ellison, 2001; W. Westera, 2001; ir kt.) ir Lietuvos mokslininkų (P. Jucevičienė, D. Lepaitė, 2000; D. Lepaitė, 2003; V. Žydžiūnaitė, 2005; R. Laužackas, E. Stasiūnaitė, M. Teresevičienė, 2005; ir kt.) bei pateikė įvairias jos apibrėžtis (žr. 1 priedą).

Kompetencijos sąvoka dažnai tapatinama su kvalifikacija, kadangi šių sąvokų skirtumai nėra dideli. Tačiau, kaip teigia R. Laužackas (2005), kvalifikacija įgaunama mokymo institucijoje, o kompetencija pasireiškia praktinėje veikloje. Sudėtinė kvalifikacijos dalis – žinios suprantamos, kaip sugebėjimas atgaminti atmintyje anksčiau gautą informaciją, atpažinti faktą, apibrėžimą, sąvoką, dėsni ir kt. Kompetencija dažnai vartojama, siekiant apibūdinti darbuotojų gebėjimą labai gerai atlikti užduotis arba organizacijos gebėjimą teikti aukščiausios kokybės paslaugas (N. Petkevičiūtė, E. Kaminskytė, 2003). Kompetencija yra apibrėžiama kaip žmogaus galių pritaikymas tam tikroje praktinėje veikloje, o kvalifikacija - kaip įgūdžiai, žinios, kuriuos individas įgyja švietimo sistemoje (P. Jucevičienė, D. Lepaitė 2000). Šiuo požiūriu, kompetencijos sąvoka yra artimesnė veiklos aplinkai. Taigi galima teigti, kad žinios, mokėjimai, įgūdžiai sąlygoja kvalifikacijos suteikimą, o įvertinus gabumų svarbą bei individo asmenines savybes ir vertybes, sukuriama kompetencijos samprata.

Kompetencija kaip tyrimo objektas ypač aktualus ugdymo (Barnet, 1994) ir vadybos (Rothwell, 1996) mokslų tyrinėtojų tema. Šių mokslo interesų bendrumas yra neatsitiktinis, kadangi kompetencijos problemos kaip žmogiškųjų išteklių vadybos objektas, kylančios profesinėje veikloje yra sprendžiamos visą gyvenimą besitęsiančio ir tęstinio ugdymo kontekste (Jucevičienė, Lepaitė, 2000). Tačiau šį reiškinį minėti mokslai nagrinėja skirtingais aspektais. Edukologų nuomone, kompetencija yra ugdymo procese įgytas bendrasis gebėjimas, grindžiamas žiniomis, patirtimi, vertybėmis, polinkiais. Nuo kompetencijos priklauso pedagogo gebėjimas

įgytą išsilavinimą ir patirtį pritaikyti konkrečiai gyvenimo problemai spręsti. Edukologams svarbiau numatyti kompetencijos plėtojimą ugdymo priemonėmis (Bitinas, 2000). Žmogiškųjų išteklių vadybos tyrinėtojams svarbu asmens kompetencija vertinti profesinėje ar organizacinėje veikloje, sukurti optimalius kompetencijos vertinimo metodus (Lepaitė, 2003).

Išsamius kompetencijos tyrinėjimus praėjusio šimtmečio devintajame dešimtmetyje pradėjęs JAV mokslininkas Boyatz (Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003) kompetenciją apibūdino kaip pagrindinę žmogaus charakteristiką, kuri lemia efektyvų ir/ar aukštesnės kokybės darbo atlikimą. Boyatzis (2007) manymu, kompetencija yra akcentuojama kaip individo savybės, kurios susijusios su efektyviu arba geresniu darbo atlikimu. Kompetencija vartojama tarsi žinių ar sugebėjimų atributas, siekiant apibūdinti darbuotojų gebėjimą labai gerai atlikti užduotis arba įstaigos gebėjimą teikti aukščiausios kokybės paslaugas (Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003). Šiuo požiūriu ir bus remiamasi tiriant vadovų kompetenciją.

Kompetencijos sampratos aiškumui tikslinga analizuoti Spencer, (1993) kompetencijos modelį. Spencer, (1993) teigia, kad kompetencija yra individo charakteristikos, išryškinančios kompetencijos gilumą, užtikrinančios asmenybės tęstinumą ir įgalinančios numatyti asmens elgseną įvairiose veiklos situacijose. Antroji nuostata akcentuoja kompetencijos pasireiškimo priežastingumą, t.y. asmens kompetencija sąlygoja tam tikrą jo elgseną veikloje. Trečioji nuostata yra susijusi su asmens veikla, pagrįsta tam tikrais kriterijais, sąlygojančiais aukštesnį atlikimo lygį, t.y., kad kompetencijos pasireiškimas, apibrėžtas tam tikrais kriterijais, sudaro galimybes įvertinti asmens veiklos lygį.

Spencer (1993) skiria 5 kompetencijos komponentus (žr. 1.1.1 pav) :

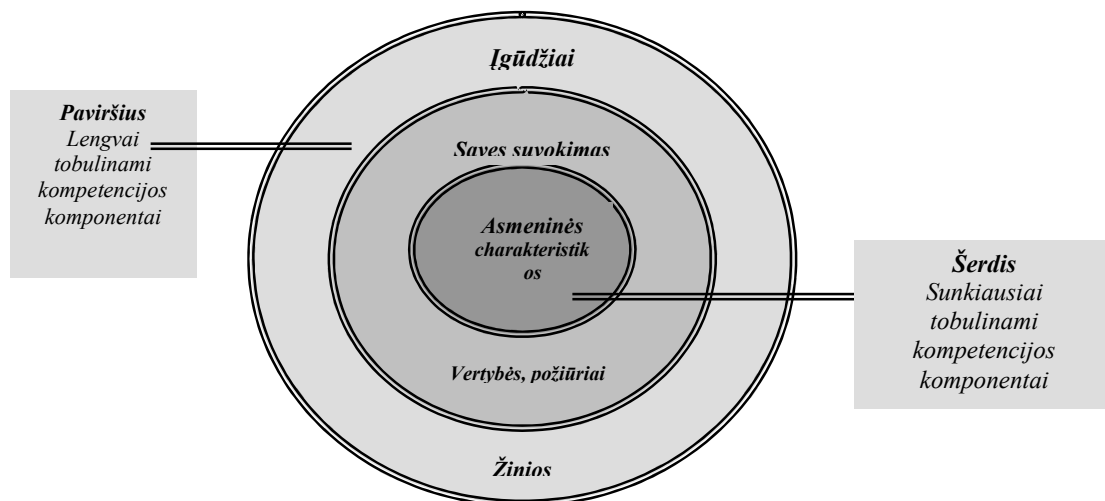
- motyvai (angl. *motyves*) – vidinė motyvacija, kuri generuoja elgesį darbe.
- asmeninės charakteristikos (savybės bruožai –angl. *traits*) – asmens savybės, kurios lemia individo vienokį ar kitokį elgesį (pvz., reakcija į situacijas, atkaklumą, iniciatyvą ir t.t.).
- savęs suvokimas (elgsena – angl. *behaviour*) – savęs perteikimo koncepcija, kuri pasireiškia elgesiu, asmens požiūriais, vertybėmis, nuostatomis, savęs suvokimu).
- įgūdžiai, gebėjimai (angl. *skills*) – sugebėjimai, kurie pasireiškia vykdant užduotį.
- žinios (angl. *knowledge*) - vertinga tam tikros srities informacija, kurią turi darbuotojas konkrečioje srityje.

Spencer (1993) kompetencijos komponentus suskirsto į matomą ir nematomą dalis, ir kompetencijai pavaizduoti naudoja „ledkalnio“ modelį (1.1.1 pav.). Matomąją „ledkalnio“ dalį, kurią lengviau pastebėti ir plėtoti (virš linijos) sudaro: žinios ir įgūdžiai. Nematomąją dalį, kuri yra sunkiau nustatoma ir sunkiau plėtojama (žemiau banguotos linijos) sudaro: motyvai, nulemiantys tam tikrą elgesį, skirtą pasiekti tam tikrus tikslus, asmeninės charakteristikos ir savęs suvokimas (asmens požiūriai, vertybės).



1.1.1 pav. **Centrinė ir paviršinė kompetencijos dalys** (L.M.Spencer, S.M. Spencer , 1993)

Taip pat Spencer (1993) pabrėžia, kad kompetencijomis gali būti vadinamos tik tos individo charakteristikos, kurios turi įtakos veiklos rezultatams. Kompetencijos visada apima tikslą, kuris yra jėga, lemianti veiksmus, norint pasiekti rezultatą. Elgesys be tikslo neapibrėžia kompetencijos. Šios autorės žinias traktuoja kaip „specifinę turinio informaciją“, o gebėjimus – „įgalinimą atlikti fizinę ar mąstymo reikalaujančią užduotį“, komentuodami akivaizdžiai matomą kompetencijos dalį, yra atsargūs. Šis atsargumas atsiranda dėl to, kad autoriai primena, jog žinių testų rezultatai gali ir netapti instrumentu, padedančių nustatyti asmens kompetencijos pasireiškimą veikloje, nes žinių pritaikymas veikloje daugeliu atveju gali tiesiog nevykti. Šiame kontekste žinios ir įgūdžiai yra tik „paviršinė kompetencija“. Ją lengviau tiek pastebėti, tiek plėsti, tuo tarpu paslėptoji dalis (savęs suvokimas, asmeninės charakteristikos ir motyvai) yra sunkiau nustatoma ir plečiama. Matoma „ledkalnio“ dalis (žr. 1.1.2 pav.) – žinios ir įgūdžiai – yra svarbūs apibūrinant kvalifikaciją, tačiau tai nėra pats giliausias lygis kompetencijos struktūroje. Kompetenciją apsprendžia antrasis, giluminis lygis.



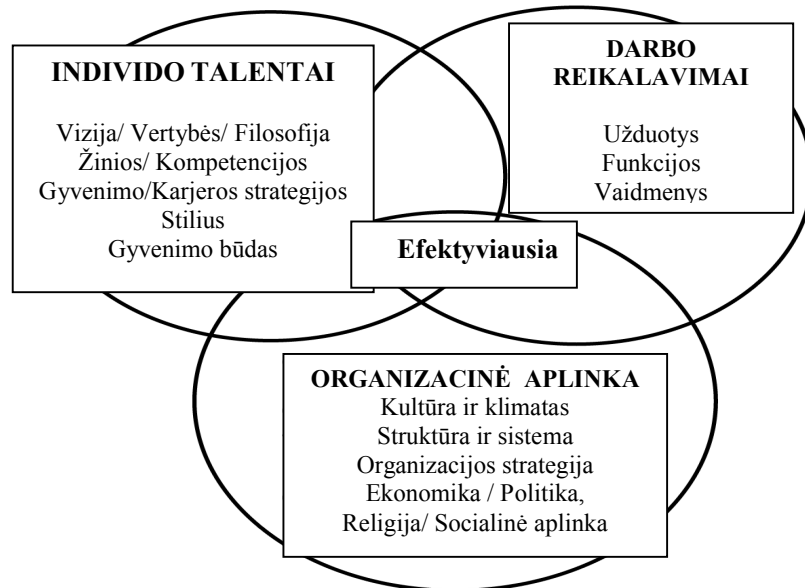
1.1.2 pav. **Žmogaus kompetencijos modelis** (pagal Spencer , 1993)

Manytume, kad kompetencijos esmę vaizdžiau atspindėtų rutulio pjūvis (žr. 1.1.2 pav.), kurio išorinis, visiems matomas ir visų pastebimas sluoksniu atspindi paviršinius kompetencijos komponentus: žinias ir įgūdžius. Antrame lygmenyje glūdi asmens savybės, požiūriai ir savęs suvokimas. Asmens charakteristikos ir motyvai slypi kompetencijos šerdyje, gilumoje, juos sunkiausia suprasti ir įvertinti. Taigi žinios, mokėjimai, įgūdžiai sąlygoja žmogaus kvalifikaciją, įvertinus gabumą, kurie turi įtakos gebėjimų formavimuisi, svarbą bei žmogaus vertybes, asmens savybes, kuriama kompetencijos šerdis ir visuminis (holistinis) pobūdis. Žinios ir įgūdžiai yra traktuojami kaip pagrindinės kompetencijos dalys, kurios yra būtinos bet kuriam vadovui, norinčiam efektyviai atlikti savo darbą. Jos yra įgyjamos mokymosi ir asmeninio tobulinimosi metu.

Logišką ir išsamią kompetencijos koncepciją, atskleidžiančią giluminę šio reiškinio esmę, pateikia W. Westera (2001). Šis autorius teigia, jog yra du požiūriai į kompetenciją: teorinis ir operacinis. Teorinis požiūris pabrėžia kognityvinę kompetencijos struktūrą. Operaciniu požiūriu *kompetencija* – tai platus aukšto lygio įgūdžių ir elgsenų sąrašas, kuris sąlygoja gebėjimą sėkmingai veikti kompleksinėse, nenumatytose situacijose. Šis operacinis apibrėžimas apima žinias, įgūdžius, požiūrius, metapažinimą (gebėjimą pažinti pažinimo procesus) ir strateginį mąstymą bei suponuoja sąmoningą, iš anksto apgalvotą sprendimų priėmimą. Ši operacinė kompetencijos samprata gali apimti ir protinę veiklą (jos paprastai pastebėti neįmanoma) ir pastebimą elgseną – veiksmus. Kognityvinės individo struktūros apima tam tikrą kiekį teorinių ir praktinių žinių. Šios žinios gali būti perduodamos išoriniam pasauliui (jeigu to reikia atliekant veiklą), jas įvairiais būdais reprodukuojant. Taip pat žinių gali prireikti paremti įgūdžius ir atitinkamais įgūdžiais besiremiančią elgseną. Taigi nors standartinėse situacijose žmogaus elgsena yra gana automatizuota, tačiau ir tokiu atveju įgūdžiai kartais turi būti paremiami mąstymu. Kompleksinėse, nestandartinėse situacijose prireikia kompetencijų, kurios sujungia darbo su žiniomis (kognityvinius) įgūdžius ir specifinius požiūrius. Kaip teigia P. Jucevičienė (2007) tokios kompetencijos struktūroje visada yra mentalinis komponentas (mentalinės kompetencijos – problemų sprendimo, kritinio mąstymo ir pan.), sąveikaujantis su jį atitinkančiu elgsenos komponentu – kompetentingumo sąlygotu veikimu.

Kompetencijų modeliai skiriasi savo struktūra, vieni fokusuojasi į bendruosius gebėjimus ir asmenines savybes, o kiti į techninius sugebėjimus, reikalingus tam tikram konkrečiam darbui atlikti. R.E. Boyatzis (2007) teigia, kad specifinės kompetencijos konstrukcija – tai tarpusavyje susiję skirtingi elgesio modeliai. Jie grupuojami atsižvelgiant į vieno ar kito elgesio ar ketinimo rezultatus socialinėje arba darbo aplinkoje. Efektyviausi veiksmai būna tada, kai asmens gebėjimai ar talentai sutampa su darbo reikalavimais ir organizacijos aplinka. R.E. Boyatzis (2007) teigia, kad individo talentai aprašomi, kaip vertybės, vizija, asmeninė filosofija, žinios, kompetencijos, gyvenimo ir karjeros kokybė, interesai ir stilius. Darbo vietos reikalavimai gali

būti aprašomi, kaip *atsakomybė* ir siekiami tikslai. Organizacinė aplinka apima tokius aspektus, kaip kultūra, klimatas, struktūra ir sistema, pramonės šakos brandumas, strateginis pozicionavimas bei ekonominė, socialinė, politinė ar religinė aplinka (žr. 1.1.3 pav.).



1.1.3 pav. **Geriausias rezultatas – individo talentų, darbo vietos reikalavimų ir organizacinės aplinkos sasaia** (R.E. Bovatzis (2007))

Kompetencijos vystymas ir tobulinimas yra ugdymo programų tikslas. Eraut (1990) išskiria tris požiūrius kaip ugdyti ir tirti kompetenciją:

- *meistriško išmokimo*, kuomet apribojamas teorijos vaidmuo ir pabrėžiamas asmens elgesys. Šiuo požiūriu kompetencijos akcentuojamos kaip ugdymo tikslas. Kaip ugdymo tikslas dominuoja specializuoti tam tikros profesinės veiklos gebėjimai, formuojant konkrečius įgūdžius, kurių reikalauja darbas ir pasiekiamas automatiškas jų pakartojimo lygis, laikantis nustatytų tos profesinės veiklos standartų.

- *bendrasis požiūris* – kuomet siekiama nustatyti kokybes, susijusias su tobula veikla. Remiantis matavimų rezultatais ir nustačius nepakankamą kompetencijų lygį, ugdymo programų kūrėjai sudaro programas, kurių tikslas – užpildyti susidariusias kompetencijų spragas.

- *kognityvinis konstrukcinis*, akcentuojantis akademinės studijas ir išryškinantis skirtumą tarp potencialaus individo gebėjimo veikti ir išreikštos elgsenos tam tikros veiklos kontekste.

Apibendrinant galima teigti, kad vadybiniu požiūriu kompetencija atsiskleidžia tik veikloje ir pasireiškia, kaip žmogaus gebėjimas įvertinti situaciją ir pasirinkti tinkamus veiklos metodus, apibrėžtus jų veiksmingumo supratimu ir asmeninių vertybių požiūriu ir motyvų raiška veikloje.

Edukologijos tyrėjų požiūrius kompetencijos koncepcijos klausimu, galima apibendrinti išvadomis (Balvočiūtė, 2007):

- kompetencija – gebėjimas veikti, sąlygotas žinių, mokėjimų, įgūdžių, požiūrių, asmens savybių bei vertybių. Šia sąvoka apibrėžiamas asmeninis potencialas ir galimybė, pritaikyti kintamus ir tikslingus gebėjimus, remiantis žiniomis ir patirtimi.

- kompetenciją galima traktuoti kaip visumą ir kaip atskiras sudėtines bendrosios profesinės kompetencijos dalis, skirtingo veiklos hierarchinio lygio atlikimui, reikia skirtingo lygio kompetencijos.

- holistinis požiūris į kompetenciją leidžia ją aiškinti, kaip gebėjimą įvertinti naują situaciją, pasirinkti joje tinkamus veiklos metodus ir integruoti dalykines bei profesines žinias.

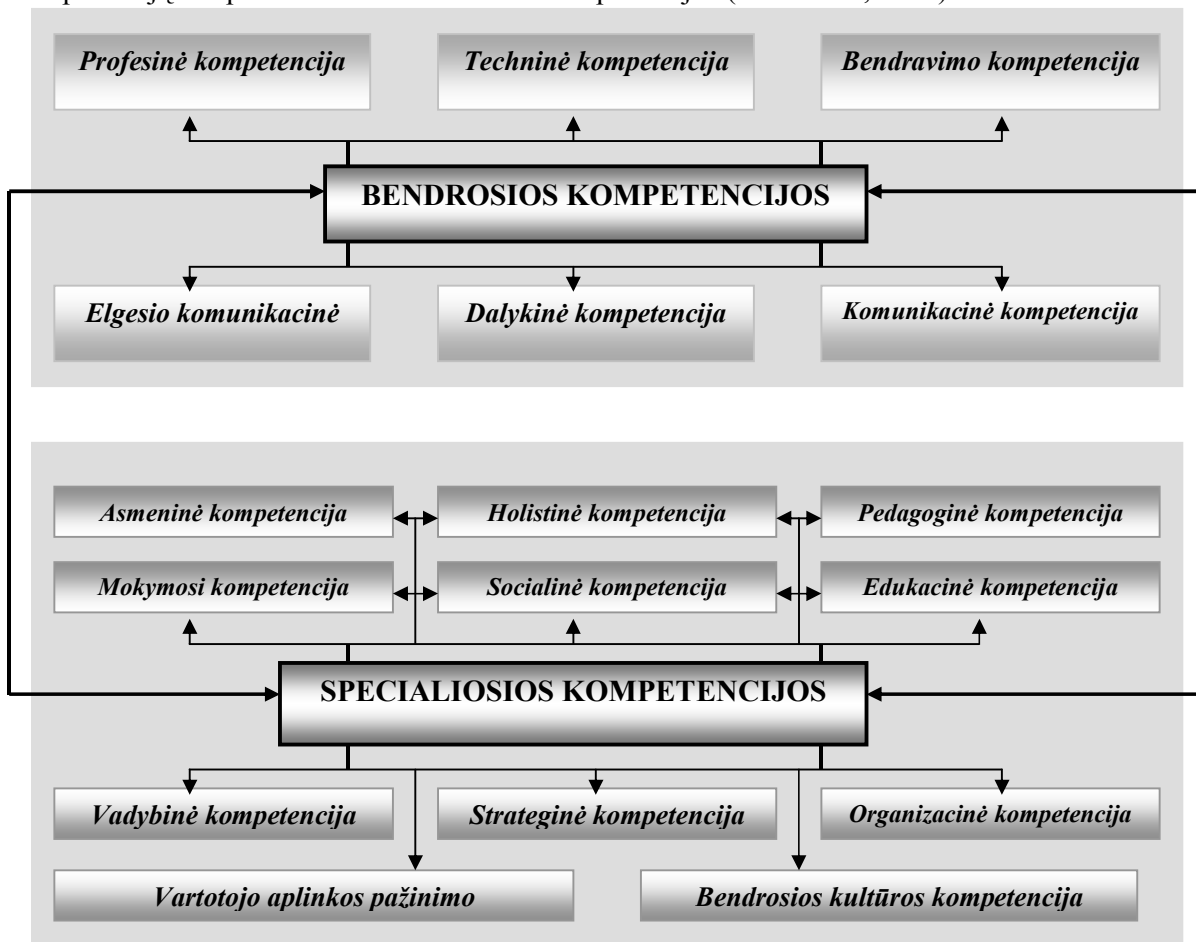
Kompetencija vartojama kaip žinių ar sugebėjimų atributas, siekiant apibūdinti vadovų gebėjimą labai gerai atlikti užduotis arba įstaigos gebėjimą teikti aukščiausios kokybės paslaugas. Šiame darbe ir bus remiamasi minėta kompetencijos samprata, kur kompetencija traktuojama kaip tam tikras gebėjimas savo įgūdžius pritaikyti kintančioje situacijoje. Taigi kompetencija yra apibrėžiama kaip žmogaus galių pritaikymas tam tikroje praktinėje veikloje, kuri lemia efektyvų ir aukštesnės darbo kokybės atlikimą. Tai ne tik sugebėjimas rasti reikalingus sprendimus įvairiose situacijose, pritaikant turimas žinias, įgūdžius, bet ir galimybė išreikšti save.

1.2. Bendrojo lavinimo mokyklų vadovų kompetencijų struktūra ir ypatumai

Mokslinėje literatūroje įvairūs autoriai išskiria skirtingas kompetencijų rūšis bei tipus, sudarančius kompetencijos sistemą (žr. 2 priedas). Vadovų veiklai reikalingos ir tam tikros kompetencijos, kurios pagal esamas funkcijas gali būti skirstomos į *bendrasias* (pagrindines), t.y. universaliasias kompetencijas, būdingas kiekvienam darbuotojui ir *specialiasias*, t.y. kompetencijas, kurios būdingos ir reikalingos atlikti, būtent su konkrečia veikla susijusiam, specifiniam darbui (žr. 1.2.1 pav.). Kaip teigia Žydžiūnaitė (2003, Trotter, Ellison, 2001) kompetencijos skirstomos į du tipus: 1) *Slenkstines kompetencijas*, kurių atlikimui tereikia minimalaus gebėjimų panaudojimo. Jas apsprendžia asmens motyvai, vertybės, požiūriai, savivertė, kuriuos asmuo atsineša į darbo procesą ir nukreipia reikiama linkme; 2) *Išskirtines kompetencijas*, kurios yra svarbiausios realizuojant konkrečią darbinę veiklą, susijusios su darbuotojo elgsena ir kurių neįmanoma mechaniškai imituoti ar nukopijuoti.

Pastaruoju metu vis dažniau šnekama apie bendrasias kompetencijas tiek minint mokinius, tiek vadovus ar kitos profesijos atstovus. Bendrosiomis kompetencijomis vadinami plataus veikimo profilio žinių, mokėjimų, sugebėjimų bei asmeninių savybių dariniai, būdingi (reikalingi) ir pritaikomi ne kurioje nors vietoje, o daugelyje profesijų. Šiandieninėje mokslinėje literatūroje, skirtoje profesinio rengimo klausimams, didelis dėmesys sutelkiamas į bendrųjų kompetencijų ugdymą, svarbą, kuri vis didėja kartu su mokslinė pažanga, informacinių technologijų kaita, su žmogaus sudėtingesne veikla darbo rinkoje ir visuomeniniame gyvenime apskritai. Ir

pedagoginėje literatūroje į akis krinta tai, kad dažniausiai šalia išvardintų pedagoginių, profesinių kompetencijų dar pateikiamos ir bendrosios kompetencijos (Laužackas, 2005).



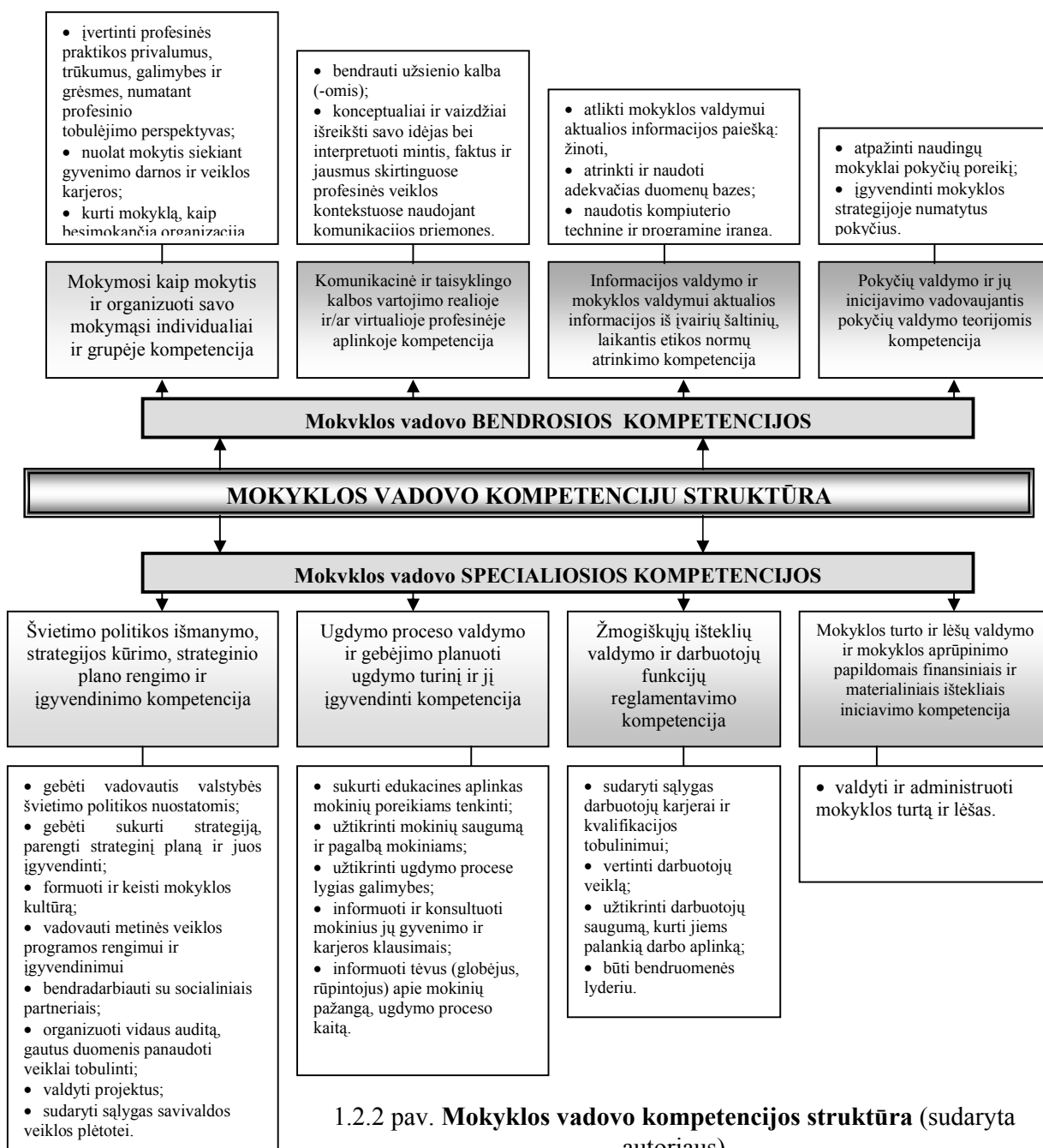
1.2.1 pav. **Bendrosios ir specialiosios kompetencijos** (pagal Vadovų rengimo koncepciją (2004)

Anot Chreptavičienės (1999), įvairūs autoriai mini šias kompetencijos rūšis: socialinę, komunikacinę, lingvistinę, sociolingvistinę, kultūrinę, intelektualinę, fizinę, emocinę, moralinę, religinę, akademinę bei kitas. Pati autorė kalba apie dalykinę komunikacinę kompetenciją, kaip būtina individų efektyvios dalykinės komunikacijos prielaidą. Dalykinė (specialioji) kompetencija nusako žmogaus – darbuotojo vertę savo profesijos sferoje. Tai darbuotojo žinios mokėjimai ir įgūdžiai, pažintiniai, kūrybos gebėjimai, emocinės vertybinės nuostatos. Kitais žodžiais tariant, žmogus yra kvalifikuotas savo profesijos žinovas (Chreptavičienė, 1999). Todėl didėjant konkurencijai ir siekiant geriau patenkinti vartotojų poreikius, darbuotojų dalykinė komunikacinė kompetencija tampa svarbi kiekvienos įstaigos konkurencinio pranašumo prielaida.

Bitino (2000) teigimu, gali būti skiriamos penkios bazinės kompetencijos, kurios gali būti traktuojamos kaip Europos šalių bendrojo lavinimo tikslas: politinės ir socialinės kompetencijos, kompetencijos, siejamos su gebėjimu gyventi multikultūrinėje visuomenėje, sakytinės bei

rašytinės kalbos gebėjimai, informaciniai gebėjimai, pasirengimas ir siekimas visą gyvenimą asmeninio ir profesinio bei visuomeninio tobulėjimo. Daugelyje įvairių šalių švietimo institucijų dokumentuose šalia programų ir standartų sudarinėjamos ir pateikiamos įgytų ar planuojamų įgyti kompetencijų lentelės su kompetencijų aprašais.

Mokyklos vadovo kompetencijos aprašas (2007) reglamentuoja mokyklos vadovo profesinės veiklos kompetencijas. Šiame apraše išskiriamos šios mokyklos vadovo ir perkeliamosios (bendrosios) kompetencijos bei jas pagrindžiantys mokėjimai bei įgūdžiai (žr. 1.2.2. pav.). Mokyklos vadovo kompetencijos apraše perkeliamosios (bendrosios) kompetencijos įvardijamos kaip mokyklos vadovo žinios, įgūdžiai, gebėjimai, vertybinės nuostatos, kitos asmeninės savybės, reikalingos bet kuriai žmogaus veiklai ir galimos perkelti iš vienos rūšies veiklos į kitą:

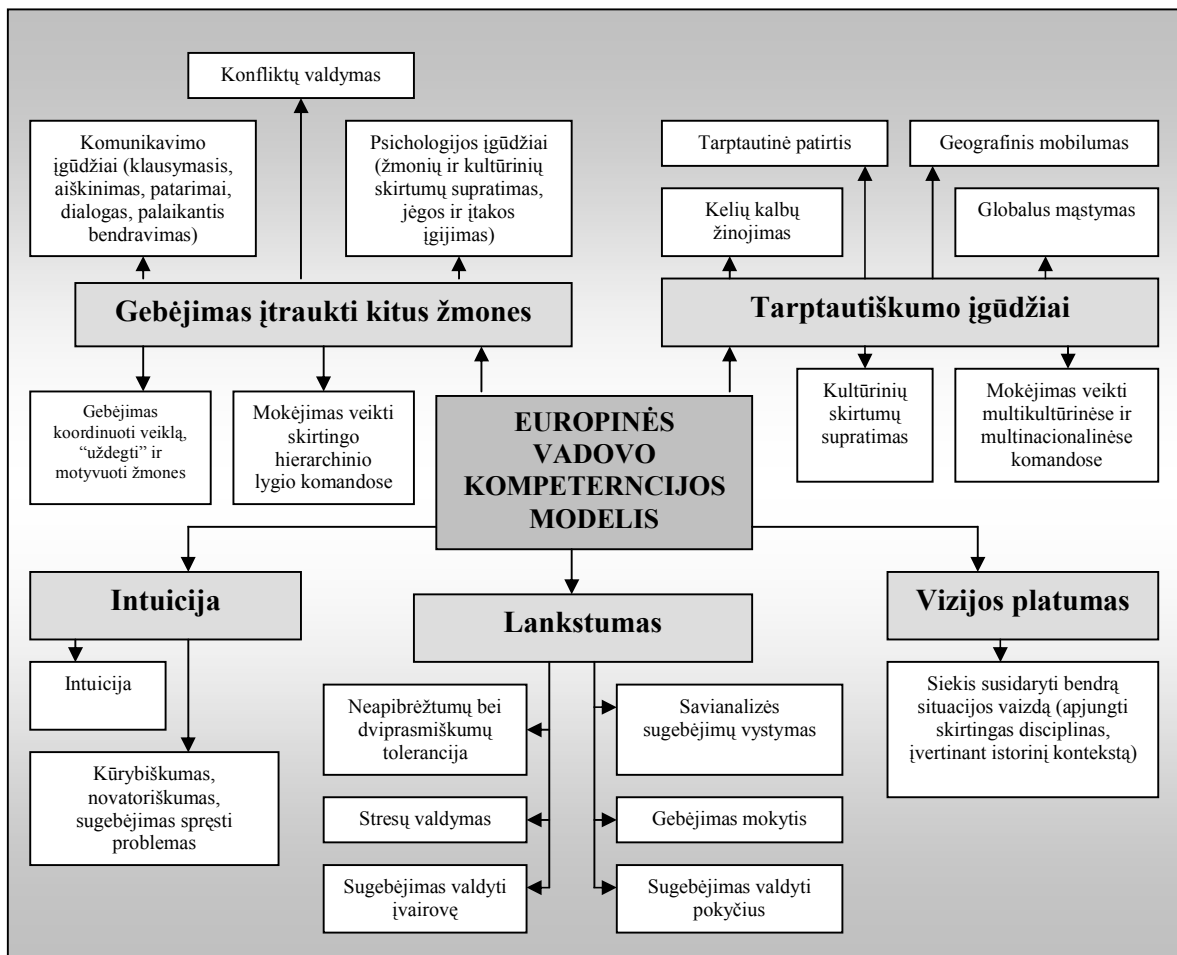


1.2.2 pav. Mokyklos vadovo kompetencijos struktūra (sudaryta autoriaus)

Bendrojo lavinimo mokyklų vadovų vadybinės veiklos (vadovo kompetencijos) vertinimo kriterijų bendrosiose nuostatuose (2007) įvardijama paskirtis yra vadovo kompetencijos – jo žinių, gebėjimų, požiūrių, vertybių, asmenybės savybių, sąlygojančių sėkmingą vadovo veiklą ir sėkmingus mokyklos veiklos rezultatus. Šiuose nuostatuose vadovas įvardijamas kaip profesionalas, įgijęs vadybos kompetencijos pagrindines šiuolaikinės vadybinės veiklos – švietimo politikos ir strateginio planavimo, ugdymo(si) proceso, žmogiškųjų, materialių ir finansinių išteklių valdymo – srityse.

Bendrosiose nuostatose (2007) pabrėžiama, kad vadovo kompetencija turi būti ypatinga mokykloje dirbančių profesionalų integralios kompetencijos sudedamoji dalis. Mokyklos vadovo kompetencija turi užtikrinti integralią mokykloje dirbančių profesionalų kompetenciją. Ir šalia vadybinės kompetencijos vadovas turi turėti ir šiuolaikinei profesionalo veiklai būdingą perkeliamąją kompetenciją.

Jucevičienė (2007) išskiria šias europines švietimo dimensijas atitinkančios edukacinės veiklos kompetencijas. Ji siūlo tokį europinės vadovo kompetencijos modelį (žr. 1.2.3 pav.):



1.2.3 pav. Europinės vadovo kompetencijos modelis (sudaryta autoriaus pagal P. Jucevičienė, 2008)

Apibendrinant galima teigti, jog vadovų veiklai reikalingos ir tam tikros kompetencijos, kurios pagal esamas funkcijas gali būti skirstomos į bendrąsias (pagrindines), kurios įvardijamos kaip mokyklos vadovo žinios, įgūdžiai, gebėjimai, vertybinės nuostatos, kitos asmeninės savybės, reikalingos bet kuriai žmogaus veiklai ir galimos perkelti iš vienos rūšies veiklos į kitą, ir specialiąsias, t.y. kompetencijas, kurios būdingos ir reikalingos atlikti, būtent su konkrečia veikla susijusiam, specifiniam darbui švietimo politikos ir strateginio planavimo, ugdymo(si) proceso, žmogiškųjų, materialių ir finansinių išteklių valdymo – srityse.

2. Bendrojo lavinimo mokyklų vadovų kompetencijų vaidmuo švietimo vadybos kaitos sąlygomis

2.1. Švietimo vadybos kaitos kontekstas

Švietimo sistema visuomenėje atlieka labai svarbią funkciją. Nuo kokybiškos šios sistemos veiklos labai didele dalimi priklauso kiekvieno individo pozicija visuomenėje. Šiuolaikinės visuomenės ir modernių organizacijų prigimčiai yra būdinga orientacija į nuolatinę kaitą. Todėl švietimo sistemai tenka taikytis prie gyvenimo norma tampančių pokyčių, o ugdymo turinį nuolat orientuoti į kintančios visuomenės poreikius – organizuoti kokybišką išsilavinimą žinių kiekybės sąlygomis. Švietimo institucijos pirmosios turi suvokti neišvengiamus kaitos dėsnius, nes jos ugdo būsimus nuolat kintančios visuomenės narius. Mokyklos egzistavimo esmė – mokymasis, todėl ypač svarbu ugdyti mokymosi kultūrą, atliepiančią kaitos proceso mokyklai keliamus vis didesnius reikalavimus. Targamadžė (1996) pabrėžia, jog tik savąją kultūrą puoselėjančios mokyklos gali tikėtis sėkmės ir sėkmingai savo veikloje daryti ryškius pokyčius. Anot R. Želvio (2003), pokyčiai švietime neišvengiami. Tam, kad išvengtume nepageidaujamų padarinių, turime aktyviai veikti kaitos procesą, nes kaitą skatina nuolat besikeičiančios gyvenimo sąlygos, realybė, todėl labai svarbu nuspėti įvykius, būsiančią švietimo politiką, perspektyvas, kurios laukia dabartinių ugdymo institucijų po kelerių ar keliasdešimt metų.

Švietimo kaitos strategai teigia, kad norėdama ir toliau atlikti socializacijos funkciją, švietimo institucija turi keistis taip, kaip keičiasi jos aplinka (Želvys, 1999; Targamadžė, 1996). Todėl švietimo įstaigose administravimas keičiamas kokybės vadyba, atliekamas vidinis auditas, kolegialiai rengiamos strategijos ir plėtros planai. Kita vertus, būdama autonomiška, nepriklausoma nuo aplinkos, mokykla kartais susikuria kaitą stabdančių barjerų. Pedagoginė bendruomenė dažnai pasirengusi gintis nuo už įstaigos sienų vykstančios kaitos, o kartais ir aktyviai pasipriešina, nenorėdama pripažinti kaitos būtinumo savo institucijos viduje. Tiek edukologai teoretikai, tiek vadovai praktikai, pasak R. Želvio (1999), neretai gana paviršutiniškai ir supaprastintai gali suvokti sudėtingus kaitos procesus. Vienas iš žymiausių šiuolaikinių

švietimo kaitos teoretikų Fullan (1993) suformulavo aštuonis pagrindinius kaitos principus, kuriuos pavadino naujosios kaitos paradigmos pamokomis:

1. Kuo sudėtingesnė kaita, tuo mažiau mes ją galime reguliuoti.
2. Kaita nėra linijinio pobūdžio; ji kupina neapibrėžtumų, o kartais ir netikėtumų.
3. Problemos yra mūsų draugai.
4. Vizija ir strateginis planavimas neturi būti pernelyg ankstyvi.
5. Individualizmas ir kolektyvizmas yra vienodai svarbūs.
6. Nei vienaspusė centralizacija, nei decentralizacija nėra veiksminga.
7. Ryšiai su išorine aplinka turi lemiamą reikšmę.
8. Kaitos procese turi dalyvauti visi.

Kalbant apie kaitos procesą, kaip teigia Želvys (1999) dažniausiai skiriami keli pakankamai toli laiko atžvilgiu vienas nuo kito nutolę kaitos etapai, arba fazės. Pasirinkimo, arba inicijavimo, fazė - tai laikotarpis, kada priimami sprendimai dėl pokyčių, sudaromi planai ir vyksta kitokio pobūdžio paruošiamasis darbas. Įgyvendinimo fazėje naujovės išbandomos praktiškai, sprendžiamos iškylančios problemos ir dalijamasi patirtimi. Tolesnio tęstinumo, arba institucionalizavimo, fazės metu sprendžiama dilema - ar naujovė taps įprastu dalyku, ar bus atmesta, o galbūt sunyks savaime. Rezultatų fazės metu įvertinami ir apibendrinami kaitos rezultatai. Aukščiau išvardyti kaitos principai ir etapai akivaizdžiai parodo, jog kaitos procesas itin daugialypis ir sudėtingas. Kuo sudėtingesni pokyčiai, tuo sunkiau juos paveikti, tad inicijuoti sėkmingus sistemos kaip visumos pokyčius retai tepavyksta.

Kaitos sąlygomis iš esmės keičiasi vadovo veiklos principai. Anksčiau pagrindinis vadovo uždavinys buvo išlaikyti status quo, o dabar svarbiausiu vadovo bruožu tampa mokėjimas susitvarkyti su pokyčiais. Kaita ir vadovavimas - tai dvi labai glaudžiai tarpusavyje susijusios sąvokos. Kaita išryškina vadovavimo poreikį; savo ruožtu vadovai inicijuoja kaitą. Tačiau sisteminiai tyrimai to, koks švietimo vadovų sąryšis su stabilumu ir kaita, prasidėjo palyginti neseniai. Kowalski ir Reitzug (1993) ir kitų autorių darbai rodo, kad vidurinėsios grandies vadovai - mokyklų direktoriai ir regioninių švietimo padalinių (mūsų sistemoje - apskričių ir savivaldybių) vadovai atlieka svarbiausią vaidmenį kaitos procese. Daugeliu atvejų mokyklų vadovai palankiau žiūri į iš centro inicijuojamas reformas. Regioninių švietimo padalinių vadovai užtikrina, kad kaitos procesas vienu metu vyktų ir "iš viršaus", ir "iš apačios". Vykstant kaitai, būtina, kad tiek mokyklų, tiek regioninių švietimo padalinių vadovai vadovautų itin kvalifikuotai.

Nuolatinės kaitos sąlygomis šis veiksnys daro vis svarbesnę, o galbūt ir lemiamą įtaką sėkmingai vadovo veiklai. Vadovo sėkmę kaitos sąlygomis nulemia mokėjimas adekvačiai suvokti specifinę savosios organizacijos aplinką ir, ją įvertinus, planuoti, inicijuoti bei įgyvendinti pokyčius (Želvys, 1998). Tam, kad galėtų pasiekti šį tikslą, vadovas privalėtų turėti tokius gebėjimus:

- gebėjimas nuolat mokytis ir sudaryti sąlygas mokytis kitiems (sukurti besimokančią organizaciją);
- gebėjimas telkti komandas ir dirbti grupinį darbą, įtraukiant į kaitos procesą kuo daugiau darbuotojų;
- efektyvus komunikavimas: mokėjimas bendrauti, tikslios informacijos gavimas bei jos perteikimas laiku kitiems;
- gebėjimas sukurti saugią ir darbingą atmosferą; pozityvios vidinės aplinkos arba, plačiau, organizacijos kultūros formavimas.

Kaitos procesas yra labai sudėtinga ir daugiaplanė veikla. Jei pati ugdymo institucija tam nėra pribrendusi, vargu ar pasiseks pasiekti teigiamų poslinkių. Kiekviena reforma, „nuleista iš viršaus“, vargu ar gali būti įdiegta. Naujos idėjos turėtų kilti institucijų viduje, tapti jų savastimi. Priešingu atveju, kaita bus tik formali. Švietimo kaitos rezultatai priklauso nuo joje dalyvaujančių žmonių, kurių reakcija lemia beveik visą švietimo kaitos sėkmę ar nesėkmę, nuo jų gebėjimo kūrybingai atsiskleisti ir inicijuoti pokyčius, nuo jų teorinio pasirengimo ir reikiamų įgūdžių, informacijos apie pokyčių valdymą ir ugdymo turinio kaitą. Be teorinio ir praktinio pasirengimo neįmanoma gerai organizuoti ir valdyti kaitos procesų ir jaustis tikram dėl savo veiksmų, ypač, jei nuo kaitos priklauso žmonių saugumas, jų darbo rezultatų vertė. Kita vertus, jei švietimo įstaigos aplinkoje nėra palankaus kaitai ir naujovėms klimato – pavyks įdiegti nedaug programos ar organizacijos naujovių.

Narystė Europos Sąjungoje, taip pat švietimo reformos reikalavimai skatina tiek vadovų ir tiek vadovų kūrybiškumą, iniciatyvas. Tačiau to negana. Kaip teigia J. Goodlad, norint, kad mokyklos taptų atsakingomis ir nuolat atsinaujinančiomis institucijomis, kokios ir turi būti, jose dirbantys darbuotojai turi tikslingai įsitraukti į atsinaujinimo procesą (Goodlad, 1990). Mokykla yra sistema sistemoje: t. y. švietimo sistemos dalis ir drauge gana automatiška organizacija, turinti savo veiklos ciklą. Mokyklos kaip atskiros organizacijos vertė yra jos unikalumas, gebėjimas susikurti savą kultūrą ir savą veiklos ritmą. Tačiau vertinant mokyklą kaip švietimo sistemos dalį, yra svarbesnis jos bendrusius reikalavimus: siekti nacionalinių švietimo tikslų, išlaikyti atitinkantį šalies reikalavimus ugdymo kokybės ir veiklos efektyvumo lygį.

Sėkmingos mokyklos kaitos samprata aprėpia mokyklos politikos pokyčius, mokymo proceso kaitą, vadybos pokyčius, ryšių su aplinka kaitą, vadovų, moksleivių ir tėvų atliekamą vaidmenų kaitą. Mokykla kinta, jei turi vidinių paskatų. Kaitos procesas daro didelį poveikį galutiniam rezultatui. Sėkmingą kaitos proceso įgyvendinimą ugdymo institucijoje lemia sistemingas pokyčių valdymas, kuriame svarbų vaidmenį atlieka mokyklos vadovas.

Norint sėkmingai reaguoti į aplinkoje vykstančius pokyčius ir išvengti vidinių ugdymo institucijos prieštaravimų, bet kokie pokyčiai vykstantys institucijoje turi būti valdomi. Efektyvus pokyčių valdymas susijęs su atskirų ar visų institucijos narių tobulinimu. Žinios, įgūdžiai suteikia

kompetencijų, pasitikėjimo savimi, kelia poreikį tobulėti ir tobulinti kitus. Siekiant tobulinti instituciją kolektyvo narių tobulinimas tampa itin reikšmingas. Kartu mokymdamiesi institucijos nariai išmoka dirbti kaip viena komanda ir siekti bendrų tikslų. Mokymasis kartu ir bendras rezultatų siekimas iškelia naujus poreikius, atskleidžia žinių ir įgūdžių spragas, poreikį nuolat augti tobulėti, o tai jau formuoja besimokančią instituciją, kurioje kiekvienas vadovas tampa lyderiu; kur grupių idėjos, normos generuoja vidinį poreikį augti (Fullan, 1998).

Baubinaitės (2006) nuomone, švietimo reformos pabaigos nebus niekada. Atsižvelgiant į pasaulyje vykstančius pokyčius, kitų šalių patirtį, akivaizdu, jog tobulinimai, pokyčiai ir reformos yra reikalingos. Globalizacija, informacijos sprogimas, sparti kaita – tai iššūkiai, kurie sureikšmina socialinį ir kultūrinį švietimo vaidmenį. Į šiuos iššūkius visuomenė gali atsakyti remdamasi šiuolaikine, nuolat atsinaujinančia švietimo sistema. Dabarties švietimo politikos dokumentuose akcentuojami švietimo kokybės, švietimo valdymo efektyvumo iššūkiai. Švietimo gairėse (2002) teigiama, kad svarbiausias švietimo plėtotės uždavinys yra įdiegti atsakingo valdymo sistemą, pagrįstą monitoringu, strateginiu planavimu, aiškiai apibrėžta atskaitomybe, visuomenės informavimu bei dalyvavimu. Norint užtikrinti švietimo kokybę, prieinamumą ir lygias galimybes, būtina žinoti, kaip ir kur gauti reikiamos informacijos, gebėti ją valdyti, priimti atsakingus ir pagrįstus sprendimus bei sėkmingai juos įgyvendinti.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005 m. sausio 24 d. nutarime Nr. 82 „Dėl valstybės švietimo strategijos 2003–2012 m. nuostatų įgyvendinimo programos patvirtinimo“ nurodoma, kad vienas svarbiausių švietimo plėtotės strateginių tikslų yra „sukurti veiksmingą ir darnią, atsakingu valdymu, tikslingu finansavimu ir racionalių išteklių naudojimu grindžiamą švietimo sistemą“ (III skirsnio, 9.1. punktas). Vadovų atestacijos vertinimo kriterijų bendrosiose nuostatose teigiama: „pagrindinis mokyklos vadovo veiklos tikslas – profesionaliai valdyti mokyklą, užtikrinant sėkmingą jos veiklą bei veiksmingą tobulinimą, nukreiptą į mokinio ugdymąsi ir gyvenimo sėkmę“ .

Veiksmingo vadovavimo svarba pabrėžiama ir LR švietimo įstatymo (2003) 5 straipsnyje „Švietimo sistemos principai“, kuriame nurodoma, kad remiantis veiksminga vadyba, tinkamai ir laiku priimamais sprendimais, švietimo sistema turi siekti geros kokybės rezultatų sumaniai ir taupiai naudodama turimus išteklius, nuolat vertindama, analizuodama ir planuodama savo veiklą.

Švietimo įstaigos vystymasis, novatoriškumas ir ugdymo (-si) kokybė tiesiogiai priklauso nuo vadovavimo kokybės, nuo vadovo ir jo komandos kompetencijos – intelektualinių ir pragmatinių administravimo mokėjimų ir įgūdžių – sąmoningos plėtotės. Čia ypatinga misija tenka mokyklos vadovui, nes būtent jis turi būti tas asmuo, iš kurio tikimasi visuomenei svarbių švietimo novacijų diegimo. Mokyklos vadovo lyderystė neatsiejama nuo organizacijoje veikiančių subjektų bei jų interesų. Anot Mikoliūnienės (2002) formuojant naujos mokyklos įvaizdį

visuomenėje, vadovams iškyla būtinybė skatinti vadovų profesinį ir vadybinį tobulėjimą, kaip ugdymo proceso modernizavimo ir optimizavimo prielaidą.

Everardo ir Morriso (1997) nuomone, vadovas, norėdamas išsaugoti ir plėtoti išteklius bei veiklą, turi remtis:

- *Žmonių ištekliais* – atranka, įvertinimu, konsultavimu, veiklos planavimu, darbo numatymu, mokymu, projektų kūrimu.
- *Materialiaisiais ištekliais* – turto įsigijimu ir tvarkymu atsargų kontrole.
- *Finansiniais ištekliais* – biudžeto lėšų numatymu, išlaidų kontrole, kapitalo didinimu, išlaidų ir pelno analize.

Apibendrinant galima teigti, jog švietimo kaitos rezultatai priklauso vadovo gebėjimo kūrybingai atsiskleisti ir inicijuoti pokyčius, nuo jo teorinio ir praktinio pasirengimo, reikiamų įgūdžių, informacijos apie pokyčių valdymą ir ugdymo turinio kaitą. Kaitos sąlygomis iš esmės keičiasi vadovo veiklos principai. Anksčiau pagrindinis vadovo uždavinys buvo išlaikyti status quo, o dabar svarbiausiu vadovo bruožu tampa mokėjimas susitvarkyti su pokyčiais. Vadovo sėkmę kaitos sąlygomis nulemia mokėjimas adekvačiai suvokti specifinę savosios organizacijos aplinką ir, ją įvertinus, planuoti, inicijuoti bei įgyvendinti pokyčius. Tam, kad galėtų pasiekti šį tikslą, vadovas turi gebėti nuolat mokytis ir sudaryti sąlygas mokytis kitiems, gebėti telkti komandas, įtraukiant į kaitos procesą, efektyviai komunikuoti bei kurti pozityvią organizacijos kultūrą.

1.2.Šiuolaikinio vadovo vadybinės kompetencijos vaidmuo bendrojo lavinimo mokyklose

Vykstant švietimo kaitai kardinaliai keičiasi vadovo vaidmens supratimas: organizacijos sėkmė priklauso ne tiek nuo vadovo kaip administratoriaus, kiek nuo vadovo kaip lyderio ir kiek jis sugeba suburti žmones siekti tikslų, kiek jis geba atskleisti, panaudoti ir valdyti žmonių potencialą. Vadovai vis labiau vykdo tokias naujas funkcijas bei vaidmenis – ugdytojo, patarėjo, globėjo. Šie vaidmenys skatina efektyvią komunikaciją, įgaliojimų suteikimą darbuotojams, komandinio darbo plitimą. Be kita ko, toks požiūris skatina šiuolaikinius vadovus generuoti žinias ir palaikyti besimokančios organizacijos funkcionavimo režimą. Naujiems vaidmenims ir besikeičiančioms funkcijoms sėkmingai atlikti vadovams reikia gebėjimų analizuoti organizacijos strategines perspektyvas, reorganizuoti organizaciją, išryškinti ir valdyti organizacijos vidines galias bei kompetencijas, siekiant kokybinių veiklos pokyčių, būtini nauji asmeniniai, komunikavimo, derybų įgūdžiai bei gebėjimai, t.y. būtina ugdyti savo vadybinę kompetenciją.

Įvairių mokslininkų darbuose nėra bendro nagrinėjamos vadybinės kompetencijos apibrėžimo. Ligi šiol nėra prieita prie bendros nuomonės apie sąvoką vadybinė kompetencija.

Vadybinė kompetencija daugiausiai pateikiama kaip elgsenos ir rezultatų sinonimas, o kompetencija, kaip įgūdžių, žinių, požiūrių arba esminių asmeninių savybių, kurios apibendrina elgesį, sinonimas (Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003).

Vadybinės kompetencijos esmės apibūdinimas, jos turinys ir vertinimas yra daugelio autorių tirta sritis (Boyatzis, 2007 ir kt.). Iki šiol šie klausimai kelia nemažai diskusijų ir reikia vis naujų tyrimų patvirtinti skirtingus kompetencijos modelius ir jų pritaikymo galimybes. Vadovo kompetencija - tai jo žinių, gebėjimų, požiūrių, vertybių, asmenybės savybių kompleksas išraiška, atsiskleidžianti jo veiksminga veikla ir turinti įtakos organizacijos sėkmingos veiklos rezultatams. Tai gebėjimas efektyviai atlikti susijusias su vadyba funkcijas darbo aplinkoje.

Egzistuoja labai įvairių vadybinių požiūrių ir tai kas vyksta mokykloje. Kadangi įmanomi skirtingi vadybinio darbo organizavimo būdai, švietimo vadovai gali taikyti įvairias vadybos koncepcijas atsižvelgiant į konkrečią organizacijos raidą, suformavusią vidinę kultūrą ir supančią išorinę aplinką (Želvytis, 1999). Šiandieninė šalies ir pasaulio visuomenės gyvenimo situacija reikalauja nuolatinės mokyklų veiklos kaitos, kuri užtikrintų mokslo pažangą, atlieptų kiekvieno žmogaus poreikį įgyti pačias naujausias žinias ir įgūdžius, užtikrinančius darbo rinkos poreikius. Tokiame kontekste naujai suprantama švietimo įstaigos vadovo paskirtis – vadovai skatinami keisti savo veiklos stilių: gebėti dirbti komandoje, priimti švietimo įstaigos kaitai reikšmingus sprendimus, atlikti įvairias papildomas užduotis, veiksmingai bendrauti, stebėti ir vertinti išorės ir vidaus aplinką, užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę, siekti efektyvios veiklos ir kt.

Plačiąja prasme vadybinė kompetencija - tai gebėjimai priimti sprendimus, susijusius su tuo, ką reikia atlikti, ir sumanymo vykdymas, jį susijusi su krypties, tikslų ir uždavinių iškėlimu ir numatymu, kaip jų siekti bei visa tai įgyvendinti - kaip sutelkti žmones, kiek skirti laiko ir kokių imtis priemonių, kaip įvertinti laimėjimus ir, jei reikia, nustatyti, papildyti, patikslinti grupės ar institucijos reikalavimus ir juos sukonkretinti. Labai svarbu ir gerai suprasti vadybinės veiklos tikslą - pasiekti, kad darbai vyktų ir išryškėtų rezultatai. Vadybinėje veikloje svarbiausia rezultatai (Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003). Rezultatus turi būti pasiektas net ir pasikeitus situacijai, todėl geram vadovui nuolat tenka spręsti ką daryti pasikeitus situacijai ir atrasti tinkamus sprendimo būdus. Šie vadybos elementai – vadovo veiklos sudaromoji dalis (Mikoliūnienė, 2002).

Vadovo vadybinėje praktinėje veikloje ir apskritai vadyboje išskiriamos keturios pagrindinės vadybos funkcijos:

1. Planavimas. Suplanavimas to, kas turi būti padaryta kartu su visa pedagogų bendruomene (nustatomi tikslai ir apibūdinama viskas, kas turi būti atlikta tikslams pasiekti). Planavimas - nenutrūkstamas procesas, kurio metu atsižvelgiama į pokyčius. Be planavimo sunku pasiekti tikslus. Tik tinkamai susiplanavęs veiklą vadovas gali sėkmingai ją organizuoti ir jai vadovauti (Rodzevičiūtė, 2007).

2. Organizavimas apima pasidalijimą darbais ir pasiskirstymą įvairiomis užduotimis. Tinkamas ugdymo proceso organizavimas lemia sėkmingą lavinimo ir auklėjimo tikslų įgyvendinimą. Organizuojant ugdymo procesą reikšmingą vietą užima palankios ugdymo aplinkos sudarymas (Rodzevičiūtė, 2007).

3. Vadovavimas apima vadovavimą darbams (sprendžiama ir tariamasi, kaip daryti, ir stengiamasi pasiekti geriausių rezultatų). Kompetentingam vadovui būdingi šie vadovavimo kompetencijos gebėjimai: demokratiški santykiai su darbuotojais, iškilusių konfliktų sprendimas (Rodzevičiūtė, 2007).

4. Kontrolė. Priežiūra, kaip atliekamas darbas (prižiūrima, kad viskas būtų atlikta laiku, pagal aptartą bendrą veiklos planą). Priežiūra suteikia galimybę pamatyti, kaip yra pasiekti rezultatai, ar tinkama linkme ir tinkama forma vykdomas veiksmas.

Mikoliūnienė (2002) išskirdama šias keturias vadybines funkcijas nurodo kiekvienos iš jų praktinės veiklos esmę (žr. 1.2.1 lentelė).

1.2.1 lentelė. **Vadybinių funkcijų praktinės veiklos esmė** (Mikoliūnienė, 2002)

<i>Planavimas</i>	<i>Organizavimas</i>	<i>Vadovavimas</i>	<i>Kontrolė (priežiūra)</i>
Poreikių nustatymas	Darbo grupių kūrimas	Veiklos inicijavimas	Priežiūros sistemos kūrimas
Rezultatų nustatymas	Užduočių ir resursų paskirstymas	Veiklos koordinavimas	Vertinimo kriterijų nustatymas
Tikslų ir užduočių apibrėžimas	Atsakomybės nustatymas	Darbuotojų motyvavimas	Laimėjimų matavimas
Metodų parinkimas	Įgaliojimų paskirstymas	Darbuotojų užduočių suderinimas	Pokyčių ir informacijos apie pasikeitimus keitimas
Finansavimo šaltinių suradimas	Tarpusavio ryšių nustatymas	Darbuotojų kvalifikacija	Koreguotų veiksmų atlikimas
Veiklos planų sudarymas	Ugdymo institucijų propagavimas	Darbuotojų kūrybiškumo ugdymas	Informacijos iš išorės kaupimas
Veiklos planų pristatymas ir įgyvendinimas			

Taigi vadovas planuoja, organizuoja, vadovauja kitų darbui ir jį prižiūri. Vadybinę kompetenciją ugdyti būtina kiekvienam vadovui. Nuo sėkmingos vadybos priklauso, ar bus gerai atliktas darbas ir kokie bus jo rezultatai. Siekiant efektyviai ir kokybiškai atlikti vadybines funkcijas mokyklos vadovui būtina turėti vadybinę kompetenciją, kurią sudaro tokie gebėjimai kaip: gebėjimas priimti sprendimus ir deleguoti funkcijas, gebėjimas motyvuoti darbuotojus bei vadovauti komandai, gebėjimas valyti pokyčius ir kylančius stresus komandoje bei turėti komunikacinius, derybinius įgūdžius.

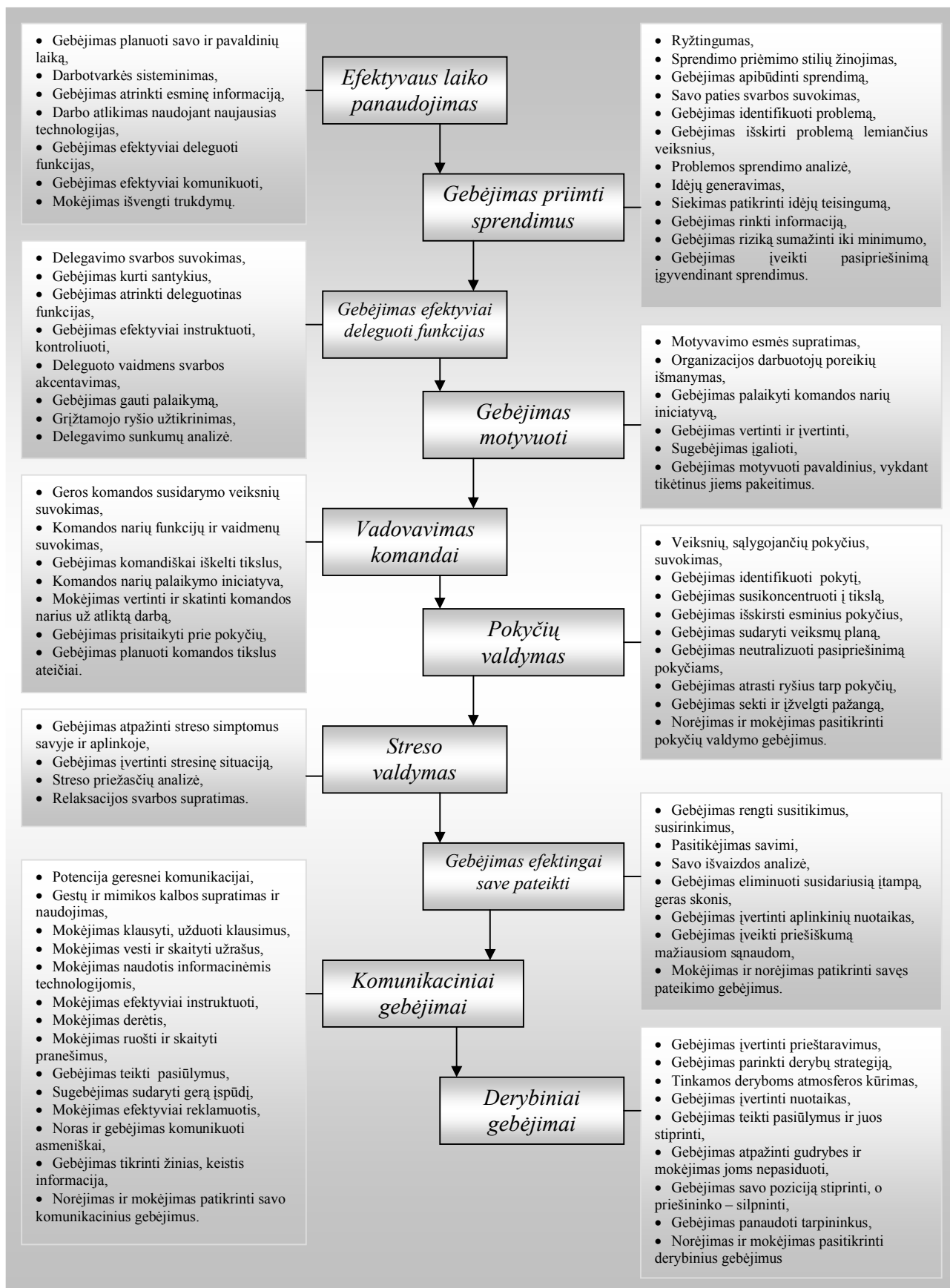
Mokyklos vadovo veikloje itin svarbi vadybinė kompetencija, kurią plačiausiai aprašė R. E. Boyatzis (1982, N. Petkevičiūtė, E. Kaminskytė, 2003). Šių mokslininkų nuomone, vadybinė kompetencija – tai individo savybės, susijusios su efektyviu arba geresniu darbo atlikimu. Boyatzis (2002) pateikia asmeninių charakteristikų metodą, pagal kurį išskiriami asmeninės kompetencijos blokai, leidžiantys gerai atlikti vadybos funkcijas. Pagal Boyatzis (2002), kompetencijos dalys yra šios: mokėjimai ir įgūdžiai, elgsenos motyvai, socialiniai vaidmenys.

Boyatzis (2002) pateikia asmeninių charakteristikų metodą, pagal kurį išskiriami asmeninės kompetencijos blokai, leidžiantys gerai atlikti vadovui vadybos funkcijas. Apibendrintas Boyatzis požiūris į vadybinę kompetenciją pateiktas 1.2.2 lentelėje:

1.2.2 lentelė. **Boyatzis požiūris į vadybinę kompetenciją suvestinė**
(Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003)

<i>Kompetencijos blokai</i>	<i>Kompetencijos charakteristikos</i>
<i>Tikslas ir veiksmai</i>	Loginis mąstymas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo) Suinteresuotumo įtaka (mokėjimas ir įgūdžiai, motyvai) Diagnostinis koncepcijų taikymas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo) Orientacija į efektyvumą (mokėjimas ir įgūdžiai, motyvai, socialinis vaidmuo)
<i>Intelektualiojo potencialo valdymas</i>	Adekvatus savęs vertinimas (mokėjimas ir įgūdžiai) Vadovavimas grupiniams procesams (mokėjimas ir įgūdžiai) Pripažįstamos valdžios panaudojimas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo)
<i>Vadovavimas pavaldiniams</i>	Pozityvus dėmesys (mokėjimas ir įgūdžiai) Kitų žmonių ugdyimas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo) Spontaniškumas (mokėjimas ir įgūdžiai) Valdžios panaudojimas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo)
<i>Dėmesys kitiems</i>	Objektyvus suvokimas (mokėjimas ir įgūdžiai) Savikontrolė (charakterio savybė) Ištvermingumas ir prisitaikymas (charakterio savybė)
<i>Specializuotos žinios</i>	Specializuotos žinios (socialinis vaidmuo)

Šio modelio autoriai kompetencijos struktūroje išskiria darbuotojų, vadovų gebėjimus atlikti tas vadybines funkcijas, kurios būtinos intensyvioje kaitoje. Vadybinės kompetencijos struktūra itin plati ir susidedanti iš daugybės charakteristikų (žr. 1.2.1 pav.).



1.2.1 pav. Vadybinės kompetencijos charakteristikos (sudaryta autoriaus pagal R. Heller, T. Hindle, 1998)

2.3. Šiuolaikinio vadovo kaip lyderio kompetencijos svarba kaitos kontekste

Mokyklos vadovo lyderystė neatsiejama nuo organizacijoje veikiančių subjektų bei jų interesų. Bendrojo lavinimo mokykloje veikiančių švietimo subjektų - mokinių ir jų tėvų, vadovų ir mokyklų vadovų - interesų raiška neatsiejama nuo kitų mokyklos gyvenimo veiksmų, todėl mokyklos vadovo lyderystė bei švietimo subjektų interesai tirtini kaip visuma. Šiuolaikinėje švietimo vadyboje vadovo vaidmuo išsiplėtė. Mokyklos vadovas ne tik įgyvendina bendrosios švietimo politikos idėjas, bet ir pats kelia savarankiškai suformuluotus veiklos tikslus ir uždavinius, tobulinant ugdymo procesą, numato mokyklos plėtros strategiją, kuria savo organizacijos viziją. Todėl švietimo įstaigos vadovams reikia vis daugiau lyderio bruožų, būtinų edukacinių pokyčių ir novacijų valdymui. Lyderis privalo vadovautis ateities vizija, turi mokėti sutelkti ir įkvėpti žmones, palaikyti jų motyvaciją ir skatinti jų atsidaivimą. Šiandien, ugdymo sampratos pokyčių laikotarpiu, šios savybės mokyklos vadovui tampa gyvybiškai būtinos.

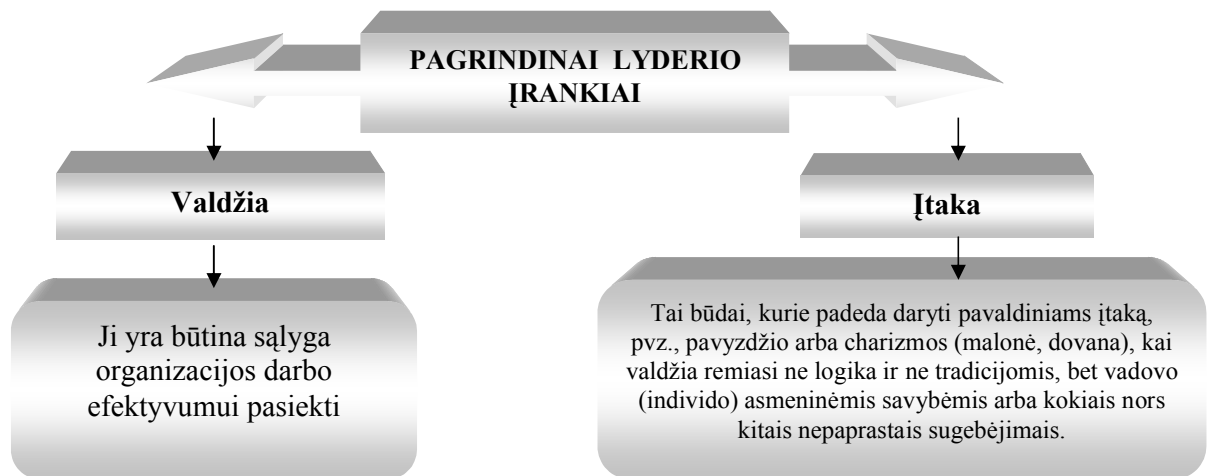
Dažnai literatūroje vadovavimo sąvoka yra tapatinama su lyderiavimu, ypač tai būdinga vertimuose iš anglų kalbos. Tačiau šių lietuviškų sąvokų prasmė yra skirtinga: vadovimas remiasi formalios jėgos pozicija, turinčia įtakos žmonėms, o lyderiavimas kyla iš socialinės įtakos proceso. Vadinas galima teigti, kad asmuo gali būti vadovas, lyderis arba ir vadovas, ir lyderis (sampratos pateiktos 3 priede). Lyderis gali būti paskirtas vadovauti gupei, tuomet jis gali būti formalus, arba gali būti iškilęs iš grupės narių vertinimo bei pripažinimo, tada jis yra neformalus lyderis. Anot J. Stoner (1999), lyderiavimas grupės narių veiklą, reikalingų užduočių atlikti, nukreipimo ir lyderio poveikio procesas. Daugelis autorių teigia, kad terminai vadovavimas ir lyderiavimas nėra tapatūs (žr. 4 priedas), tačiau jie pastebi ir šių terminų tarpusavio sąsajas. Kaip teigia W. Bennis (1985), vadovai yra žmonės, kurie daro dalykus tinkamai, o lyderiai – tai tie, kurie daro tinkamus dalykus. Vadovai rūpinasi tuo, kaip padaryti, o lyderiai yra susiję su tuo, ką tai reiškia žmonėms. Taigi, galima manyti, jog vadovavimas bus neefektyvus, jei nesirems lyderiavimu, pasireiškiančiu vadovo kaip lyderio sugebėjimu sutelkti žmones sėkmingai įgyvendinti tikslus. Todėl lyderiavimą galima laikyti, kaip viena iš vadovavimo poveikio priemonių bei akstino, darančio įtakos organizacijai bei organizacijos kultūrai.

Taigi galima teigti, kad lyderiavimas – tai procesas, kurio metu paskirtas arba natūraliai iškilęs lyderis daro įtaką grupei bei jos kultūrai, savimonei bei mąstymui siekdamas bendrų tikslų. Pagrindinis lyderiavimo uždavinys – taip organizuoti grupės veiklą, kad būtų pasiekti išskirti tikslai. Dabartiniam vadovui tikrai turi būti itin svarbus ir reikšmingas lyderio vaidmens turėjimas. Lyderiavimas ir vadovavimas siejasi vienas su kitu, nes vadovaujant kaip lyderiui yra garantuojama didesnė sėkmė ir geresni veiklos rezultatai. Daugelis mokslininkų pabrėžia tai, kad

vadovas turi būti lyderis. Jo tikslas – taip paveikti pavaldinius savo pavyzdžiu, kad šie puikiai atliktų organizacijos pavestą darbą. Todėl šiuolaikinėje organizacijoje vadovui kaip lyderiui svarbu suburti puikią komandą, gebėti įkvėpti, sutelkti ir palaikyti žmones, įtakoti ir įtikinti, remiantis tarpasmeniniais santykiais. Vadovą galima vadinti charizmatišku lyderiu tą, kuris sugeba paveikti komandos narius, taip, kad jie puikiai galėtų atlikti pavestą darbą ir pasiekti užsibrėžtus tikslus, o darbo atlikimo metodika bei bendradarbiavimo principai virstų organizacijos kultūros bei darbo vertybėmis.

Anot P. Juzevičienės (1996), šiuolaikinės organizacijos yra lanksčios, atviros, sudėtingos sistemos. Jos yra veikiamos įvairių veiksnių, galinčios sukelti pasikeitimų poreikį. Todėl vadovui kaip lyderiui siekiančiam modernių pokyčių ypač svarbus lankstumas. Kad būtų sėkmingas lyderis, jis turi būti lankstus, atviras kitiems. Lankstūs vadovai geba geriau reaguoti į palankią aplinką, o kadangi šiuolaikinės organizacijos gyvena nuolatinių pokyčių aplinkoje, tai vadovų lankstumas gali tapti įtakojančiu veiksniu siekiant modernių pasikeitimų. Taigi, galima teigti, kad vadovo kaip lyderio sėkmę ir lankstumą gali užtikrinti geri vadovavimo įgūdžiai bei sugebėjimai (žr. 5 priedas).

Anot A. Seiliaus (2001), kad vadovo kaip lyderio savybės ir jų įtaka kitiems būtų efektyvi, jis privalo naudotis valdžia. Valdžia – tai galimybė daryti įtaką kitų elgsenai bei organizacijos kultūrai. Todėl daugelis autorių teigia, kad visose organizacijose būtina naudotis valdžia, siekiant, kad lyderio savybės efektyviai funkcionuotų. Pagrindiniais lyderio įrankiais, be kurių vadovas negali atlikti savo reikalingų funkcijų tampa valdžia ir įtaka (žr. 2.3.1 pav.):



2.3.1 pav. **Pagrindiniai lyderio įrankiai** (A. Seilius, 2001),

Taigi, ryškėja tai, kad vienas iš pagrindinių lyderio įrankių yra valdžia, be kurios negalima būtų įsivaizduoti efektyvaus darbo rezultatų pasiekimo, o turint valdžią tereikia tik pasitelkti įtakojimo būdus, kurie didžiąja dalimi priklauso nuo vadovo asmeninių savybių ir sugebėjimų daryti įtaką pavaldiniams siekiant šiuolaikiškumo organizacijoje. Tai ir yra tam tikras žmonių

įtakojimo menas, veikiant įtikinimu arba pavyzdžiu laikytis tam tikros veiksmų krypties. Tačiau galima teigti, kad šiuolaikinei organizacijai, dirbančiai rinkos sąlygomis, gali sėkmingai vadovauti tie vadovai, kurie turi tam tikrą, kaip lyderiui būdingų specifinių ir būtinų savybių. Vadovo lyderio vadovavimas organizacijai, jo pavyzdiniai veiksmai, asmeninės savybės bei bruožai, mąstymas daro didžiulę įtaką organizacijos kultūrai, kadangi tai lengviausias būdas įdiegti geru pavyzdžiu organizacijos vertybes darbuotojams. Dėka sėkmingo vadovo valdymo išryškėja svarbūs organizacijos kultūros požymiai bei vadovo lyderio įtaka organizacijai.

Stiprus lyderis, kaip teigia R.Želvys (2003), neturėdamas gerų vadybinių gebėjimų, nuolat inicijuos naujoves, skatins jas įgyvendinti savo sekėjus, tačiau nesugebės užtikrinti pasiekimų institucionalizavimo, ir įgyvendintos naujovės netaps institucijos gyvenimo norma. Priešingai, stiprus vadybininkas gerai organizuos kasdienę veiklą, tačiau vengs kelti drąsios vizijos ir inicijuoti naujoves. Taigi, maksimalių rezultatų leis pasiekti tik sėkmingas abiejų šių vaidmenų derinimas.

Įgyvendinant valstybinėje švietimo strategijoje numatytus 2003–2012 metų tikslus, pabrėžiamas švietimo kokybės valdymas įvairiuose lygmenyse. Strategijoje teigiama, kad turi būti kuriama veiksminga ir darni, atsakingu valdymu, tikslingu finansavimu ir racionalių išteklių naudojimu pagrįsta švietimo sistema, puoselėjama į švietimo tobulinimą orientuota vadybos kultūra. Taigi mokyklos vadovo, kaip vieno iš švietimo politikos įgyvendinimo dalyvio, vaidmuo turėtų būti suprantamas kur kas plačiau. Mokyklos vadovas turėtų būti ne vien švietimo funkcionierius ar administratorius, jo veikla turėtų būti grindžiama šiuolaikinės vadybos ir lyderystės principais, susietais ne tik su vadovo vadybine kompetencija, bet ir su jo asmenybe, autoritetu, pripažinimu ir pan. Vadovo lyderystę galima vertinti kaip vadovavimo viršūnę, mokyklos bendruomenę telkiančią jėgą, kylančią iš vadovo asmenybės, požiūrio, vertybių, taip pat jo gebėjimo sutelkti ją palaikančius žmones bendram tikslui.

Mokyklos vadovo lyderystė – tai mokyklos bendruomenę telkianti jėga, kylanti iš vadovo asmeninių bruožų, požiūrių ir vertybių, taip pat iš mokyklos bendruomenės narių ir situacijos sąveikos. Mokyklos vadovo lyderystė pasireiškia gebėjimais:

- a) sutelkti darbuotojus siekti bendrų tikslų;
- b) vesti šią švietimo organizaciją pokyčių keliu, siekiant jos veiklos kokybės.

Bendrojo lavinimo mokyklos vadovo veiklą lemia švietimo srities specifika – mokykloje ne kuriamas produktas ar pridėtinė vertė, o ugdoma šiuolaikinės visuomenės poreikius atitinkanti asmenybė. Dėl šios priežasties mokyklos vadovas pirmiausia turi rūpintis teigiamų santykių kūrimu, užtikrinti visų mokyklos bendruomenės narių kokybišką bendravimą ir bendradarbiavimą. Mokyklų bendruomenių vertinimu, idealus mokyklos vadovas turi būti komunikabilus, sąžiningas, tolerantiškas, ryžtingas. Mokyklos vadovas - lyderis nėra labai dažnas edukacinės praktikos reiškiny, tačiau reikšmingas, siekiant mokyklos veiklos kokybės. Norėdami

geriau suvokti bet kuri reiškinį, tyrėjai stengiasi kuo smulkiau suskaidyti tiriamą problemą ir kiekvieną segmentą analizuoti atskirai, tikėdamiesi taip gauti pakankamai aiškų ir objektyvų tiriamo reiškinio vaizdą. Siekiant tirti lyderystės reiškinį, taip pat reikia kuo tiksliau įvardinti jo požymius atskiromis kategorijomis ar ypatybėmis, kad jis būtų aiškesnis ir lengviau įgyvendinamas.

Kadangi šiuolaikinė organizacija yra orientuota ir į nuolatinį savęs atsinaujinimą, tai vadovas kaip lyderis turėtų skatinti darbuotojus tobulintis, mokytis, keistis, teikti idėjas. Vadovas kaip lyderis turi uždegti visus komandos narius siekti pokyčių, kurie gali suteikti organizacijai išsilaikyti rinkos sąlygomis. Apibendrinant galima teigti, kad išryškintus tiek vadovui, tiek lyderiui būdingus vaidmenis išryškėja tai, jog vadovas kaip lyderis yra labai svarbus asmuo, darantis įtaką šiuolaikinės organizacijos kultūrai. Vadovas turi būti lyderiu sugebančiu suburti žmones bendram tikslui bei vesti juos sėkmingu modernių pokyčių keliu taip atveriant galimybes keistis organizacijai.

Moksliniuose šaltiniuose (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999; Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003 ir kt.) pateikiami įvairūs lyderio kompetencijos modeliai ir jų taikymo organizacijose galimybės. Vadovo kaip lyderio kompetencijoms identifikuoti, pasirinktos mokslininkų Osborne, Gaebler (1992) išryškintos vadovams-lyderiams būdingos kompetencijos: sugebėjimas lyderiauti; strategiškai mąstyti ir planuoti; koordinuoti organizacijos ar organizacinio vieneto, grupės veiklą; inicijuoti organizacijoje kaitą ir jai vadovauti; priimti sprendimus; įgalinti ir motyvuoti darbuotojus; spręsti konfliktines situacijas; efektyviai komunikuoti ir bendradarbiauti; vesti susirinkimus, pirmininkauti darbo grupėse; dirbti komandoje (Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003).

Apibendrinamas „XXI amžiaus kompetencijas“, ypač svarbias lyderiams ir efektyviems vadovams, R. E. Boyatzis (2007), teigia, kad daugelyje pasaulio šalių galima identifikuoti tris klasterius, apibūdinančius vadybinės kompetencijos sudėtines dalis:

1. Kognityvinio intelekto kompetencijos, tokios kaip sisteminis mąstymas ir struktūrų atpažinimas, kritinis diagnostinis mąstymas, gebėjimas diagnozuoti problemą.

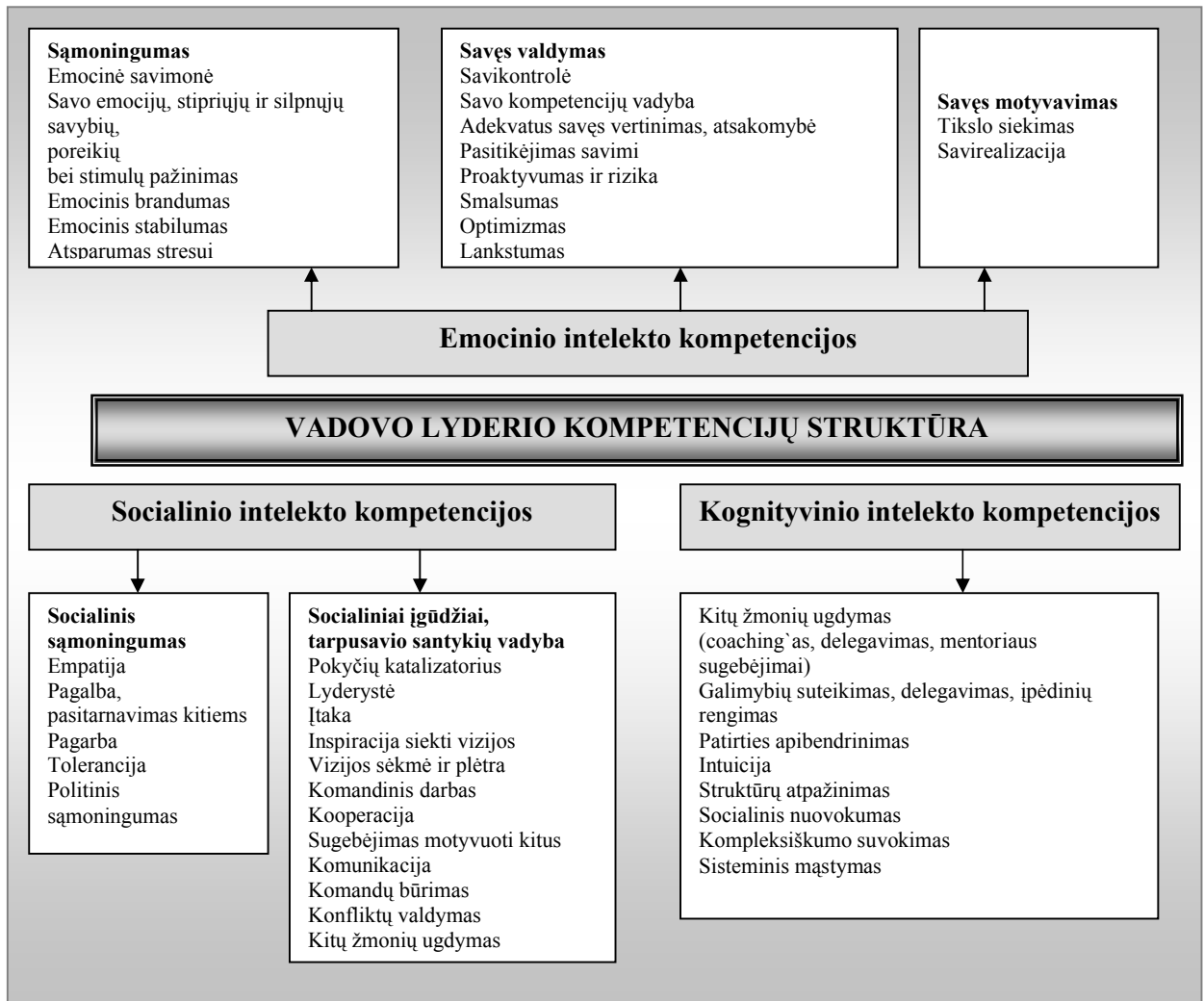
2. Emocinio intelekto kompetencijos, tokios kaip asmeninė savimonė ir savo kompetencijų vadyba, emocinė savimonė ir emocinė savikontrolė.

3. Socialinio intelekto kompetencijos, tokios kaip socialinis sąmoningumas ir tarpusavio santykių vadyba (empatija, komandinis darbas ir t. t.), emocinio intelekto kompetencijos yra gebėjimai atpažinti, suprasti ir naudoti emocinę informaciją apie save; jie yra priežastiniais ryšiais susieti su efektyvesniu darbu;

- socialinio intelekto kompetencijos yra gebėjimai atpažinti, suprasti ir panaudoti emocinę informaciją apie kitus, priežastiniais ryšiais susietus su efektyvesniu darbu;

- kognityvinio intelekto kompetencijos yra tokie gebėjimai mąstyti ir analizuoti informaciją bei situacijas; jie yra priežastiniais ryšiais susieti su efektyvesniu darbu.

Boyatzis (2007) nustatytos lyderiavimo kompetencijos apibendrina kitų mokslininkų nustatytas kompetencijas. Boyatzis (2007) ir Skaržauskienė, Paražinskaitė (2010) pateikė emocinio, socialinio ir kognityvinio intelekto kompetencijas kaip empirinius lyderiavimo kompetencijos klasterius. Autoriai pateikia įvairių autorių nustatytas kompetencijas, kurios buvo sugrupuotos į 3 tematinis klasterius, kurie atskleidžia vadovo kaip lyderio kompetencijų sudedamąsias dalis kaitos kontekste (žr. 2.3.1 pav.):



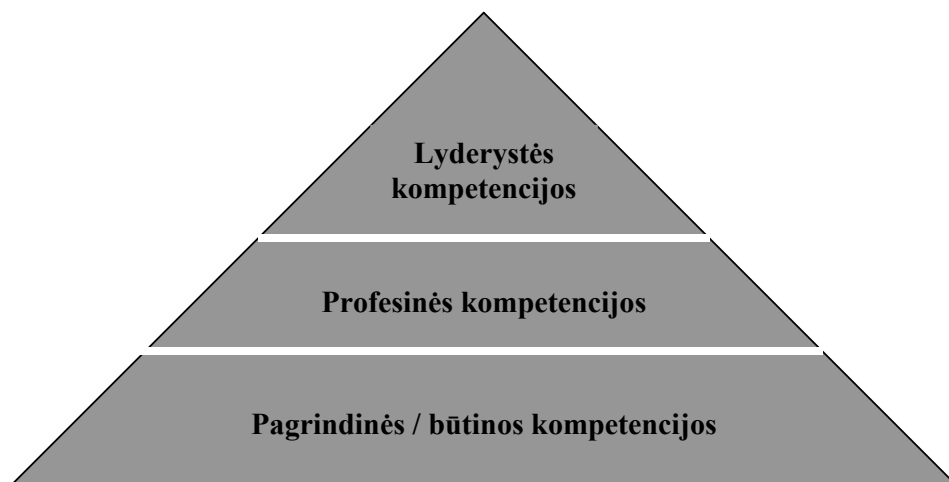
2.3.1 pav. Vadovo kaip lyderio kompetencijų struktūra kaitos kontekste (sudaryta autorės remiantis R. E. Boyatzis (2008), D. Goleman (2000))

Emocinis intelektas paaiškinamas kompetencijų vadyba, empatija. Emocinė savimonė ir emocinė savikontrolė reiškia, kad asmuo gerai supranta savo emocijas, savo poreikius bei reakcijas, savo stipriąsias ir silpnąsias savybes. Savo kompetencijų vadyba apima tokius vadovui lyderiui konstruktus kaip optimizmas, iniciatyva, gebėjimas siekti tikslo, pasitikėjimas savimi ir t. t. Kaip teigia D. Goleman (2000), empatija išreiškia gebėjimą sąveikauti su kitais, tai jautrumas kitų poreikiams ir nuomonei, pagarba bei nuoširdumas, gera valia, noras padėti.

Socialinis intelektas suprantamas, kaip pasitikėjimas, tarpusavio santykių vadyba ir inspiracinė lyderystė. Socialiniai įgūdžiai geriausiai pasireiškia per tarpusavio santykių vadybą, kai akcentuojami daugiau neformalūs asmeniniai santykiai. D. Goleman (2000) teigia, jog vadovui lyderiui būdingas gebėjimas inicijuoti, valdyti pokyčius, konfliktų valdymą, komunikaciją ir gebėjimą klausytis, komandinio darbo organizavimą, bendradarbiavimą. Naujausi tyrimai akcentuoja ir pasitikėjimo vadovo lyderio pasiekimais svarbą (C. Humowitz, 2004). Inspiracinės lyderystės sąvoka artimai susijusi su transformacinės lyderystės samprata. Transformaciniai lyderiai sugeba kurti viziją, ją komunikuoti, motyvuoti žmones jos siekti. C. Humowitz (2004) aprašo transformacinę lyderystę, kaip emocijų vadybą, nes pasekėjai įkvepiami siekti vizijos emocijų kalba ir emocine komunikacija.

Kognityvinis intelektas lemia patirties interpretacijos būdą, kaip efektyviai mokomasi iš patirties. Tai intelekto veiksmai, reikalingi problemoms analizuoti ir joms spręsti, projektų koncepcijai kurti ir įgyvendinti, sprendimams priimti, kūrybai, taikant įvairius mąstymo būdus: indukciją, dedukciją, apmaštomąją abstrakciją, analogiją, hipotezes, apibendrinimą ir kitus. R. E. Boyatzis (2007), D. Goleman (2000) skiria socialinio nuovokumo kompetenciją, kuri reikalinga vadovui lyderiui, ir įvardijama kaip problemos socialinės esmės suvokimas, sąmoningas pasaulio kaip sistemos suvokimas, orientacija į ilgalaikius tikslus, priežastinių ryšių supratimas.

R. Reichwald, J. Siebert, K. Mösle (2005) pateikia lyderystės kompetencijos modelį kaip tapti „A klasės“ lyderiu. Autoriai teigia, jog lyderystės modelis yra išskaidytas į tris pagrindines dalis: pagrindinės arba būtinos kompetencijos, lyderystės kompetencijos ir profesinės kompetencijos. Šios trys kompetencijų grupės gali būti traktuojamos kaip „lyderystės piramidė“, kuri apibendrina pagrindinius reikalavimus norint tapti lyderiu (žr. 3.2.2 pav.)



3.2.2 pav. **Lyderystės kompetencijos** (R.Reichwald, J. Siebert, K. Mösle, 2005)

R. Reichwald, J. Siebert, K. Mösle (2005) pagrindines arba būtinas kompetencijas sudaro asmeniniai įgūdžiai, kurie yra reikalingi visuose lyderystės lygiuose: komunikacija,

komandinis darbas, tarpasmeninis santykių valdymas, santykių su klientais valdymas, savimotyvacija bei asmeninis efektyvumas, lankstumas. Šios kompetencijos suteikia asmeniui pagrindą, kuris yra būtinas.

Autoriai teigia, jog lyderystės (specialioji) kompetencija apima įgūdžius, padedančius lyderiui vadovauti organizacijai naujų technologijų laikais: gebėjimą vadovauti (nes darbuotojai linkę sekti savo lyderio pavyzdžiu, suteikia pasitikėjimo jausmą, sutelkia pastangas ties tomis sritimis, kurioms labiausiai trūksta produktyvumo ir efektyvumo, tikslų kūrimas ir nustatymas), komandų kūrimą, konfliktų sprendimą bei pavaldinių ugdymą.

Profesinės bei individualios kompetencijos apibrėžiamos kaip įgūdžiai bei žinios reikalingos norint vadovaut sistemoms bei procesams, kuriuos lyderis kontroliuoja. Tai verslumas ir techninė kompetencija. Profesinės kompetencijos formuoja „lyderystės piramidę“ tvirtinančias sąsajas. Vadovo profesinių žinių poreikio lygis yra skirtingas kiekvienoje organizacijoje bei kiekvienoje lyderio pozicijoje. Nepaisant to, jog lyderiai neprivalo būti tam tikrų sričių ekspertai, bendras supratimas apie sistemas bei procesus, kuriuos jie kontroliuoja, yra būtinas.

Apibendrinant galima teigti, jog mokyklos vadovo gebėjimas lyderiauti yra mokyklos bendruomenę telkianti jėga, kylanti iš vadovo asmeninių bruožų, požiūrių ir vertybių, taip pat iš mokyklos bendruomenės narių ir situacijos sąveikos. Mokyklos vadovo lyderystė pasireiškia gebėjimu sutelkti darbuotojus siekti bendrų tikslų ir vesti šią švietimo organizaciją pokyčių keliu, siekiant jos veiklos kokybės. Švietimo įstaigos vadovams reikia vis daugiau lyderio bruožų, būtinų edukacinių pokyčių ir novacijų valdymui. Lyderis privalo vadovautis ateities vizija, turi mokėti sutelkti ir įkvėpti žmones, palaikyti jų motyvaciją ir skatinti jų atsidasvimą. Kadangi šiuolaikinė organizacija yra orientuota ir į nuolatinį savęs atsinaujinimą, tai vadovas kaip lyderis turėtų skatinti darbuotojus tobulintis, mokytis, keistis, teikti idėjas. Vadovas kaip lyderis turi uždegti visus komandos narius siekti pokyčių, kurie gali suteikti organizacijai išsilaiykoti rinkos sąlygomis. Vadovas kaip lyderis yra labai svarbus asmuo, darantis įtaką šiuolaikinės organizacijos kultūrai. Vadovas turi būti lyderiu sugebančiu suburti žmones bendram tikslui bei vesti juos sėkmingu modernių pokyčių keliu taip atveriant galimybes keistis organizacijai.

II. ŠVIETIMO ĮSTAIGOS VADOVO KOMPETENCIJŲ VAIDMUO ŠVIETIMO VADYBOS KAITOS KONTEKSTE: VADOVO IR DARBUOTOJŲ TYRIMO ANALIZĖ

2.1. Tyrimo metodologija

Tyrimo tipo ir schemos pristatymas. Moksliniam tyrimui pasirinktas aprašomojo tyrimo tipas, kuriuo siekiama apibūdinti iškilusią problemą, susidariusią situaciją. Darbe taikomas kiekybinio tyrimo metodas, kurių procedūrų, būdų ir aprašymų metodų visuma, suteikia galimybę gauti naujų sociologinių žinių. Kadangi kiekybiniui tyrimui būdingas siekis ieškoti išorinių reiškinio požymių, juo bus siekiama taikant statistinės analizės būdus atskleisti atskleisti bendrojo lavinimo mokyklos vadovų kompetencijų vaidmenį švietimo vadybos kaitos kontekste.

Tyrimo imties charakteristikos. Tiriamųjų populiaciją sudaro Rokiškio rajono bendrojo lavinimo mokyklų vadovai ir pedagogai. Šie asmenys pasirinkti siekiant suteikti tyrimui svarumo bei surinkti kuo konkretesnių ir tikslesnių duomenų, sužinoti kuo tikslesnę esamą situaciją apie bendrojo lavinimo mokyklų vadovų turimas kompetencijas bei išsiaiškinti ar vadovų kompetencijos turi įtakos mokyklos kaitai.

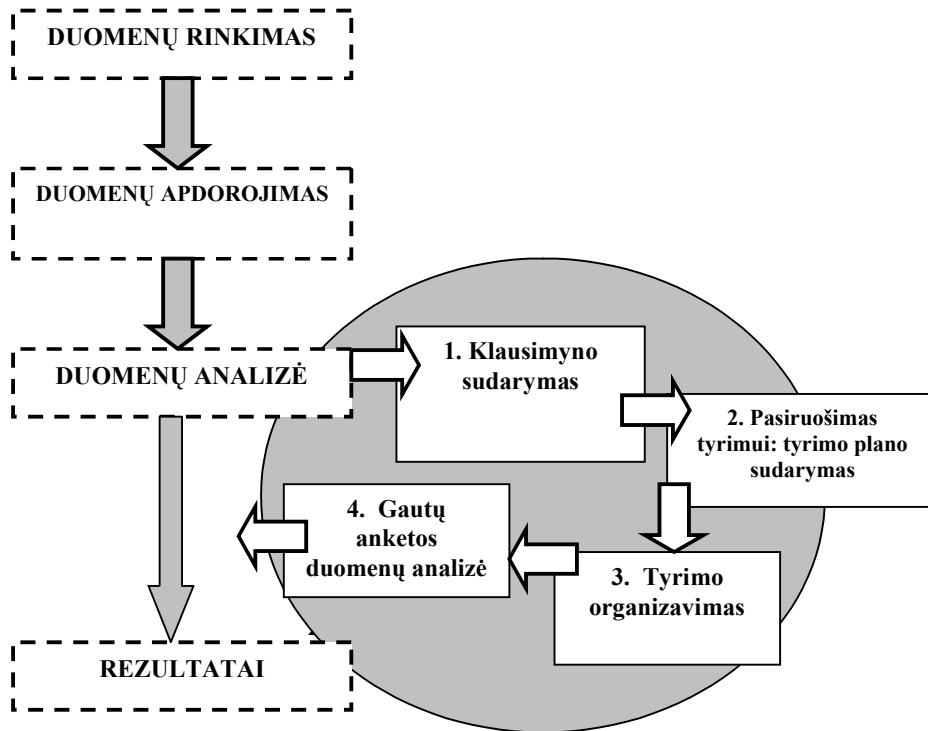
Tyrimo etika. Respondentams tyrimo tikslas buvo nusakytas aiškiai bei suprantamai, buvo paaiškinta, kaip užpildyti klausimyną. Tiriamieji galėjo pasirinkti dalyvauti tyrime ar nedalyvauti. Atliekant tyrimą buvo laikomasi geranoriškumo, pagarbos asmens orumui ir teisingumo principų. Daliai tiriamųjų buvo galima užpildyti klausimynus jiems tinkamu laiku ir norimoje vietoje, nes iš karto atsakyti į klausimyną tiriamieji neturėjo pakankamai laiko. Tiriamiesiems buvo suteikta garantija, kad jų privatumas bus visiškai išsaugotas. Tyrimo anonimiškumu buvo siekiama gauti autentiškus, respondentų suvokimą atitinkančius atsakymus. Įsipareigota skelbti tik statistiškai apibendrintus duomenis, niekur neskelbti konkrečios įstaigos duomenų (Tidikis, 2003).

Tyrimo organizavimo aspektai. Empirinis tyrimas vyko 2010 m. lapkritis – sausio mėnesiais.

Tyrimo eiga. Tyrimo eiga vyko tokiais etapais:

1. Problemos apibrėžimas.
2. Literatūros apžvalga / peržiūra ir analizė.
3. Metodologijos pasirinkimas.
4. Pasiruošimas tyrimui: tyrimo plano sudarymas.
5. Tyrimo organizavimas: respondentų paieška, susitarimas dėl dalyvavimo tyrime.
6. Duomenų rinkimas.
7. Duomenų analizė.

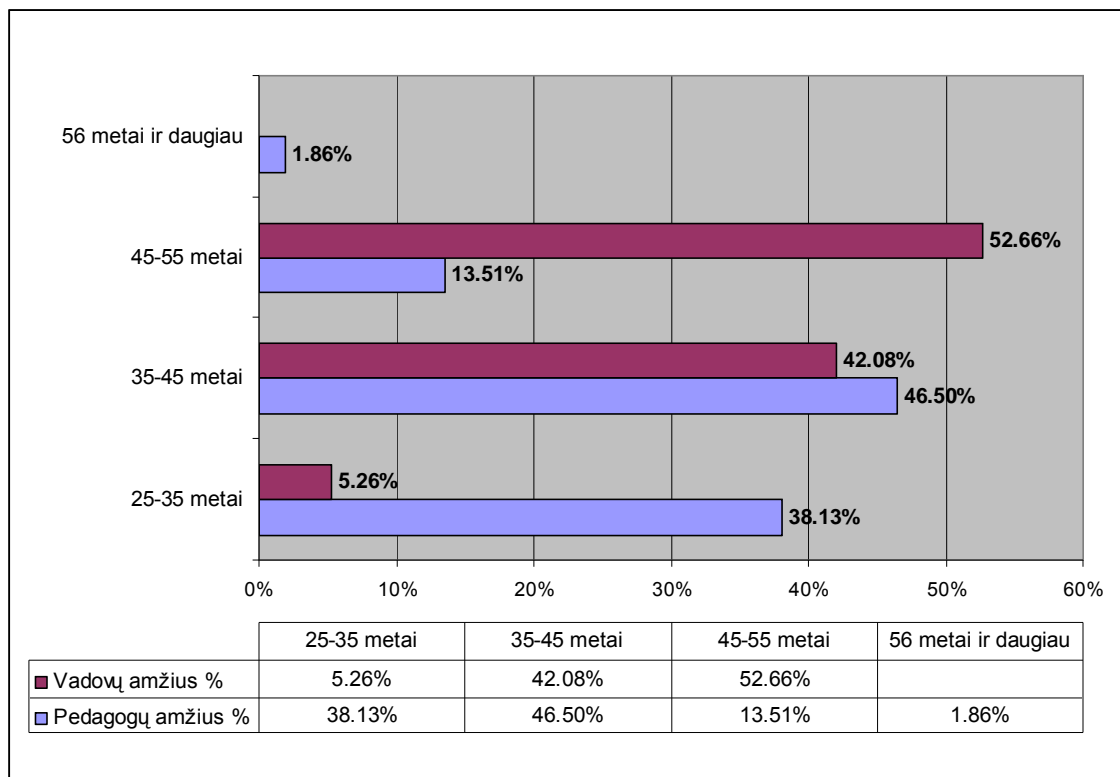
8. Išvadų rengimas.



2.1.1 pav. Tyrimo schema

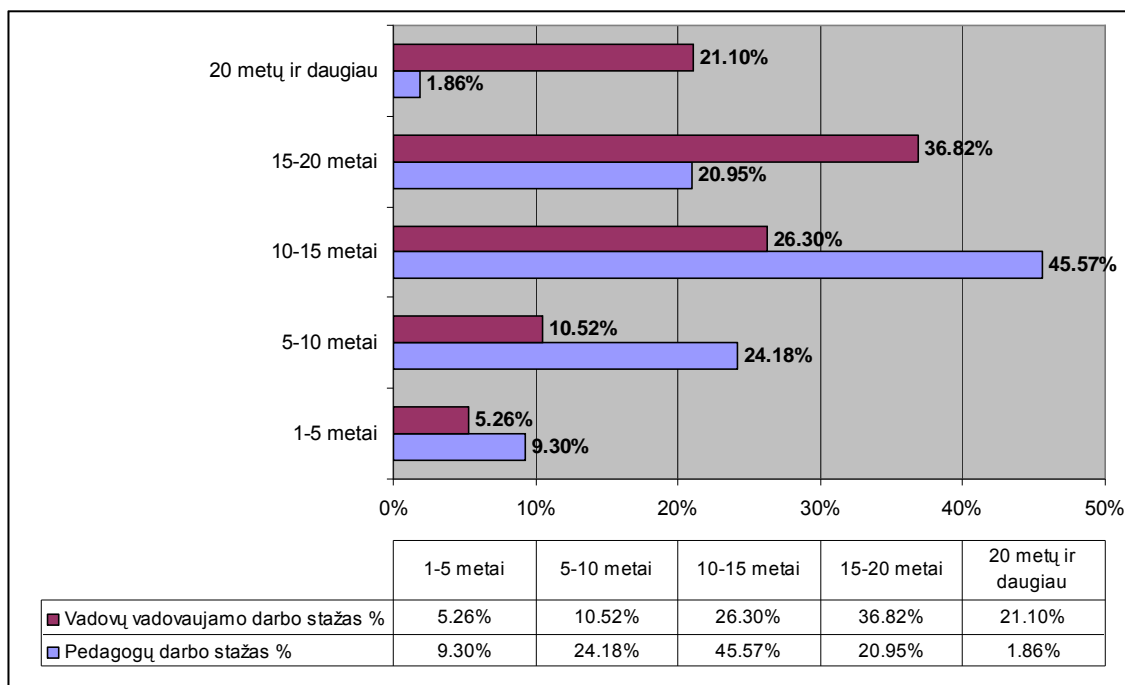
Tiriamųjų imtis. Atliekant empirinį tyrimą svarbu tinkamai suformuoti tyrimo imtį, skirti dėmesį jos sudarymo metodologiniams parametrų (Kardelis, 2003). Šio kiekybinio tyrimo imtį sudarantys respondantai (19 bendrojo lavinimo mokyklos vadovų ir 108 pedagogai) reprezentuoja populiaciją, galinčią išsakyti nuomonę apie bendrojo lavinimo mokyklos vadovo turimas kompetencijas bei jų įtaką mokyklos kaitos kontekste. Kiekybiniam (aprašomajam) tyrimui realizuoti taikyti 10 klausimų anketa pedagogams ir 9 klausimų anketa vadovams.

Respondentų charakteristikos. Tyrimo dalyvavo 108 Rokiškio rajono pedagogai ir 19 Rokiškio rajono bendrojo lavinimo mokyklų vadovų. Tyrimo rezultatai parodė, jog 52,66 proc. apklaustų vadovų sudarė 45-66 metų amžių, 42,08 proc. – 35-45 metų ir 5,26 proc. sudarė 25-35 metų. Pedagogų procentinė amžiaus raiška pasiskirstė taip: 38,13 proc. sudarė pedagogus nuo 25 iki 35 metų, 46,50 proc. sudarė nuo 35 iki 45 metų, 13,51 proc. – nuo 45 iki 55 metų ir 1,86 proc. – nuo 56 metų ir daugiau (žr. 2.1.2 pav.). Taigi didžiąją apklaustųjų vadovų sudarė nuo 45 iki 55 metų amžiaus, o apklaustieji pedagogai sudarė nuo 35 iki 45 metų amžiaus tarpsnį.



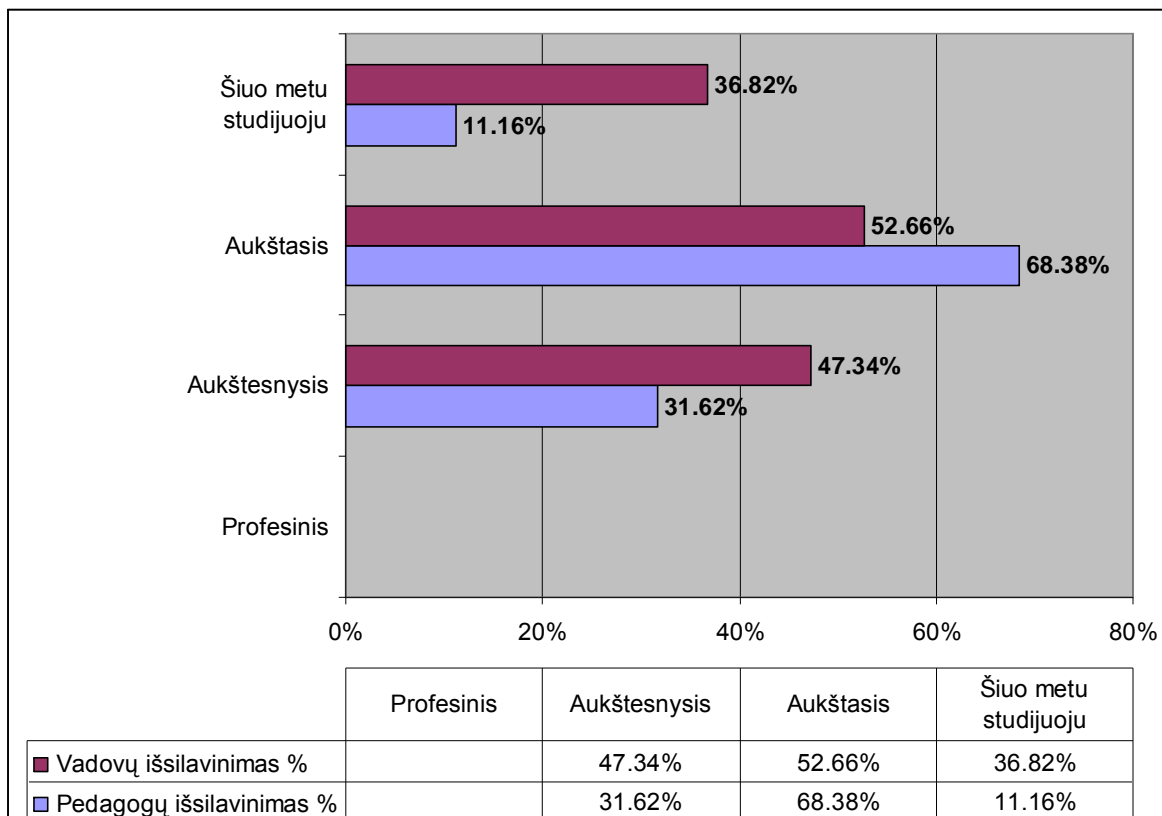
2.1.2 pav. Respondentų amžiaus procentinė raiška

Tyrimė respondentams buvo pateiktas klausimas apie darbo stažą. Tyrimo rezultatai parodė, jog 5,26 proc. apklaustų vadovų turi nuo 1 iki 5 metų darbo stažą, 10,52 proc. vadovų – nuo 5 iki 10 metų darbo stažą, 26,30 proc. vadovų – nuo 10 iki 15 metų darbo stažą, 36,82 proc. – nuo 15 iki 20 metų darbo stažą, 21,10 proc. vadovų – 20 metų ir daugiau (žr. 2.1.3 pav.).



2.1.3 pav. Respondentų darbo stažo procentinė raiška

Tyrime buvo siekiama išsiaiškinti, kokį išsilavinimą turi Rokiškio rajono respondentai. Tyrimo rezultatai parodė, jog 47,34 proc. apklaustųjų vadovų turi aukštesnįjį, 52,66 proc. – aukštąjį išsilavinimą. Iš jų 36,82 proc. šiuo metu dar studijuoja ir kelia kvalifikaciją. 31,62 proc. apklaustųjų pedagogų turi aukštesnįjį išsilavinimą, 68,38 proc. turi aukštąjį išsilavinimą, iš visų apklaustųjų pedagogų 11,16 proc. dar kelia kvalifikaciją, studijuoja.



2.1.4 pav. Respondentų išsilavinimo procentinė raiška

Tyrimo instrumento pagrindimas. Siekiant atsakyti į šio darbo tikslą buvo pasirinkta *anketinės apklausos forma* (žr. 6,7 priedas). Apklauskos būdu bus tiriamos respondentų nuostatos, gebėjimai, žinios, jų praktinė patirtis (Šlekienė, 2007) Respondentai bus apklausiami raštu, jiems pateikiant pedagogams 10 uždaryjū klausimų, vadovams 9 uždari klausimai bei kiekvienai tiriamųjų grupei po 3 demografinius klausimus apie išsilavinimą, darbo stažą bei amžių. Kiekviename bloke buvo pateikti teiginiai, į kuriuos respondentai galėjo pasirinkti jų nuomonę atitinkančius atsakymus, kurie nurodo teiginio svarbą. Klausimyno pradžioje buvo trumpai pristatytas tyrimo tikslas, nusakytas tyrimo prasmingumas patiems tyrimo dalyviams, tikintis, kad tai juos motyvuos. Taip pat paminėtos tyrimo atlikimo sąlygos, tikintis, kad respondentai tai įvertins ir anketas pildys atsakingai ir kruopščiai. Visiems tiriamiesiems buvo pateiktos vienodo turinio anketos.

Klausimynu gauti duomenys *analizuojami* remiantis mokslinių šaltinių analize, atlikta teorinėje dalyje, kuria grindžiami anketos klausimai (žr. 2.2.1 lentelė).

2.2.1 lentelė. Instrumentarijaus pagrindimas

<i>Klausimo numeris</i>	<i>Klausimai</i>	<i>Klausimo pagrindimas</i>
1 klausimas	Pedagogams: kas bendrojo lavinimo mokyklų vadovo kompetencijoje svarbiausia? Vadovams: Kaip manote, kas vadovo kompetencijoje svarbiausia?	Šiuo klausimu buvo siekiama išsiaiškinti esminius vadovo kompetencijos elementus vadovų ir pedagogų požiūriu.
2 klausimas	Pedagogams: Kompetencija apibūdina žmogaus žinias, gebėjimus, vertybes, kitas asmenybės savybes, sąlygojusias sėkmingą veiklos rezultatą. Jūsų nuomone, kokios kompetencijos yra svarbiausios bendrojo lavinimo mokyklos vadovo veikloje? Vadovams: Kompetencija apibūdina žmogaus žinias, gebėjimus, vertybes, kitas asmenybės savybes, sąlygojusias sėkmingą veiklos rezultatą. Jūsų nuomone, kokios kompetencijos yra svarbiausios Jūsų veikloje?	Buvo siekiama išryškinti, išsiaiškinant vadovų ir pedagogų nuomonę, kokios kompetencijos vadovo veikloje yra reikalingiausios ir svarbiausios siekiant efektyvaus mokyklos valdymo.
3 klausimas	Pedagogams ir vadovams: Pažymėkite Jums labiausiai priimtinus atsakymo variantus, geriausiai apibūdinančius Jūsų bendrojo lavinimo mokyklos vadovą.	Buvo siekiama išsiaiškinti pedagogų nuomonę apie vadovo asmenines savybes, jo darbo ypatumus.
4 klausimas	Pedagogams: Parašykite, ar bendrojo lavinimo mokyklos vadovas naudoja šiuos gebėjimus, sąlygojančius profesinę veiklą ir turinčios įtakos mokyklos sėkmingos veiklos rezultatams, praktinėje veikloje? Vadovams: Parašykite, ar naudojate šiuos gebėjimus, sąlygojančius profesinę veiklą ir turinčios įtakos mokyklos sėkmingos veiklos rezultatams, praktinėje veikloje?	Buvo siekiama identifikuoti, kokius specifinius gebėjimus turi vadovas, kuriais naudojasi praktinėje veikloje siekdamas veiklos rezultatų.
5 klausimas	Pedagogams: Parašykite, ar bendrojo lavinimo mokyklos vadovas naudoja šiuos bendruosius gebėjimus praktinėje veikloje? Vadovams: Parašykite, ar naudojate šiuos bendruosius gebėjimus praktinėje veikloje?	Buvo siekiama identifikuoti, kokius bendruosius gebėjimus turi vadovas, kuriais naudojasi praktinėje veikloje siekdamas veiklos rezultatų.
6 klausimas	Pedagogams: Kokie bendrojo lavinimo mokyklos vadovo gebėjimai reikalingi kintant švietimo vadybos kontekstui? Vadovams: Kaip Jūs manote, kokie gebėjimai reikalingi kintant švietimo vadybos kontekstui?	Buvo siekiama išsiaiškinti, kokie gebėjimai būti vadovui vadovaujant švietimo kaitos sąlygomis.
7 klausimas	Pedagogams: Kokių gebėjimų ir asmeninių savybių reikėtų Jūsų bendrojo lavinimo mokyklos vadovui švietimo vadybos kaitos kontekste? Kokių gebėjimų ir asmeninių savybių Jums trūksta savo veikloje keičiantis švietimo vadybos kontekstui?	Buvo siekiama identifikuoti, kokių kompetencijų trūksta vadovui vadovaujant mokyklos kaitos kontekste.
8 klausimas	Pedagogams: Kaip Jūs manote, koks vadovo vaidmuo gali turėti įtakos bendrojo lavinimo mokyklos kaitai švietimo vadybos kontekste? Vadovams: Kaip Jūs manote, koks Jūsų vaidmuo gali turėti įtakos bendrojo lavinimo mokyklos kaitai švietimo vadybos kontekste?	Buvo siekiama išsiaiškinti, kas vadovo veikloje daro įtaką bendrojo lavinimo mokyklos kaitai švietimo vadybos kontekste
9 klausimas	Pedagogams: Kaip Jūs manote, kokiomis	Buvo siekiama išsiaiškinti,

	nuostatomis turėtų vadovautis vadovas švietimo vadybos kaitos kontekste?	kokiomis nuostatomis turėtų vadovautis vadovas ir kokiomis nuostatomis vadovaujasi vadovas švietimo vadybos kaitos kontekste.
	Vadovams: Kokiomis nuostatomis Jūs vadovaujate kintant švietimo vadybos kontekstui?	
10 klausimas	Pedagogams: Kokie Jūsų bendrojo lavinimo mokyklos vadovo vadovavimo principai?	Buvo svarbu sužinoti pedagogų nuomonę, kokiais principais vadovas grindžia savo veiklą ir išsiaiškinti, ar tokiais pačiais principais remiasi ir vadovas.
	Vadovams: Kokie Jūsų vadovavimo principai, kuriais remiatės veikloje?	

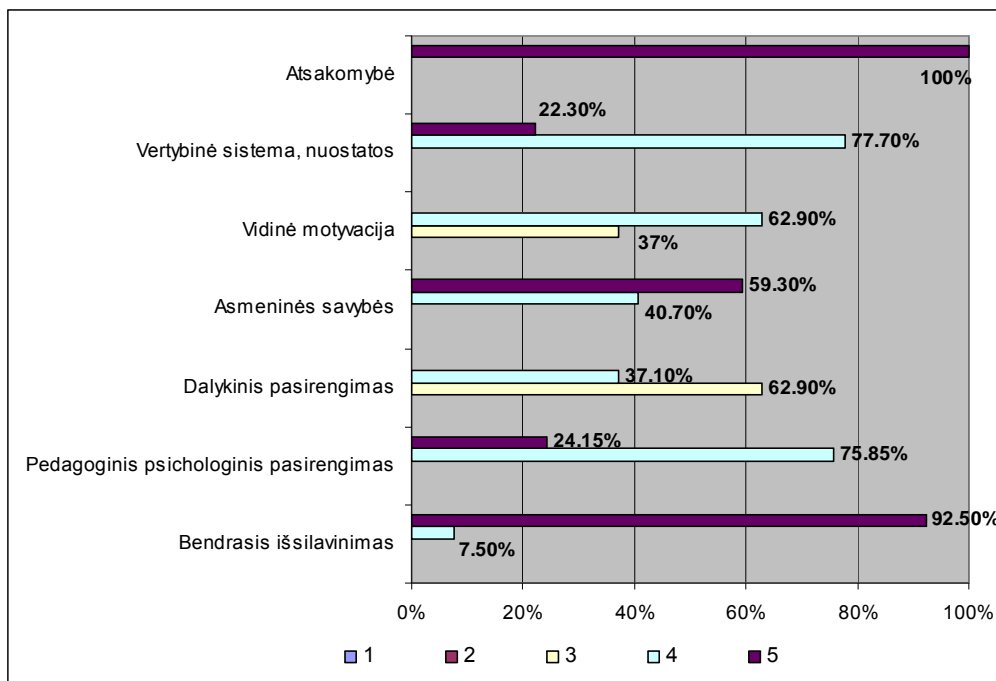
Anketoje pateiktais klausimais buvo siekiama išsiaiškinti tiriamųjų nuomonę apie vadovo kompetencijas sudarančius elementus, atskleidžiant esamą bendrojo lavinimo mokyklos vadovų kompetencijos vaidmenį bei probleminius aspektus švietimo vadybos kaitos kontekste.

2.2. Kiekybinio tyrimo duomenų analizė

Kiekybinė mokyklos vadovų kompetencijų ypatumų ir vaidmens švietimo kaitos kontekste tyrimo duomenų analizė suskirstyta į dvi dalis pagal suformuluotų ir anketose pateiktų probleminių aspektų pobūdį, iš kurių viena apima bendrojo lavinimo mokyklos vadovų kompetencijos ypatumus (žr. 2.2.1 poskyris), o kita - bendrojo lavinimo vadovų kompetencijos vaidmenį švietimo vadybos kaitos kontekste (žr. 2.2.2. poskyris).

2.2.1. Bendrojo lavinimo mokyklos vadovų kompetencijos ypatumai

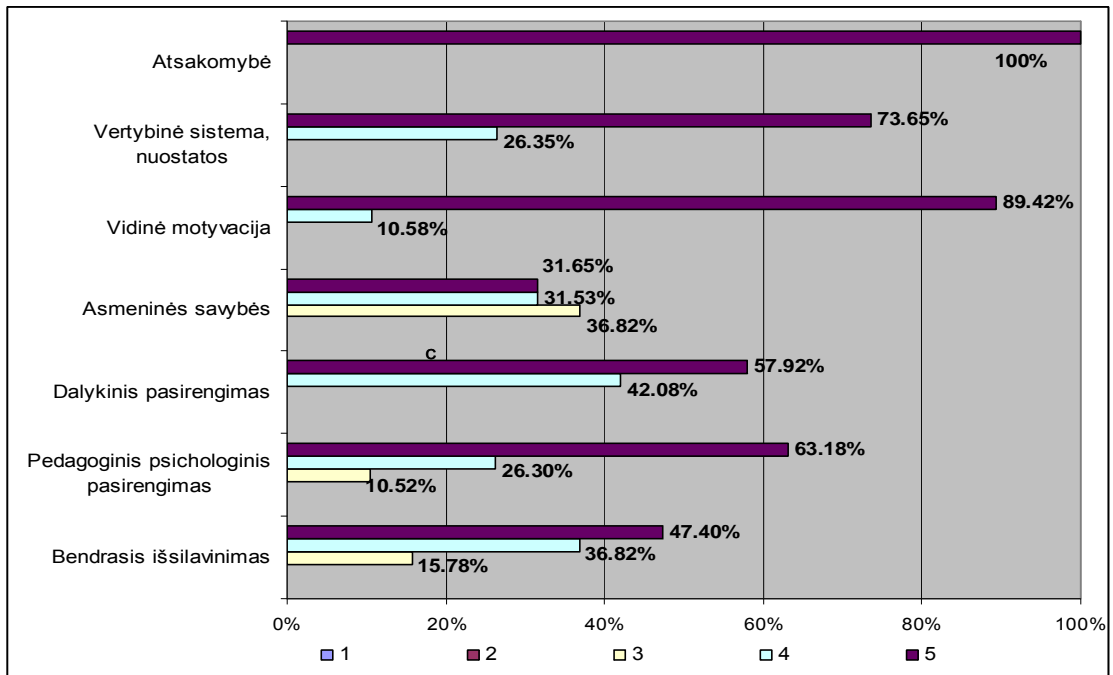
Siekiant iširti Rokiškio rajono bendrojo lavinimo mokyklų vadovų kompetencijų reikšmę ir ypatumus švietimo kaitos kontekste, anketose pedagogų ir mokyklų vadovų buvo paprašyta įvertinti, kas bendrojo lavinimo mokyklos vadovui svarbiausia skalėje nuo 1 (nesvarbu) iki 5 (labai svarbu)? Pedagogų apklausos rezultatai parodė, jog mokyklos vadovo veikloje svarbiausia yra jausti atsakomybę (100 proc.), turėti bendrąjį išsilavinimą (92,50 proc.) bei asmeninės savybės (59,30 proc.). 4 balais iš galimų 5 pagal svarbumą pedagogai įvertino vertybinės sistemos, nuostatų turėjimą ir laikymąsi (77,70 proc.), pedagoginį psichologinį pasirengimą (75,85 proc.), vidinę motyvaciją (62,90 proc.). 3 balais pagal svarbumą 62,90 proc. pedagogų įvertino vadovo dalykinį pasirengimą, o mažiausiai svarbu bendrojo lavinimo mokyklos vadovo veikloje apklausos dalyvių nuomone, buvo Šie aspektai pagal reikalingumą mokyklos vadovo veikloje buvo įvertinti 2 balais (žr. 2.2.1.1 pav.).



2.2.1.1. pav. Svarbiausių bendrojo lavinimo mokyklos vadovo kompetencijos aspektų įvertinimas (pedagogų nuomonė)

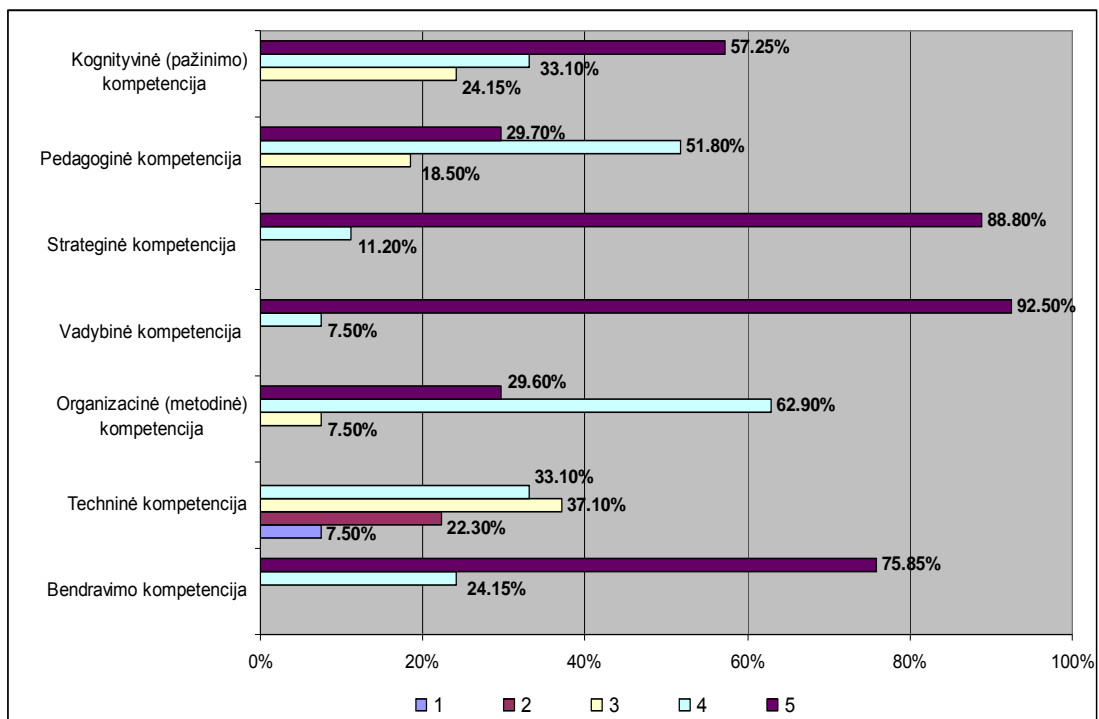
Tyrime dalyvavusių Rokiškio rajono bendrojo lavinimo mokyklų vadovams pateiktoje anketoje taip pat buvo paprašyta įvertinti pagal svarbumą jų veiklos kompetencijas. Apklausos rezultatai parodė, jog vadovams svarbiausia jų veikloje yra atsakomybė (100 proc.), vidinė motyvacija (89,42 proc.), vertybinė sistema bei nuostatos (73,65 proc.), pedagoginis psichologinis pasirengimas (63,18 proc.), dalykinis pasirengimas (57,92 proc.) bei bendrasis išsilavinimas (47,40 proc.). Šie mokyklos vadovų veiklos aspektai pagal svarbumą buvo įvertinti 5 balais. Kiek mažiau svarbūs tyrimo dalyviams jų veikloje buvo dalykinis pasirengimas, kurį 4 balais įvertino 42,08 proc. mokyklos vadovų bei bendrasis išsilavinimas (36,82 proc.), asmeninės savybės (31,53 proc.). 3 balais pagal svarbumą buvo įvertintos asmeninės savybės, kurias pažymėjo 36,82 proc. apklausos dalyvių. Kaip mažiausiai svarbius dalykus mokyklos vadovų kompetencijoje respondentai pažymėjo dalykinį pasirengimą (42,08 proc.), bendrąjį išsilavinimą (36,82 proc.), vertybinę sistemą bei nuostatas (26,35 proc.) (žr. 2.2.1.2 pav.)

Taigi galima daryti išvadą, jog Rokiškio rajono mokyklos vadovų ir pedagogų nuomonės vertinant vadovų kompetencijos svarbą šiek tiek išsiskyrė. Vadovai labiau akcentavo vidinę motyvaciją, vertybinę sistemą bei nuostatas, o pedagogai – bendrąjį išsilavinimą bei asmenines savybes. Reikia pažymėti, jog abi tyrimo dalyvių grupės pritarė, jog svarbiausia bendrojo lavinimo mokyklos vadovo kompetencijoje ir veikloje yra atsakomybė.



2.2.1.2 pav. Svarbiausių bendrojo lavinimo mokyklos vadovo kompetencijos aspektų įvertinimas (bendrojo lavinimo mokyklų vadovų nuomonė)

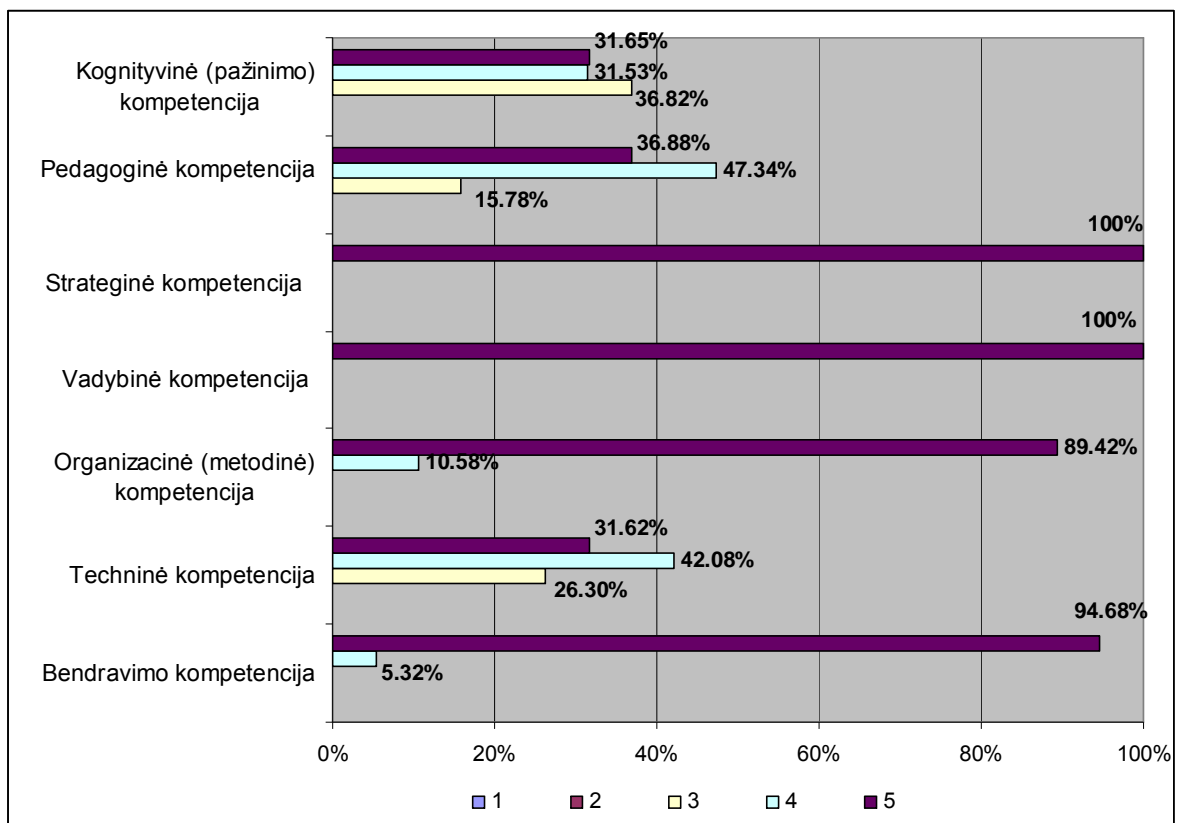
Tyrimo metu buvo svarbu išsiaiškinti, kokios kompetencijos, pedagogų nuomone, yra svarbiausios jų mokyklos vadovo veikloje. Taigi pasak tyrimo dalyvių, svarbiausia mokyklos vadovui atliekant savo funkcijas yra vadybinė (92,50 proc.) bei strateginė (88,80 proc.), bendravimo (75,85 proc.) ir kognityvinė – pažintinė (57,25 proc.) kompetencijos (2.2.1.3 pav.).



2.2.1.3 pav. Svarbiausių bendrojo lavinimo mokyklos vadovo veikos aspektų įvertinimas (pedagogų nuomonė)

Kompetencijos tyrimo dalyvių buvo įvertintos 5 balais. Kaip mažiau svarbios kompetencijos buvo išskirtos organizacinė – metodinė (62,90 proc.) bei pedagoginė (51,80 proc.) kompetencijos, kurios įvertintos pagal svarbumą 4 balais. Pagal svarbumą trečioje vietoje buvo išskirta techninė kompetencija, kurią pažymėjo 37, 10 proc. respondentų (žr. 2.2.1.3 pav.).

Rokiškio rajono bendrojo lavinimo mokyklų vadovų taip pat buvo paklausta, kas jų veikloje yra svarbiausia. Tyrime dalyvavę mokyklų vadovai pažymėjo, kad vadovaujant jiems svarbiausia yra vadybinė (100 proc.) bei strateginė (100 proc.), bendravimo (94,68 proc.) bei organizacinė – metodinė (89,42 proc.) kompetencijos. Kiek mažiau svarbios apklausoje dalyvavusiems mokyklų vadovams jų veikloje atrodė pedagoginė kompetencija (47,34 proc.) bei techninė kompetencija (42,08 proc.). Pagal svarbumą trečioje vietoje daugiausia respondentų pažymėjo kognityvinę – pažinimo kompetenciją (36,82 proc.) (žr. 2.2.1.4 pav.).

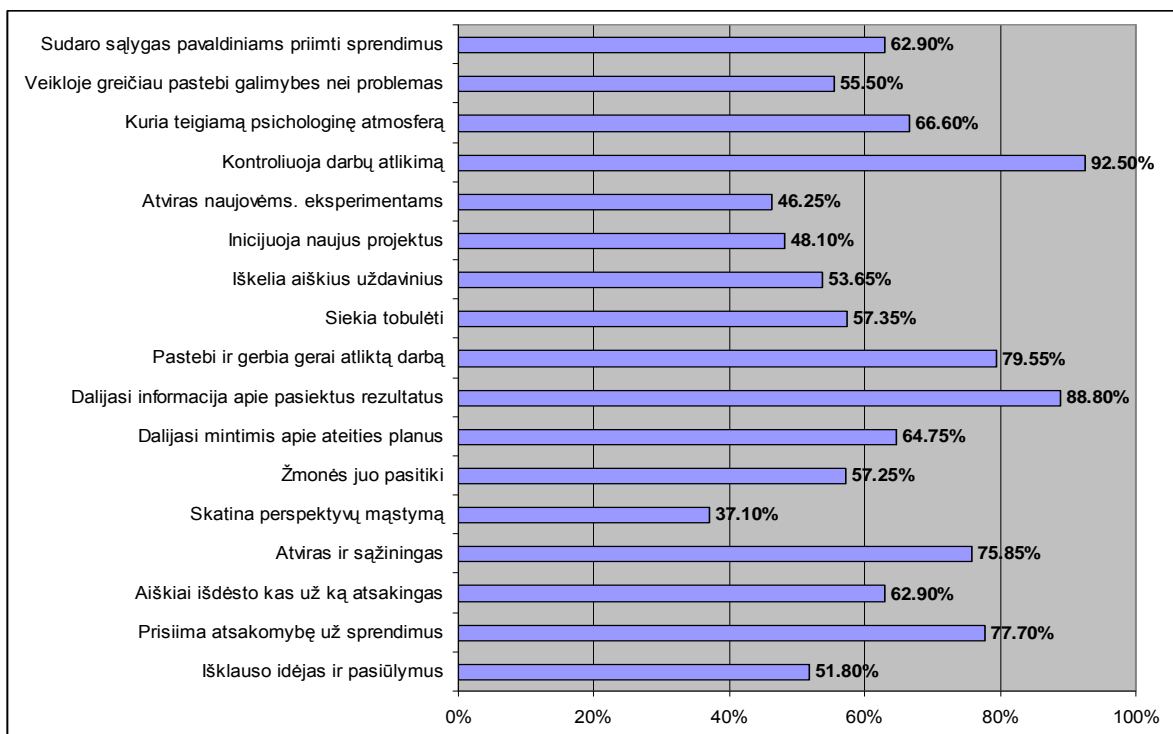


2.2.1.4 pav. Svarbiausių bendrojo lavinimo mokyklos vadovo veikos aspektų įvertinimas (mokyklos vadovų nuomonė)

Apibendrinant galima teigti, jog apklaustų Rokiškio rajono mokyklų vadovų ir pedagogų nuomone, svarbiausios vadovo veikloje yra strateginė, vadybinė bei bendravimo kompetencijos. Tačiau išsiskyrė nuomonės dėl tokių kompetencijų svarbos kaip kognityvinės - pažinimo bei organizacinės – metodinės. Pirmąją kaip vieną iš svarbiausių pažymėjo pedagogai, o antrąją – apklaustų mokyklų vadovų.

Siekiant sužinoti Rokiškio rajono pedagogų nuomonę apie jų mokyklos vadovą, jo veiklos ypatumus, respondentų buvo paprašyta anketoje pažymėti labiausiai priimtinius teiginius, apibūdinančius vadovo vadovavimo ypatumus. Taigi daugumos respondentų nuomone, jų mokyklos vadovas kontroliuoja darbų atlikimą (92,50 proc.), dalijasi informacija apie pasiektus rezultatus (88,80 proc.), pastebi ir gerbia už gerai atliktą darbą (79,55 proc.), yra atviras ir sąžiningas (75,85 proc.), prisiima atsakomybę už sprendimus (77,70 proc.). Daugiau nei pusė respondentų pažymėjo, jog jų vadovai dalijimasis su darbuotojais mintimis apie ateities planus (64,75 proc.), kuria teigiamą psichologinę atmosferą (66,60 proc.), sudaro sąlygas pavaldiniams priimti sprendimus (62,90 proc.), aiškiai išdėsto, kas už ką yra atsakingas (62,90 proc.). Apie pusę apklaustų pedagogų pažymėjo, jog žmonės pasitiki jų vadovu (57,25 proc.), siekia tobulėti (57,35 proc.), savo veikloje greičiau pastebi galimybes nei problemas (55,50 proc.), iškelia aiškius uždavinius (53,65 proc.), išklauso idėjas ir pasiūlymus (51,80 proc.) (žr. 2.2.1.5 pav.).

Apklaustos rezultatai atskleidė, jog mažiau nei pusė respondentų pažymėjo, kad jų mokyklos vadovas inicijuoja naujus projektus (48,10 proc.), yra atviras naujovėms ir eksperimentams (46,25 proc.). Mažiausiai respondentų apibūdino savo vadovą kaip išklausančią jų idėjas ir pasiūlymus (37,10 proc.) (žr. 2.2.1.5 pav.).

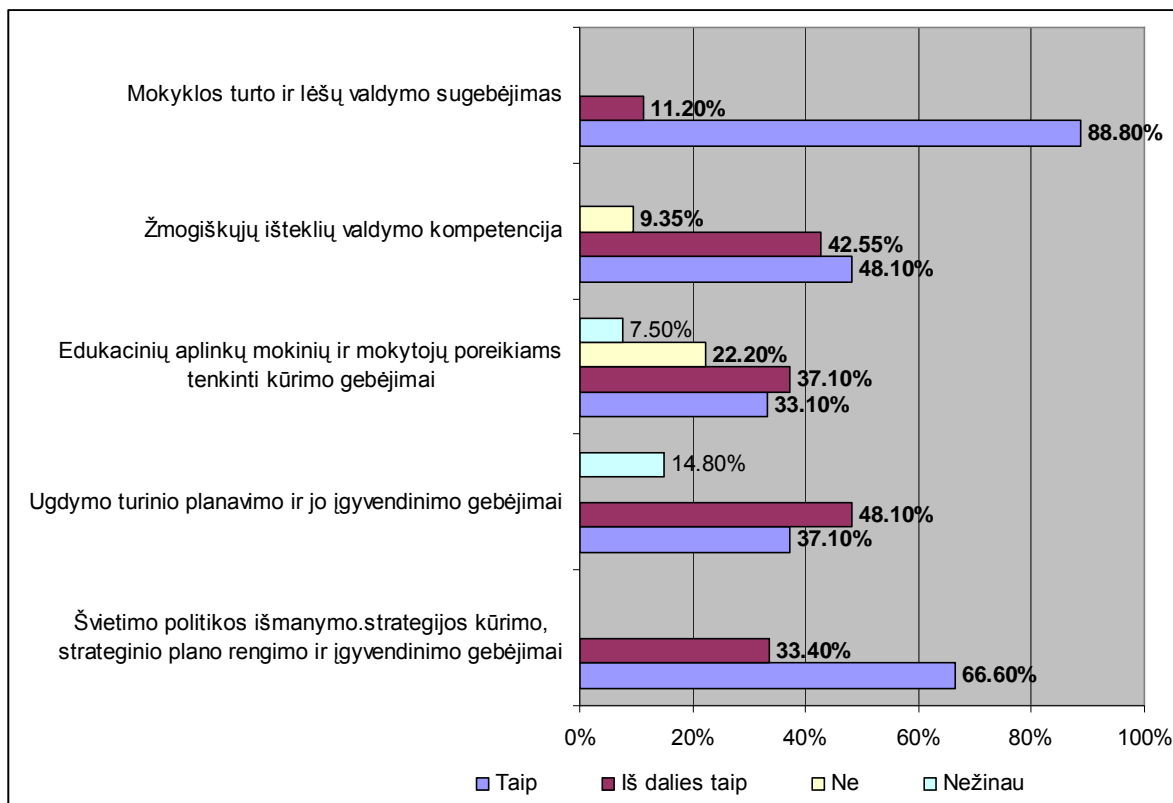


2.2.1.5 pav. Mokyklos vadovo veiklą labiausiai apibūdinantys aspektai (pedagogų nuomonė)

Apibendrinant Rokiškio rajono apklaustų pedagogų nuomonę apie jų mokyklos vadovui būdingus ypatumus atliekant vadovavimo funkcijas, galima daryti išvadą, jog mokyklų vadovai buvo dažniausiai apibūdinami kaip atsakingi, sąžiningi, atliekantys darbų kontrolę, perteikiantys informaciją apie veiklos rezultatus, pastebintys gerai atliktus darbus ir todėl gerbiantys juos

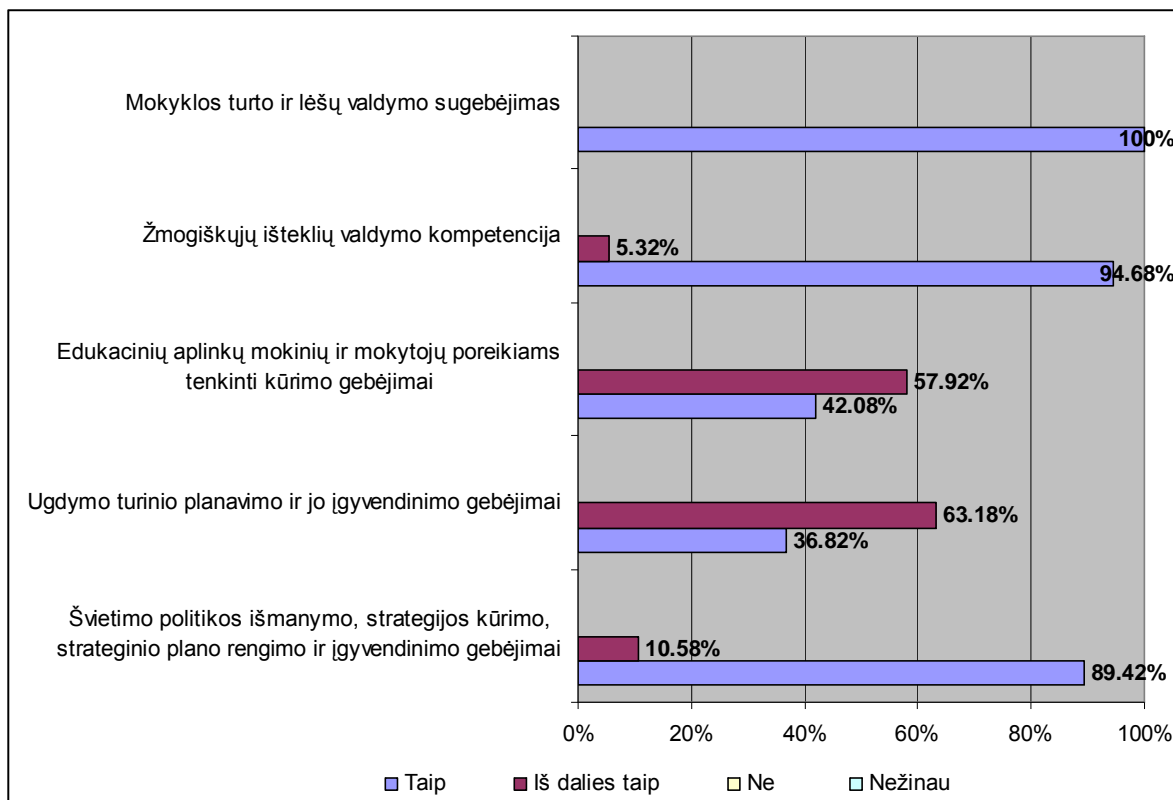
atlikusius darbuotojus. Tačiau pastebima, jog ne visi apklausti pedagogai kaip itin ryškius bruožus, būdingus savo vadovo veiklai išskyrė tokias savybes kaip atvirumas eksperimentams, naujovėms, idėjų ir pasiūlymų išklausymas, aiškių uždavinių formulavimas bei perspektyvaus mąstymo skatinimas.

Atliekant tyrimą buvo svarbu sužinoti Rokiškio rajono pedagogų ir jų vadovų nuomonę, ar bendrojo lavinimo mokyklos vadovas naudoja pateiktus anketoje gebėjimus, sąlygojančius profesinę veiklą ir turinčius įtakos mokyklos sėkmingos veiklos rezultatams praktinėje veikloje. Taigi pedagogų apklausa parodė, jog jų mokyklos vadovas savo veikloje naudoja mokyklos turto ir lėšų valdymo sugebėjimą (88,80 proc.), išmano švietimo politiką, geba kurti strategijas, jas planuoti ir įgyvendinti (66,60 proc.). Tyrimo rezultatai parodė, jog jų vadovas turi žmogiškųjų išteklių kompetenciją ir ja remiasi savo veikloje (48,10 proc.), iš dalies šiam teiginiui pritarė 42,55 proc. apklaustųjų. 37,10 proc. pedagogų pritarė, jog jų mokyklos vadovas naudoja savo veikloje ugdymo turinio planavimo ir įgyvendinimo gebėjimus, o 48,10 proc. respondentų tam pritarė iš dalies. Mažiausiai apklaustų respondentų pažymėjo, jog jų vadovas naudojasi edukacinių aplinkų kūrimo mokinių ir mokytojų poreikiams tenkinti kompetencija (33,10 proc.) (žr. 2.2.1.6 pav.).



2.2.1.6 Bendrojo lavinimo mokyklos vadovo veikloje naudojami gebėjimai, sąlygojantys profesinę veiklą ir turintys įtakos mokyklos sėkmingos veiklos rezultatams (pedagogų nuomonė)

Tyrimo metu buvo svarbu sužinoti ir Rokiškio rajono bendrojo lavinimo mokyklų vadovų nuomonę apie tai, kokius gebėjimus, sąlygojančius mokyklos sėkmingą veiklą, jie naudoja savo veikloje. Taigi anketinės apklausos rezultatai parodė, jog respondentai savo veikloje geba valdyti mokyklos turtą ir lėšas (100 proc.), yra kompetentingi valdyti žmogiškuosius išteklius (94,68 proc.), išmano švietimo politiką ir kuria strategijas bei jas įgyvendina (82,42 proc.). Tyrime dalyvavę mokyklų vadovai pritarė ar iš dalies pritarė teiginiams, jog jie planuoja ugdymo turinį ir geba jį įgyvendinti, kuria edukacines aplinkas mokytojams ir mokiniams (žr.2.2.1.7 pav.).

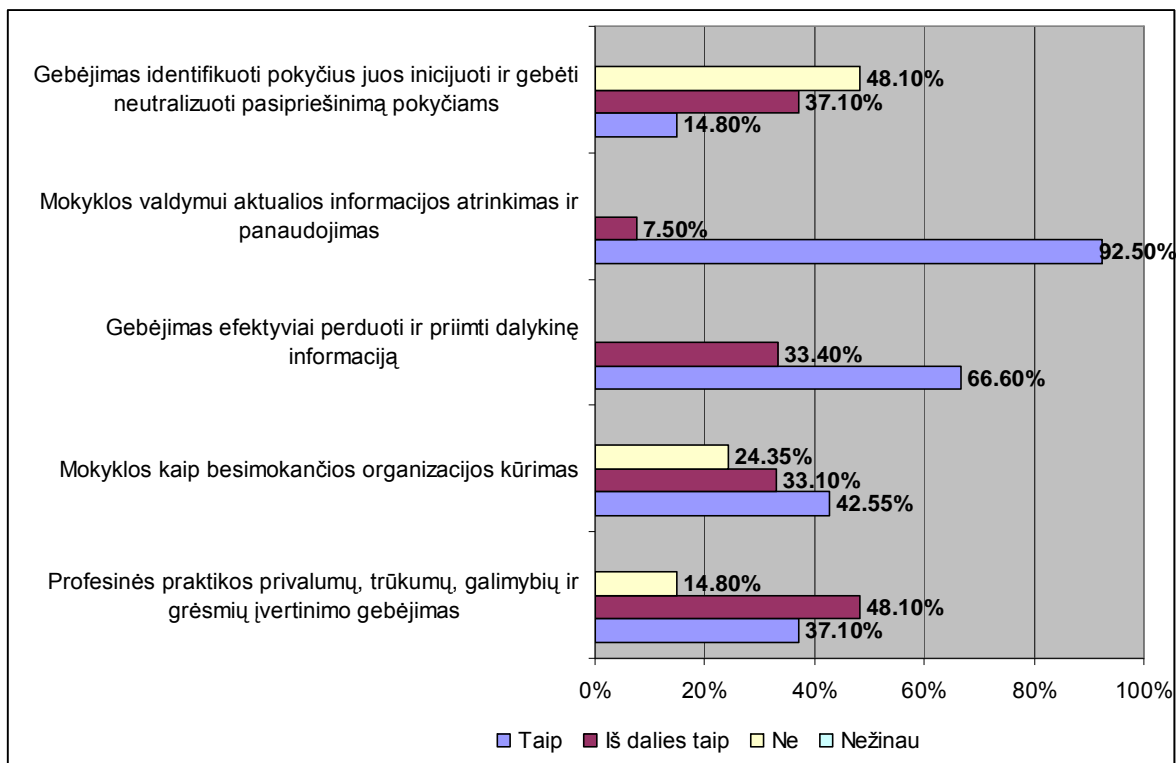


2.2.1.7 pav. Bendrojo lavinimo mokyklos vadovo veikloje naudojami gebėjimai, sąlygojantys profesinę veiklą ir turintys įtakos mokyklos sėkmingos veiklos rezultatams (mokyklos vadovų nuomonė)

Apibendrinant tyrime dalyvavusių Rokiškio rajono pedagogų ir mokyklų vadovų nuomonę apie tai, kokie gebėjimai, sąlygojantys mokyklos sėkmingos veiklos rezultatus, yra naudojami praktinėje mokyklos vadovų veikloje, galima teigti, jog abi respondentų grupės išskyrė tokius mokyklų vadovų gebėjimus mokyklos turto ir lėšų valdymas, švietimo politikos išmanymas, strategijų kūrimas ir įgyvendinimas. Tačiau paaiškėjo, jog beveik visi tyrime dalyvavę mokyklų vadovai tvirtino gebantys valdyti žmogiškuosius išteklius ir šią ypatybę panaudojantys savo praktinėje veikloje, o pedagogai šį gebėjimą vertina prasčiau nei patys vadovai.

Apklausos metu buvo siekta sužinoti, ar mokyklų vadovai naudoja pateiktus klausimyne bendruosius gebėjimus, vykdydami vadovavimo mokyklai funkcijas. Taigi pedagogai sutinka su teiginiu, jog jų vadovai atrenka ir panaudoja mokyklos valdymui aktualią informaciją (92,50

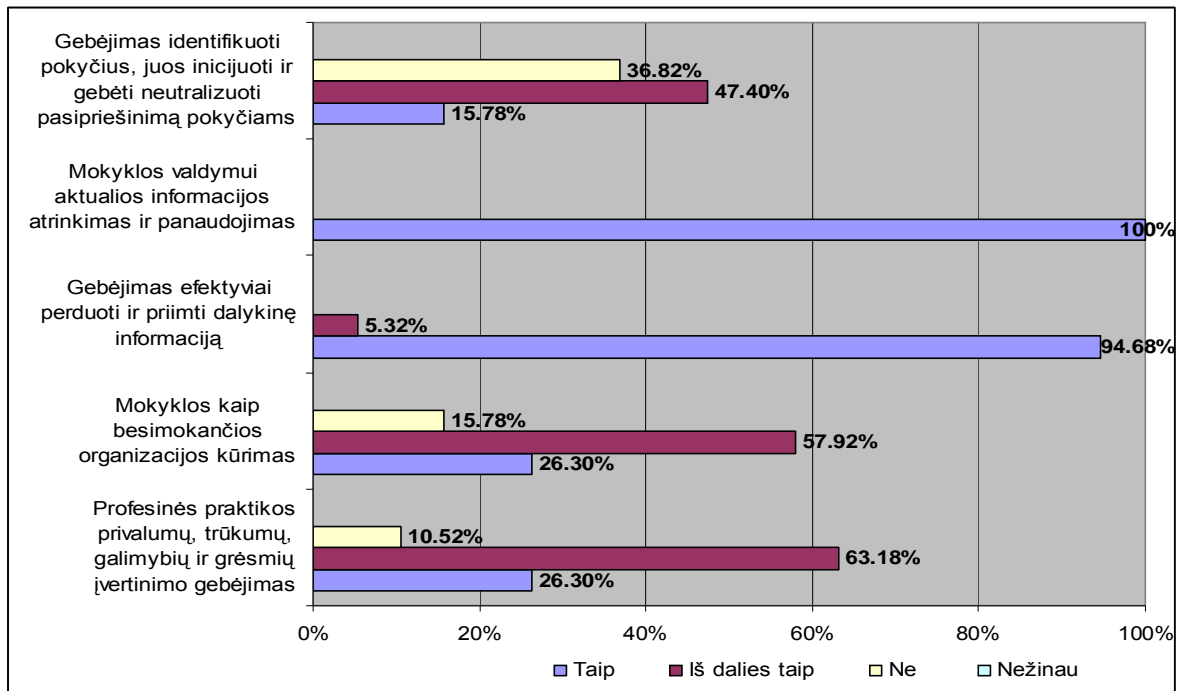
proc.), efektyviai perduoda ir priima dalykinę informaciją (66,60 proc.). Apklaustieji kiek prasčiau vertina savo vadovų gebėjimą įvertinti profesinę praktiką, jos privalumus ir trūkumus, galimybes ir grėsmes (37,10 proc.), gebėjimą kurti mokyklą kaip besimokančią organizaciją (42,55 proc.). Kad mokyklos vadovas geba identifikuoti ir inicijuoti pokyčius, neutralizuoti pasipriešinimą jiems, pažymėjo tik 14,80 proc. respondentų, o 48,10 proc. pedagogų tai paneigė (žr. 2.2.1.8 pav.).



2.2.1.8 pav. Vadovų veikloje naudojami bendrieji gebėjimai (pedagogų nuomonė)

Siekiant sužinoti realią situaciją, buvo paklausta ne tik Rokiškio rajono pedagogų, bet ir jų vadovų, kokius bendruosius gebėjimus jie naudoja savo veikloje. Taigi apklausos rezultatai parodė, jog visi Rokiškio rajono mokyklų vadovai, dalyvavę tyrime, savo profesinėje veikloje geba atrinkti mokyklos valdymui reikimą informaciją ir ją panaudoti (100 proc.), efektyviai perduoti ir priimti dalykinę informaciją (94,68 proc.). 26,30 proc. respondentų pritarė ir 63,18 proc. iš dalies pritarė, jog jie geba įvertinti profesinę praktiką, išskirti jos privalumus, trūkumus, įvertinti galimas grėsmes. 26,30 proc. mokyklų vadovų pažymėjo, jog jie naudojami savo veikloje mokyklos kaip besimokančios organizacijos kūrimo gebėjimais, o 57,92 proc. tam pritarė iš dalies, 15,78 proc. apklaustųjų pažymėjo, jog šių gebėjimų neturi ir nenaudoja. Tik 15,78 proc. apklaustųjų pritarė, jog jie geba identifikuoti pokyčius, juos inicijuoti ir neutralizuoti kylantį pasipriešinimą, 47,40 proc. tam pritarė tik iš dalies, o net 36,82 proc. mokyklos vadovų teiginiį pažymėjo neigiamai (žr. 2.2.1.9 pav.).

Taigi galima daryti išvadą, jog abi respondentų grupės turi vieningą nuomonę apie tai, kad mokyklų vadovai savo veikloje geba ir naudoja tokius bendruosius gebėjimus kaip mokyklos valdymui reikalingos informacijos atrinkimas ir panaudojimas, efektyvus informacijos atrinkimas ir panaudojimas. Paaiškėjo, jog mokyklų vadovai geriau nei pedagogai įvertino jų gebėjimą įvertinti praktinės profesinės veiklos trūkumus, privalumus, išvelgti galimas grėsmes bei kurti mokyklą kaip besimokančią organizaciją.



2.2.1.9 pav. Vadovų veikloje naudojami bendrieji gebėjimai (mokyklos vadovų nuomonė)

Apibendrinant šiame poskyryje išaiškėjusius tyrimo rezultatus, atskleidusius Rokiškio rajono bendrojo lavinimo mokyklų vadovų kompetencijų ir gebėjimų ypatumus, galima teigti jog Rokiškio rajono mokyklų vadovai buvo dažniausiai apibūdinami kaip atsakingi, sąžiningi, atliekantys darbų kontrolę, perteikiantys informaciją apie veiklos rezultatus, pastebintys gerai atliktus darbus ir todėl gerbiantys juos atlikusius darbuotojus. Tačiau paaiškėjo, jog ne visi apklausti pedagogai kaip itin ryškius bruožus, būdingus savo vadovo veiklai išskyrė tokias savybes kaip atvirumas eksperimentams, naujovėms, idėjų ir pasiūlymų išklausymas, aiškių uždavinių formulavimas bei perspektyvaus mąstymo skatinimas. Tiek Rokiškio rajono bendrojo lavinimo mokyklų vadovai, tiek pedagogai išskyrė tokius naudojamus praktinėje veikloje mokyklų vadovų gebėjimus kaip mokyklos turto ir lėšų valdymas, švietimo politikos išmanymas, strategijų kūrimas ir įgyvendinimas. Tačiau tyrimo rezultatai atskleidė, jog tyrime dalyvavę mokyklų vadovai geriau nei pedagogai vertina jų gebėjimą valdyti žmogiškuosius išteklius ir jį panaudoti savo praktinėje veikloje.

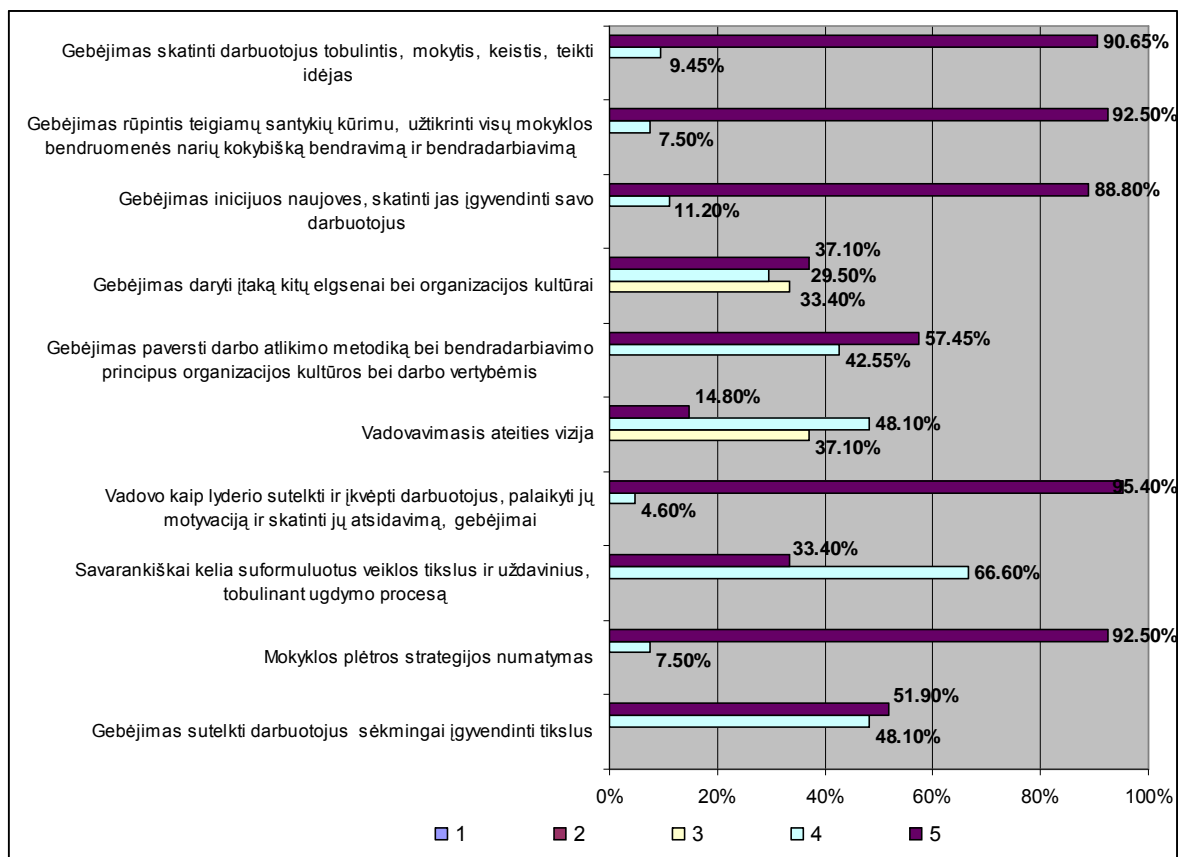
Pasak Rokiškio rajono mokyklų vadovų ir pedagogų, svarbiausios vadovo veikloje yra strateginė, vadybinė bei bendravimo kompetencijos. Tačiau išsiskyrė nuomonės dėl tokių kompetencijų svarbos kaip kognityvinės - pažinimo bei organizacinės – metodinės. Pirmąją kaip vieną iš svarbiausių pažymėjo pedagogai, o antrąją – apklaustų mokyklų vadovų. Atlikus tyrimo rezultatų analizę paaiškėjo, jog mokyklos vadovų ir pedagogų nuomonės vertinant vadovų kompetencijos svarbą šiek tiek išsiskyrė. Vadovai labiau akcentavo vidinę motyvaciją, vertybinę sistemą bei nuostatas, o pedagogai – bendrąjį išsilavinimą bei asmenines savybes. Reikia pažymėti, jog abi tyrimo dalyvių grupės pritarė, jog svarbiausia bendrojo lavinimo mokyklos vadovo kompetencijoje ir veikloje yra atsakomybė

Anketinės apklausos metu gauti duomenys atskleidė, jog Rokiškio rajono mokyklų vadovai, tiek pedagogai vieningai pritaria, kad mokyklų vadovai savo veikloje geba ir naudoja tokius bendruosius gebėjimus kaip mokyklos valdymui reikalingos informacijos atrinkimas ir panaudojimas, efektyvus informacijos atrinkimas ir panaudojimas. Tačiau mokyklų vadovai geriau nei pedagogai vertina jų gebėjimą įvertinti praktinės profesinės veiklos trūkumus, privalumus, išvelgti galimas grėsmes bei kurti mokyklą kaip besimokančią organizaciją.

2.2.2. Bendrojo lavinimo mokyklų vadovų kompetencijos vaidmuo švietimo vadybos kaitos kontekste

Atliekant Rokiškio rajone tyrimą buvo svarbu sužinoti, koks bendrojo lavinimo mokyklų vadovų kompetencijos, gebėjimų, žinių, statuso vaidmuo švietimo vadybos kaitos kontekste ir kuo jis svarbus organizacijai.

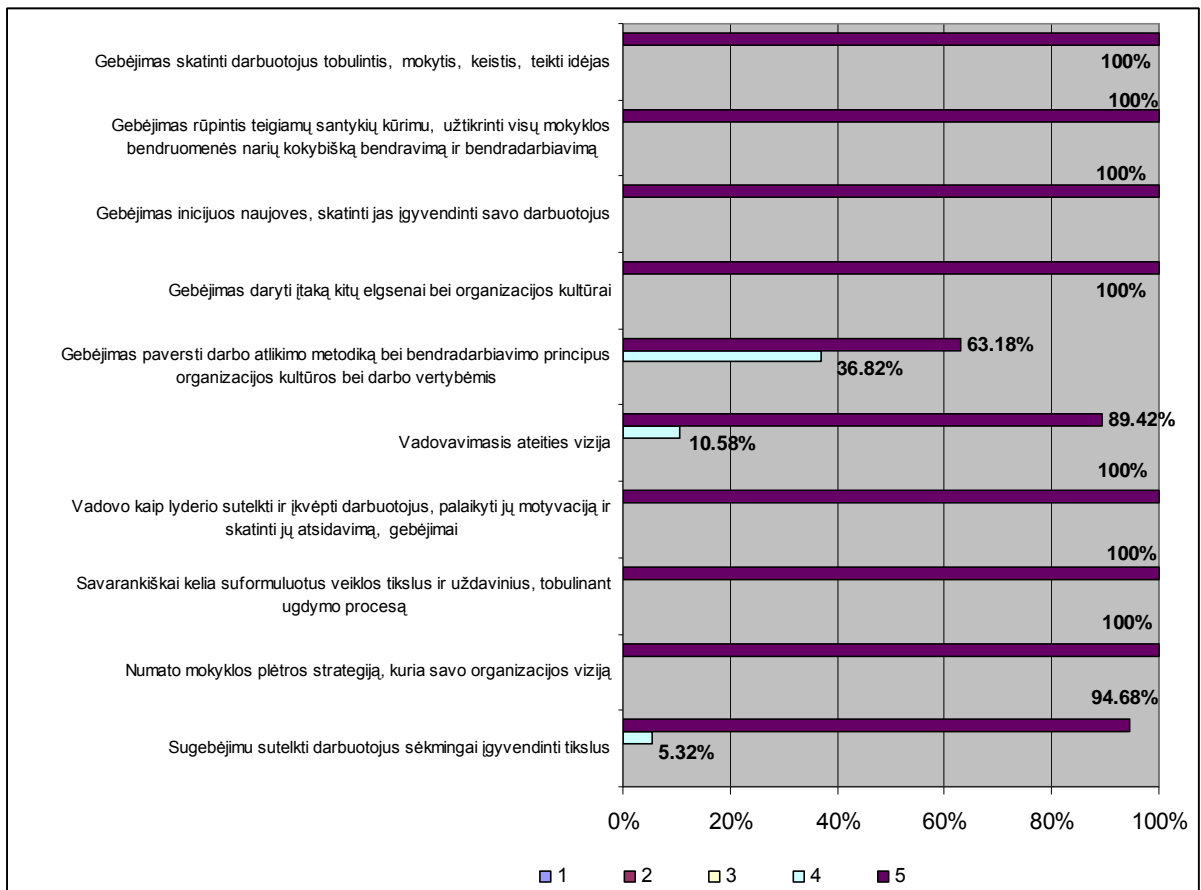
Tyrimo respondentams buvo pateikti teiginiai įvertinimui nuo 1 (nesvarbu) iki 5 (labai svarbu), kokie gebėjimai reikalingi bendrojo lavinimo mokyklos vadovui keičiantis švietimo vadybos kontekstui. Apklaustųjų pedagogų nuomone, vykstant pokyčiams švietimo vadybos kontekste labai svarbūs (vertinimas 5 balais) tokie vadovo gebėjimai kaip: vadovo kaip lyderio gebėjimas sutelkti ir įkvėpti komandos narius, palaikyti jų motyvaciją ir skatinti atsidavimą (95,40 proc.), mokyklos plėtros strategijos numatymas (92,50 proc.), teigiamų santykių kūrimas, visų narių kokybiško bendravimo ir bendradarbiavimo užtikrinimas (92,50 proc.), darbuotojų skatinimas nuolat tobulėti, mokytis, keistis, teikti idėjas (90,65 proc.), naujovių inicijavimas, jų skatinimas ir įgyvendinimas (88,80 proc.) (žr. 2.2.2.1 pav.)



2.2.2.1 pav. Bendrojo lavinimo mokyklų vadovų gebėjimų įvertinimas švietimo vadybos kontekste (pedagogų nuomė)

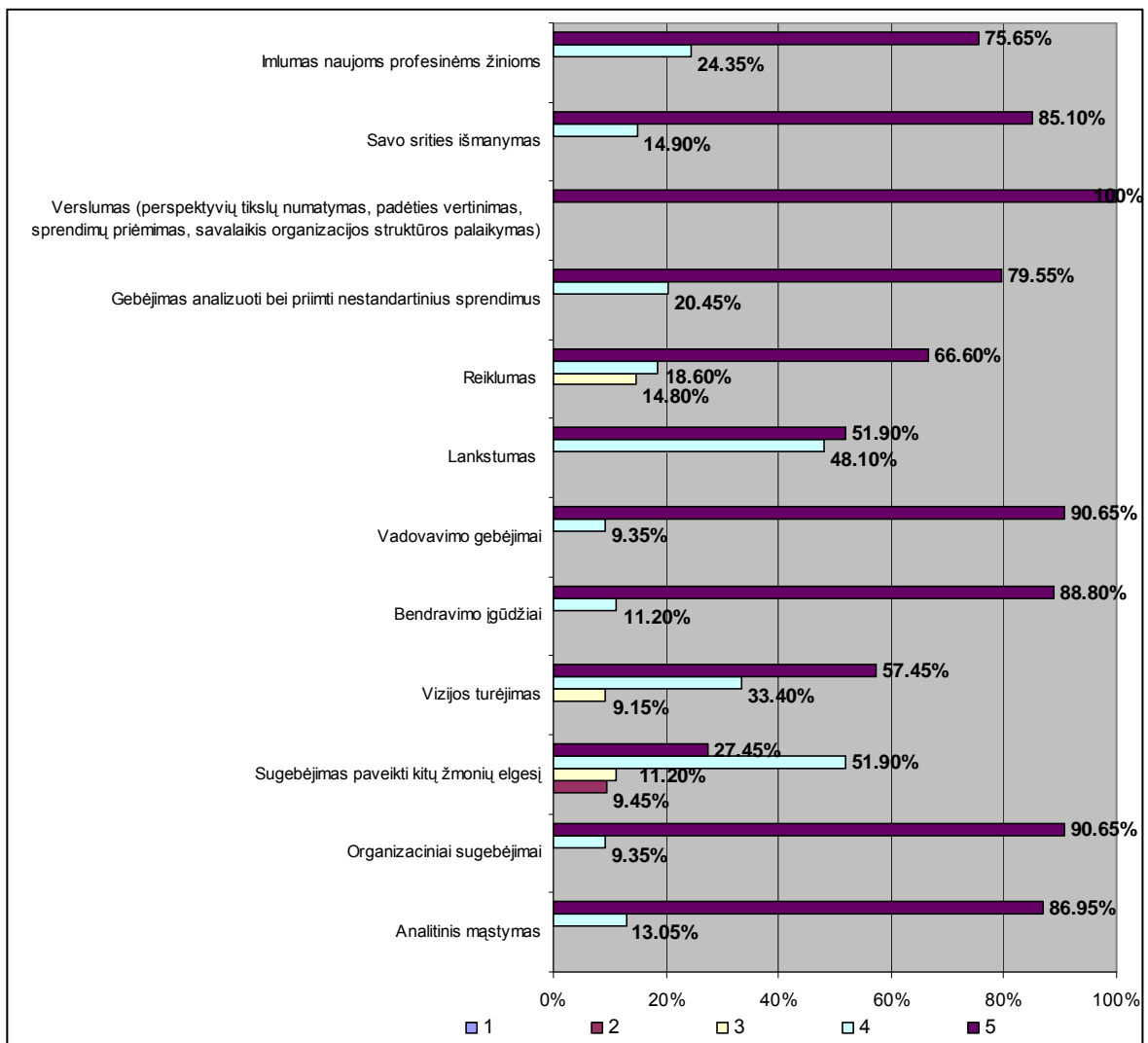
Mažiau svarbiais (vertinimas 4 balais) pedagogai įvertino vadovavimąsi ateities vizija (48,10 proc.), gebėjimą darbo atlikimo metodiką bei bendradarbiavimo principus organizacijos kultūros bei darbo vertybėmis (42,55 proc.). 3 balais įvertinti vadovo gebėjimus švietimo vadybos kaitoje kaip gebėjimas daryti įtaką kitų elgsenai bei organizacijos kultūrai (33,40 proc.), vadovavimąsi ateities vizija (37,10 proc.) (žr. 2.2.2.1 pav.). Apibendrinant apklaustųjų pedagogų nuomonę, galima teigti, jog Rokiškio rajono pedagogams vykstant pokyčiams itin svarbi vadovo kaip lyderio pozicija, skatinanti darbuotojus imtis iniciatyvos, naujovių įgyvendinimo, sutelkianti darbuotojus, skatinanti darbuotojus tobulėti, mokytis ar keistis kartu su pokyčiais.

Tyrimo rezultatai parodė, jog daugelis apklaustųjų vadovų mano, jog visi įvardinti gebėjimai reikalingi vykstant švietimo vadybos kaitai. Apklaustieji vadovai įvardijo, jog labai svarbus gebėjimas skatinti darbuotojus tobulėti, mokytis (100 proc.), gebėjimas rūpintis kultūra ir klimatu organizacijoje (100 proc.), gebėjimas inicijuoti naujoves bei skatinti tai daryti darbuotojus (100 proc.), gebėjimas daryti įtaką elgsenai bei organizacijos kultūrai (100 proc.), gebėjimas sutelkti darbuotojus įgyvendinti tikslus (100 proc.). Rokiškio rajono apklaustųjų vadovų nuomone, vadovas turi numatyti mokyklos plėtros strategiją, kurti savo organizacijos viziją (100 proc.), savarankiškai suformuluoti veiklos tikslus ir uždavinius, tobulinant ugdymo procesą (žr. 2.2.2.2 pav.).



2.2.2.2 pav. Bendrojo lavinimo mokyklų vadovų gebėjimų įvertinimas švietimo vadybos kontekste (vadovų nuomonė)

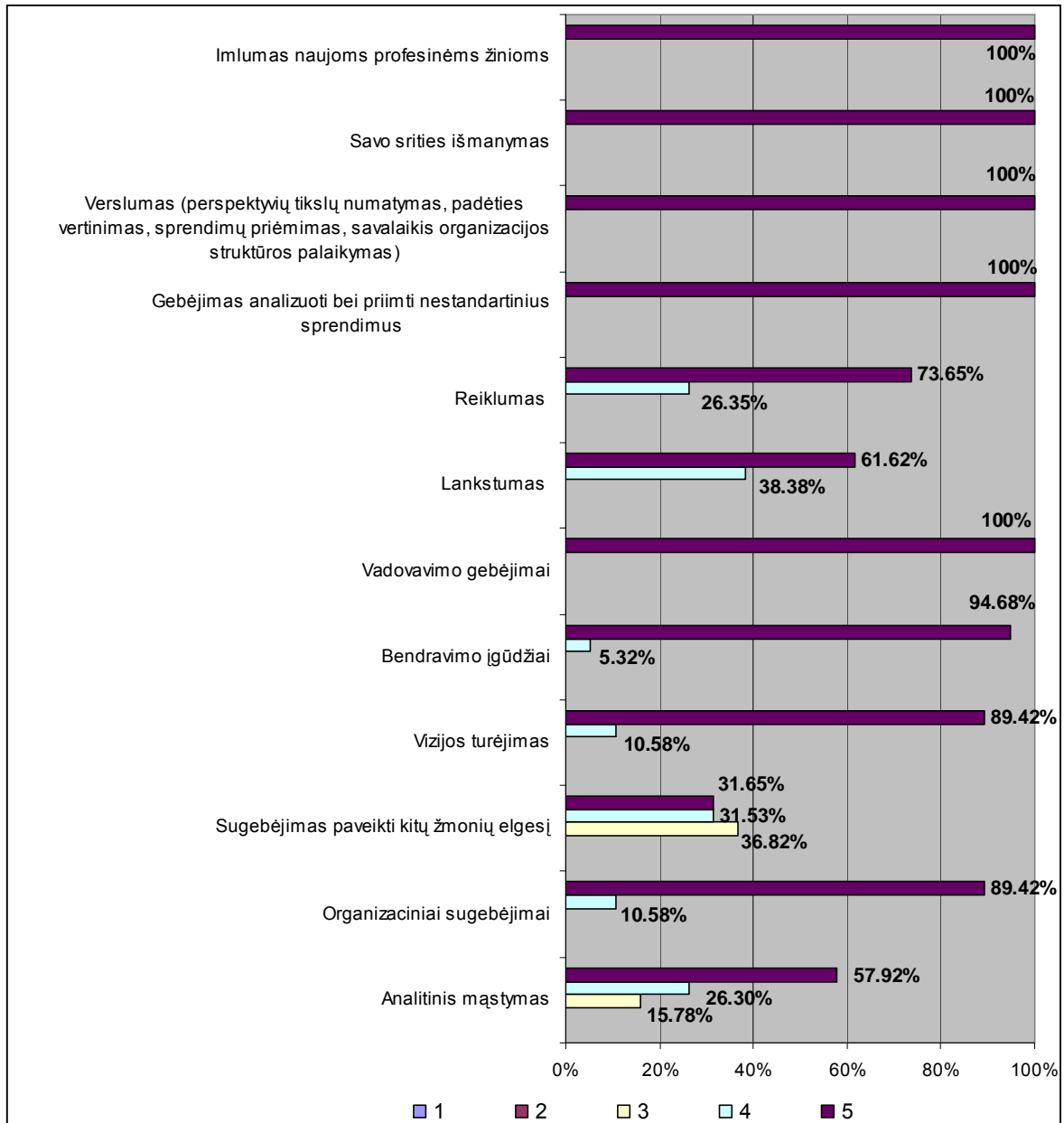
Respondentams buvo pateikti teiginiai įvertinimui skalėje nuo 1 (nesvarbu) iki 5 (labai svarbu), kokių gebėjimų ir asmeninių savybių reikėtų bendrojo lavinimo mokyklos vadovui švietimo vadybos kaitos kontekste. Daugelis apklaustųjų pedagogų teigė, jog vadovui svarbūs tokie gebėjimai ir asmeninės savybės kaip: verslumas (100 proc.), vadovavimo gebėjimai (90,65 proc.), organizaciniai gebėjimai (90,65 proc.), bendravimo įgūdžiai (88,80 proc.), analitinis mąstymas (86,95 proc.), savo srities išmanymas (85,10 proc.), gebėjimas analizuoti bei priimti nestandartinius sprendimus (79,55 proc.). Kaip mažiau svarbius įvardijo ir 4 balais įvertino apklaustieji gebėjimą paveikti kitų žmonių elgesį (51,90 proc.), lankstumą (48,10 proc.) bei vizijos turėjimą (33,40 proc.) (žr. 2.2.2.3 pav.).



2.2.2.3 pav. **Gebėjimų ir asmeninių savybių įvertinimas, kokių reikėtų bendrojo lavinimo mokyklos vadovui švietimo vadybos kaitos kontekste (pedagogų nuomonė)**

Lyginant apklaustųjų pedagogų ir vadovų nuomonę, kai kuriais kriterijais, kurie turėtų būt svarbūs vadovui išskiria. Rokiškio rajono vadovų nuomone, svarbus yra ne tik imlumas naujoms profesinėms žinioms, verslumas, savo srities išmanymas, gebėjimas priimti nestandartinius sprendimus, analitinis mąstymas, organizaciniai, bendravimo, vadovavimo

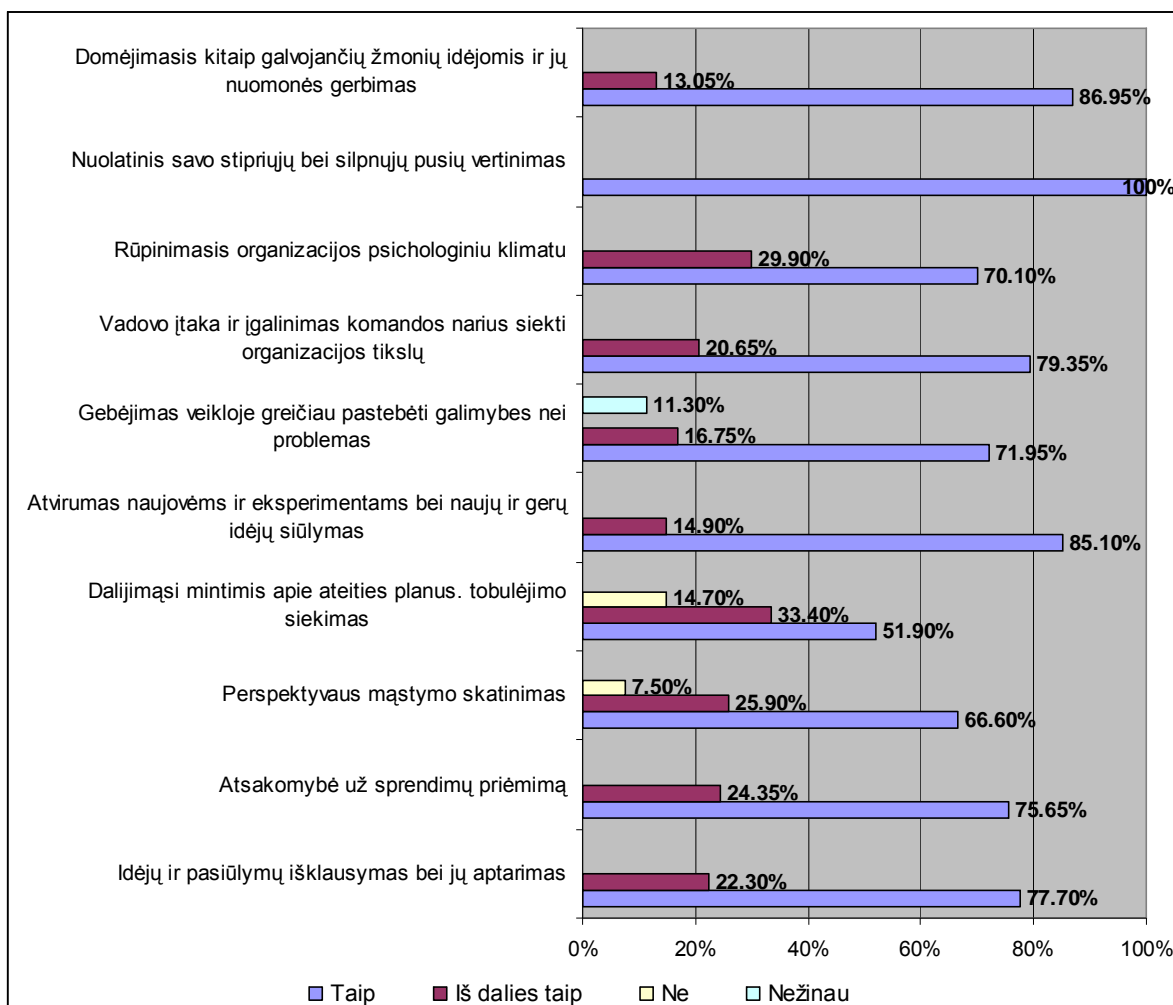
gebėjimai, bet ir vizijos turėjimas (57,45 proc.), lankstumas (51,90 proc.) bei reiklumas (66,60 proc.). Dalis apklaustųjų vadovų mažiau svarbiais laiko ir 3 balais įvertino sugebėjimą paveikti kitų žmonių elgesį (36,82 proc.) bei analitinį mąstymą (15,78 proc.) (žr. 2.2.2.3 pav.). Apibendrinant galima teigti, jog Rokiškio rajono apklaustieji pedagogai ir vadovai galvoja panašiai. Jų manymu, bendrojo lavinimo mokyklų vadovams reikalingi tokie gebėjimai, kaip organizavimo, vadovavimo, bendravimo, analizavimo, ir asmeninės savybės, kaip reiklumas, lankstumas ir kiti.



2.2.2.4 pav. Gebėjimų ir asmeninių savybių įvertinimas, kokių reikėtų bendrojo lavinimo mokyklos vadovui švietimo vadybos kaitos kontekste (vadovų nuomonė)

Respondentams buvo pateiktas klausimas, koks vadovo vaidmuo turi įtakos bendrojo lavinimo mokyklos kaitai švietimo vadybos kontekste. Apklaustieji pedagogai teigė, jog įtakos

gali turėti vadovo nuolatinis savo stipriųjų bei silpnųjų pusių įvertinimas (100 proc.), domėjimasis kitaip galvojančių žmonių idėjomis ir jų nuomonės gerbimu (86,95 proc.), atvirumas naujovėms ir eksperimentams (85,10 proc.), vadovo įtaka ir įgalinimas komandos narius siekti organizacijos tikslų (79,35 proc.), atsakomybė už sprendimų priėmimą (75,65 proc.), idėjų ir pasiūlymų išklauskymas bei jų aptarimas (77,70 proc.), gebėjimas veikloje greičiau pastebėti galimybes nei problemas (71,95 proc.), rūpinimasis organizacijos psichologiniu klimatu (70,10 proc.), perspektyvaus mąstymo skatinimas (66,60 proc.) (žr. 2.2.2.5 pav.). 14,70 proc. apklaustųjų pedagogų teigė, jog vadovui nebūtinas dalijimasis mintimis su darbuotojais apie ateities planus, tobulėjimo siekimas bei perspektyvaus mąstymo skatinimas organizacijoje (7,50 proc.).

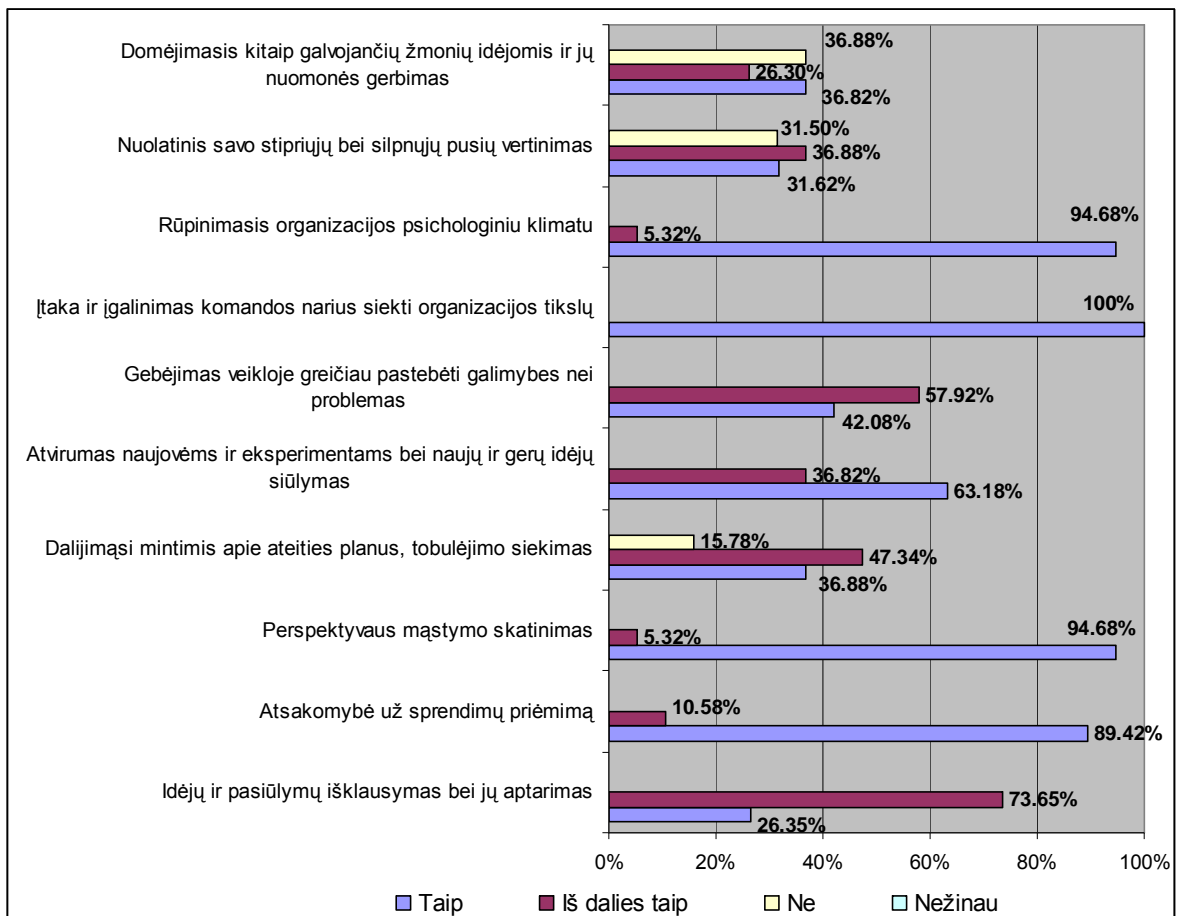


2.2.2.5 pav. Vadovo vaidmens įtaka bendrojo lavinimo mokyklos kaitai švietimo vadybos kontekste (pedagogų nuomonė)

Vadovams buvo pateiktas toks pats klausimas - koks vadovo vaidmuo turi įtakos bendrojo lavinimo mokyklos kaitai švietimo vadybos kontekste. Apklaustųjų vadovų nuomone, itin svarbus organizacijoje vadovo įtaka ir įgalinimas komandos narius siekti organizacijos tikslų (100 proc.), rūpinimasis organizacijos psichologiniu klimatu bei perspektyvaus mąstymo skatinimas (po 94,68 proc.), atsakomybė už sprendimų priėmimą (89,42 proc.). Iš dalies pažymėjo

tokius atsakymus kaip idėjų ir pasiūlymų išklausymas bei jų aptarimas (73,65 proc.), gebėjimas veikloje greičiau pastebėti galimybes nei problemas (57,92 proc.), dalijimąsi apie ateities planus (47,34 proc.), atvirumą naujovėms ir eksperimentams bei naujų ir gerų idėjų siūlymą (36,82 proc.). Dalis vadovų pažymėjo, jog vadovo domėjimasis kitaip galvojančių žmonių idėjomis ir jų nuomonės gerbimu (36,88 proc.), nuolatinis savo stipriųjų ir silpnųjų pusių vertinimas (31,50 proc.), dalijimasis mintimis apie ateities planus, tobulėjimo siekimas (15,78 proc.) neturi įtakos bendrojo lavinimo mokyklos kaitai švietimo vadybos kontekste (žr. 2.2.2.6 pav.).

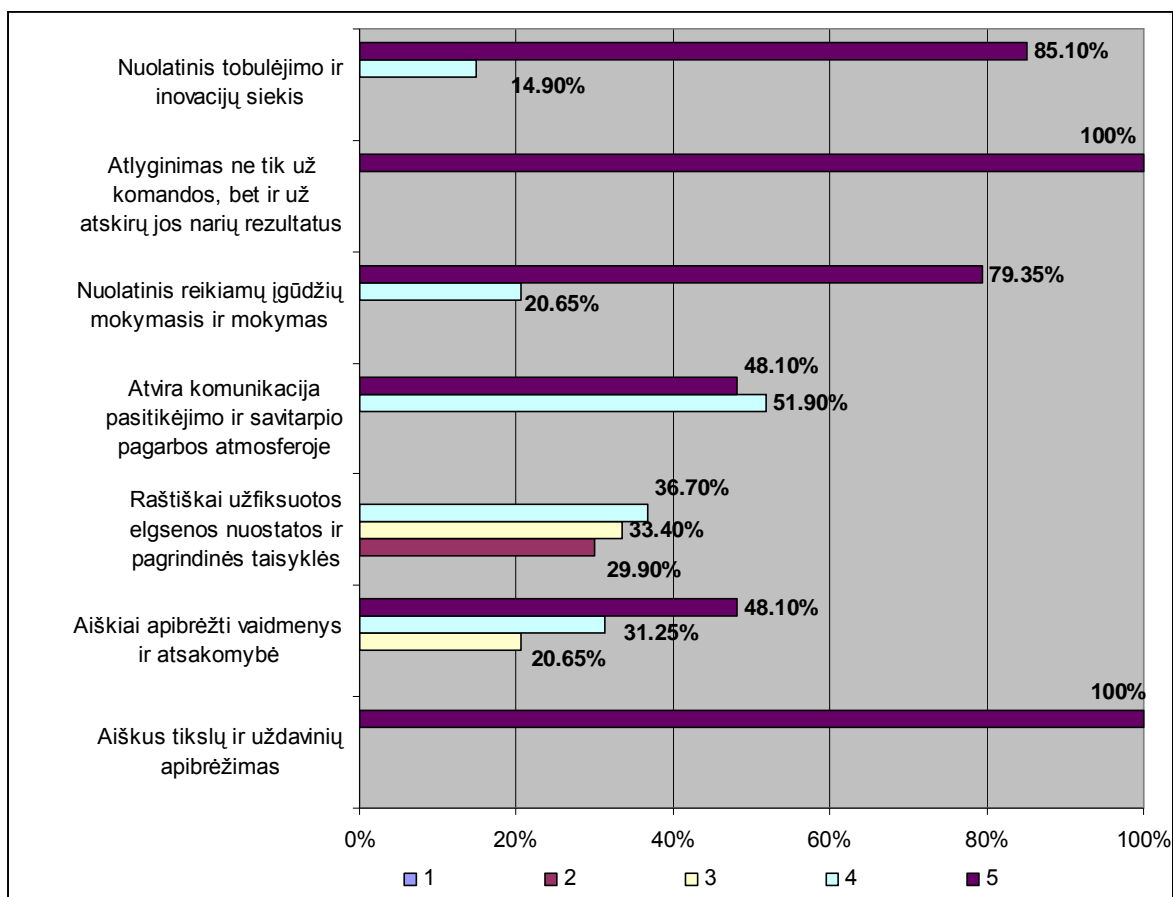
Lyginant apklaustųjų pedagogų ir vadovų pasisakymų procentinę raišką, įvertinimas panašus. Nuomonės išsiskyrė tik ties keliais teiginiais: pedagogų nuomone vadovo domėjimasis kitaip galvojančių žmonių idėjomis, jų nuomonės gerbimas, nuolatinis savo stipriųjų ir silpnųjų pusių įsivertinimas turėtų įtakos mokyklos kaitai, nors vadovų nuomone tai neturėtų tokios didelės įtakos.



2.2.2.6 pav. Vadovo vaidmens įtaka bendrojo lavinimo mokyklos kaitai švietimo vadybos kontekste (vadovų nuomonė)

Siekiant atskleisti bei iširti Rokiškio rajono bendrojo lavinimo mokyklos vadovų kompetencijų vaidmenį švietimo vadybos kaitos kontekste, buvo svarbu išsiaiškinti ir kokiomis nuostatomis turėtų vadovautis vadovas švietimo vadybos kaitos kontekste. Apklaustųjų pedagogų nuomone vadovas turėtų apsibrėžti aiškius tikslus ir uždavinius (100 proc.), atlyginti ne tik už

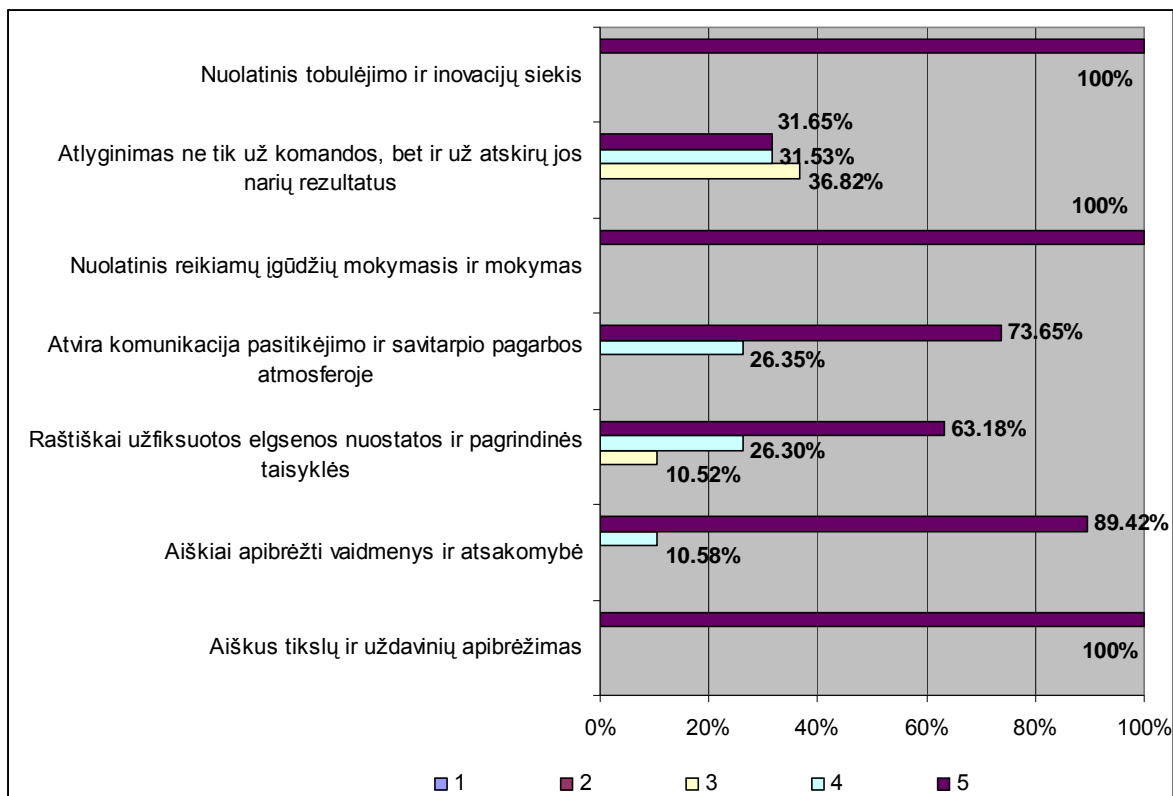
komandos indėlių, bet ir už atskirų jos narių rezultatus (100 proc.), siekti, jog darbuotojai nuolat tobulėtų (85,10 proc.), nuolat mokytusi ir mokyty, įgytų reikiamus įgūdžius (79,35 proc.). Mažiau svarbios (įvertintos 4 balais) vadovo nuostatos pedagogų nuomone yra: atvira komunikacija pasitikėjimo ir savitarpio, pagalbos atmosfera (51,90 proc.), raštiškai fiksuotos elgsenos nuostatos ir pagrindinės taisyklės (36,70 proc.), aiškiai apibrėžti vaidmenys ir atsakomybė (31,25 proc.), nuolatinis reikiamų įgūdžių mokymasis (20,65 proc.). 2 ir 3 balais pedagogų yra įvertintos raštiškai užfiksuotos elgsenos nuostatos ir pagrindinės taisyklės (29,90 proc., 33,40 proc.) (žr. 2.2.2.7 pav.). Galima teigti, jog pedagogų nuomone, vadovo nuostatos tokios kaip aiškus tikslų ir uždavinių išsikėlimas, atitinkamas komandos narių apdovanojimas atlygiu, būtų tinkamos švietimo vadybos kaitos kontekste.



2.2.2.7 pav. Vadovo vadovavimo nuostatų įvertinimas švietimo vadybos kaitos kontekste (pedagogų nuomonė)

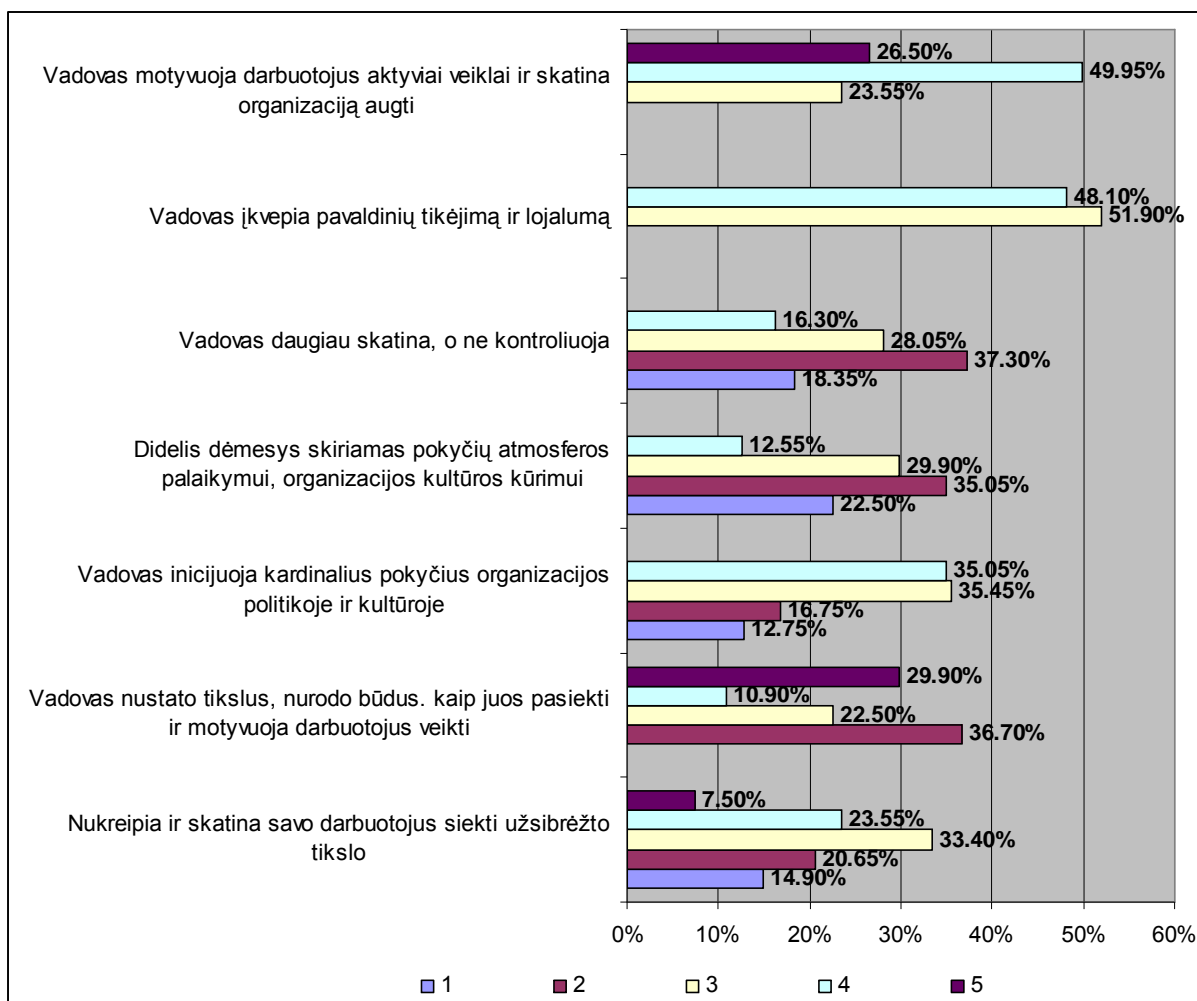
Vadovų nuomone, vadovas kaitos kontekste turėtų apibrėžti aiškius tikslus ir uždavinius (100 proc.), nuolat tobulėti siekti inovacijų (100 proc.), turi aiškiai apibrėžti vaidmenis ir atsakomybes (89,42 proc.), atvirai komunikuoti (73,65 proc.), tačiau mažiau svarbu, jog būtina raštiškai užfiksuoti elgsenos nuostatas ir pagrindines taisykles (36,82 proc.). Nuo apklaustųjų pedagogų nuomonės vadovų pozicija skiriasi tik ties nuostata, jog vadovas turi atlyginti ne tik už

komandos, bet ir atskirų jos narių rezultatus (4 balai – 31,53 proc., 3 balai – 36,53 proc.). Galima teigti, jog vadovai nelinkę motyvuoti atskirų komandos narių atlygiu už komandos rezultatus.



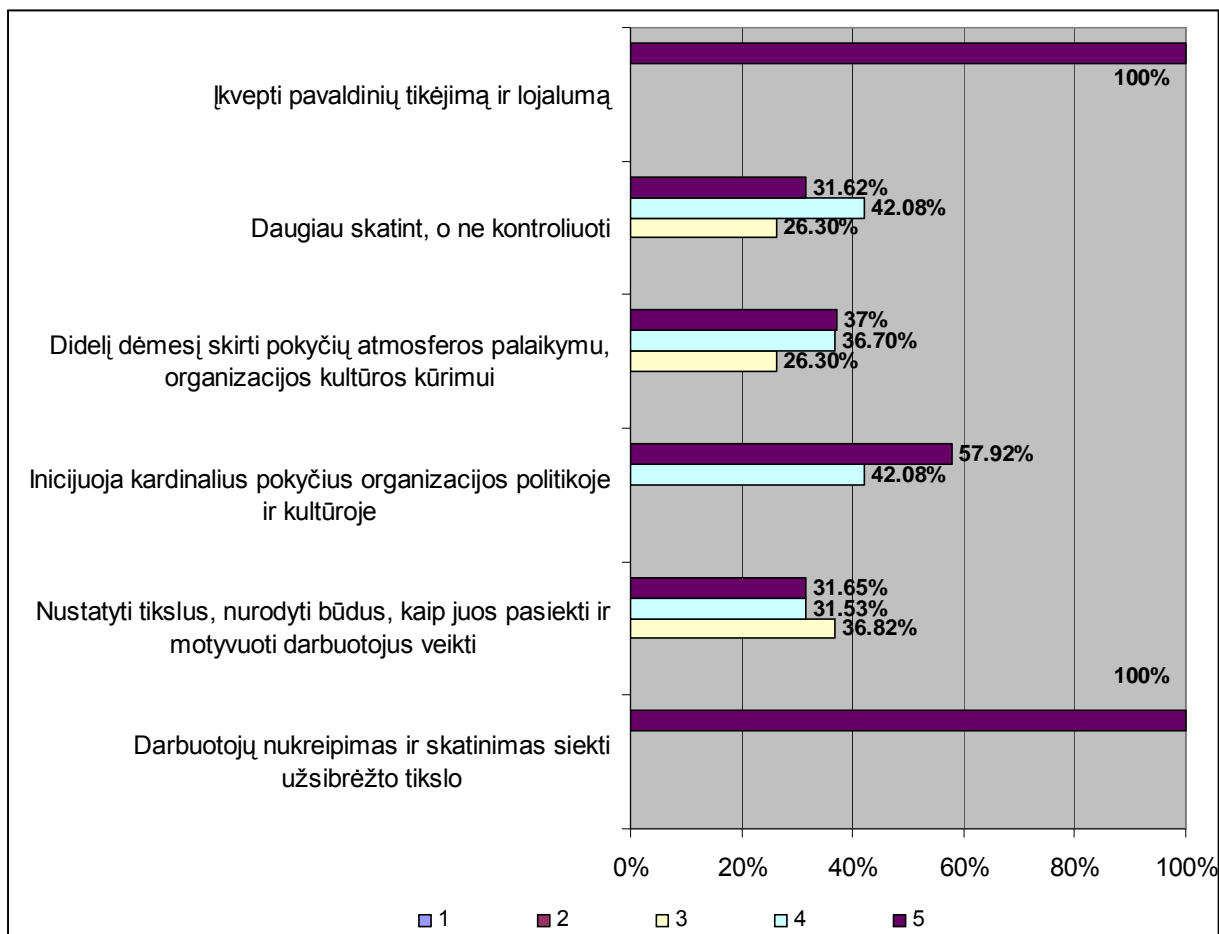
2.2.2.8 pav. Vadovo vadovavimo nuostatų įvertinimas švietimo vadybos kaitos kontekste (vadovų nuomonė)

Tyrimo buvo svarbu išsiaiškinti ir bendrojo lavinimo mokyklos vadovo darbo principus, kuriais vadovaujasi vadovas. Pedagogai 5 balais įvertino vadovų gebėjimą nustatyti tikslus, nurodyti būdus, kaip juos pasiekti ir motyvuoti darbuotojus veikti (29,90 proc.), motyvuoti darbuotojus aktyviai veiklai ir skatinti organizaciją augti (26,50 proc.). 4 balais pedagogai įvertino vadovų gebėjimą motyvuoti darbuotojus aktyviai veiklai (49,95 proc.), įkvėpti pavaldinių pasitikėjimą ir lojalumą (48,10 proc.), kardinalių pokyčių inicijavimą organizacijos kultūroje ir politikoje (35,05 proc.). Pedagogai 3 balais įvertino vadovo gebėjimą įkvėpti darbuotojų tikėjimą ir lojalumą (51,90 proc.), kardinalių pokyčių inicijavimą (35,45 proc.), skatinimą savo darbuotojus siekti užsibrėžto tikslo (33,40 proc.). 1 – 2 balais pedagogai įvertino vadovų skiriamą dėmesį pokyčių atmosferos palaikymui, organizacijos kultūros kūrimui (57,55 proc.), nukreipimą ir darbuotojų skatinimą siekti užsibrėžto tikslo (25,55 proc.), kardinalių pokyčių inicijavimą organizacijoje (29,45 proc.), vadovo skatinimą, o ne kontroliavimą (45,65 proc.) (žr. 2.2.2.9 pav.). Apibendrinant galima teigti, jog apklaustųjų pedagogų nuomone, vadovams trūksta gebėjimų įkvėpti pavaldinių tikėjimą ir lojalumą, inicijuoti kardinalius pokyčius tiek organizacijoje, tiek jos kultūroje, bei skirti dėmesį pokyčių atmosferos palaikymui, klimato sukūrimui, daugiau ne kontroliuoti, o skatinti, palaikyti, nukreipti siekti užsibrėžtų tikslų.



2.2.2.9 pav. Bendrojo lavinimo mokyklos vadovo vadovavimo principai (pedagogų nuomonė)

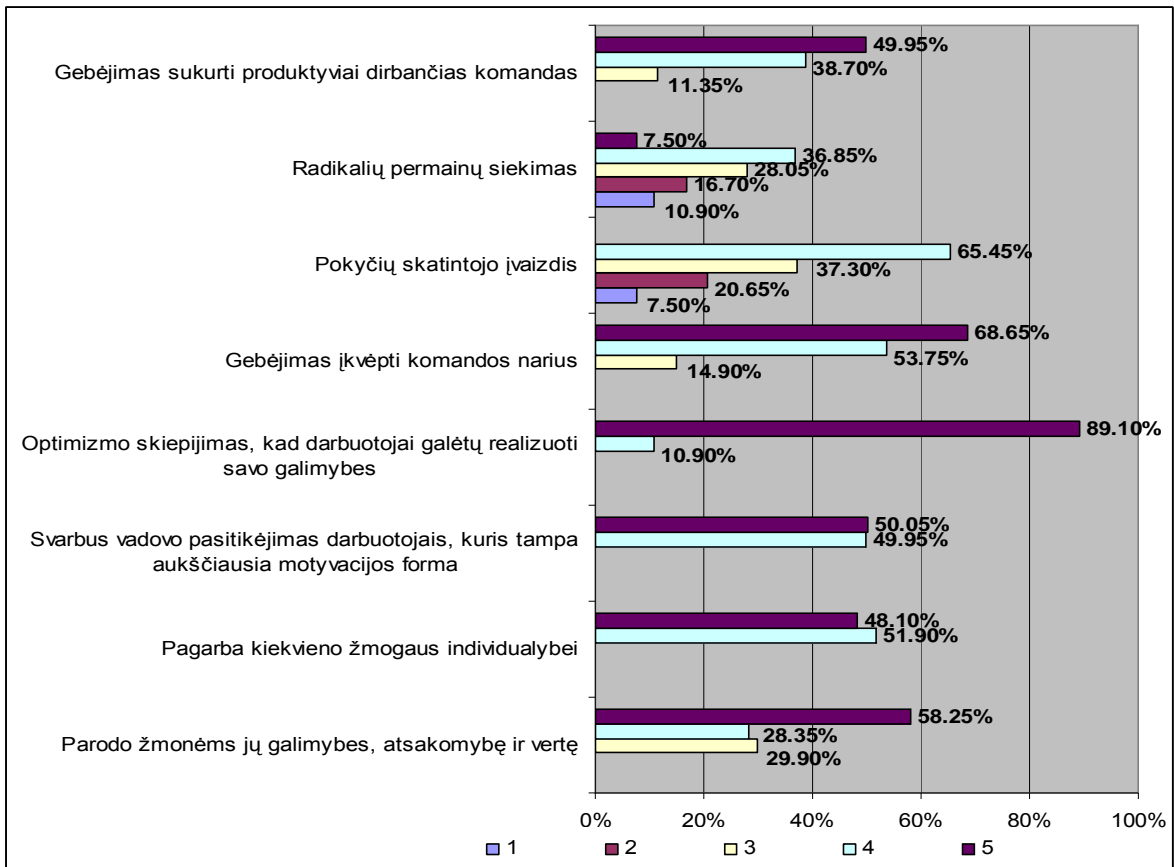
Tyrimo rezultatai atskleidė, jog vadovai teigiamai vertina savo gebėjimą darbuotojus nukreipti ir skatinti siekti užsibrėžto tikslo (100 proc.), įkvėpti pavaldinių tikėjimą ir lojalumą (100 proc.), pakankamai gerai inicijuoti kardinalius pokyčius organizacijoje (57,92 proc.). Vadovų nuomone, jie mažiau vadovaujami darbuotojų skatinimu, o ne kontrole (4 balai – 42,08 proc., 3 balai – 26,30 proc.), nustatyti tikslus ir nurodyti darbuotojams būdus, kaip jiems pasiekti ir motyvuoti darbuotojus veikti (4 balai -31,53 proc. 3 balai – 36,82 proc.), didelį dėmesį skirti pokyčių atmosferos palaikymui, organizacijos kultūros kūrimui (4 balai – 36,70 proc., 3 balai – 26,30 proc.) (žr. 2.2.2.10 pav.). Galima teigti, jog vadovų nuomonė apie savo vadovavimo principus yra daug geresnė negu pedagogų. Pedagogai teigia, jog vadovams trūksta gebėjimų įkvėpti pavaldinių tikėjimą ir lojalumą, inicijuoti kardinalius pokyčius tiek organizacijoje, tiek jos kultūroje, bei skirti dėmesį pokyčių atmosferos palaikymui, klimato sukūrimui, daugiau ne kontroliuoti, o skatinti, palaikyti, nukreipti siekti užsibrėžtų tikslų. Vadovai pedagogų įvertintus neigiamus apsektus vertina pakankamai gerai.



2.2.2.10 pav. Bendrojo lavinimo mokyklos vadovo vadovavimo principai (vadovų nuomonė)

Tyrimo rezultatai atskleidė, jog pedagogai 5 balais vertina vadovo optimizmo skiepimą, kad darbuotojai galėtų realizuoti savo galimybes (89,10 proc.), geba įkvėpti komandos narius (68,65 proc.), parodo žmonėms jų galimybes, atsakomybę ir vertę (58,25 proc.). 4 balais įvertino vadovo kaip pokyčių skatintojo įvaizdį (65,45 proc.), gebėjimą įkvėpti komandos narius (53,75 proc.), pagarbą kiekvieno žmogaus individualybei (51,90 proc.), radikalių permainų siekimą (36,85 proc.). 3 balais įvertintas vadovo pokyčio skatintojo įvaizdis (37,30 proc.), radikalių permainų siekimą (28,05 proc.). 2 balais ir žemiau įvertintas vadovo pokyčių skatintojo įvaizdis (20,65 proc.), radikalių permainų siekimas (16,70 proc.) (žr. 2.2.2.11 pav.).

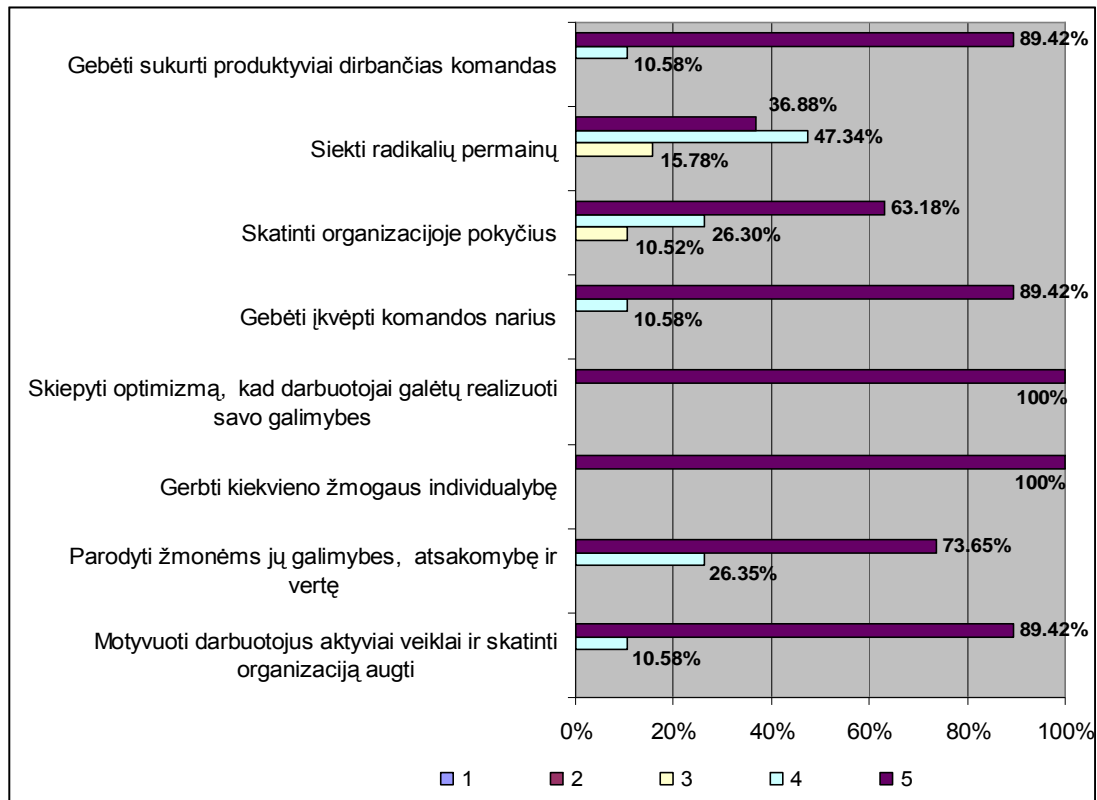
Apibendrinus vadovo vadovavimo principus galima teigti, jog mažiausiai vadovai yra pokyčių skatintojo vaidmenyje, vadovai nesistengia patys inicijuoti kardinalių pokyčių organizacijoje bei jos politikoje, bei nekuria pokyčių palaikymo atmosferos ir klimato. Pedagogų silpniau įvertinamas vadovų gebėjimas įkvėpti komandos narius bei parodyti žmonėms jų galimybes ir vertę.



2.2.2.11 pav. **Bendrojo lavinimo mokyklos vadovo vadovavimo principai (pedagogų nuomonė)**

Vadovų nuomone, jiems puikiai sekasi skiepyti optimizmą, kad darbuotojai galėtų realizuoti savo galimybes (100 proc.), gerbti kiekvieno žmogaus individualybę (100 proc.), motyvuoti darbuotojus aktyviai veiklai ir skatinti organizaciją augti (89,42 proc.), gebėti įkvėpti komandos narius (89,42 proc.), parodyti žmonėms jų galimybes, atsakomybę ir vertę (73,65 proc.). Vadovų nuomone, mažiau vadovaujamosi tokiais principais kaip pokyčių skatinimas organizacijoje (36,82 proc.) bei radikalių pokyčių siekimas (62,12 proc.) (žr. 2.2.2.12 pav.).

Galima teigti, jog Rokiškio rajono vadovų nuomonė apie darbe naudojamus darbo principus yra žymiai aukštesni nei pedagogų. Vadovai pakankamai gerai vertina tiek darbuotojų motyvavimą, gebėjimą įkvėpti, tiek radikalių pokyčių siekimą ir skatinimą.



2.2.2.12 pav. **Bendrojo lavinimo mokyklos vadovo vadovavimo principai (vadovų nuomonė)**

Apibendrinant tyrimo rezultatus apie vadovų vadovavimo gebėjimus, įgūdžius bei kompetencijas, vadovavimo nuostatas bei principus, kurių laikosi Rokiškio rajono bendrojo lavinimo mokyklos vadovai švietimo vadybos kaitos kontekste, galima teigti, jog pedagogams vykstant pokyčiams itin svarbi vadovo kaip lyderio pozicija, skatinanti darbuotojus imtis iniciatyvos, naujovių įgyvendinimo, sutelkianti darbuotojus, skatinanti darbuotojus tobulėti, mokytis ar keistis kartu su pokyčiais. Vadovams labai svarbus gebėjimas skatinti darbuotojus tobulėti, mokytis, gebėjimas rūpintis kultūra ir klimatu organizacijoje, gebėjimas inicijuoti naujoves bei skatinti tai daryti darbuotojus, gebėjimas daryti įtaką elgsenai bei organizacijos kultūrai, gebėjimas sutelkti darbuotojus įgyvendinti tikslus.

Tyrimo rezultatai parodė, jog Rokiškio rajono pedagogų nuomone, svarbios tokios vadovo nuostatos kaip aiškus tikslų ir uždavinių išsikėlimas, atitinkamas komandos narių apdovanojimas atlygiu, būtų tinkamos švietimo vadybos kaitos kontekste. Galima teigti, jog vadovų nuomonė apie savo vadovavimo principus yra daug geresnė negu pedagogų. Rokiškio rajono pedagogai teigia, jog vadovams trūksta gebėjimų įkvėpti pavaldinių tikėjimą ir lojalumą, inicijuoti kardinalius pokyčius tiek organizacijoje, tiek jos kultūroje, bei skirti dėmesį pokyčių atmosferos palaikymui, klimato sukūrimui, daugiau ne kontroliuoti, o skatinti, palaikyti, nukreipti siekti užsibrėžtų tikslų. Apibendrinus vadovo vadovavimo principus galima teigti, jog mažiausiai vadovai yra pokyčių skatintojo vaidmenyje, vadovai nesistengia patys inicijuoti kardinalių pokyčių organizacijoje bei jos politikoje, bei nekuria pokyčių palaikymo atmosferos ir klimato,

tačiau jiems puikiai sekasi skiepyti optimizmą, kad darbuotojai galėtų realizuoti savo galimybes, gerbti kiekvieno žmogaus individualybę, motyvuoti darbuotojus aktyviai veiklai ir skatinti organizaciją augti, gebėti įkvėpti komandos narius, parodyti žmonėms jų galimybes, atsakomybę ir vertę.

IŠVADOS

Magistro darbe atlikome literatūros ir tyrimo apklausos būdu analizę iškeltai hipotezei nagrinėti - ar mokyklos vadovo kompetencija turi įtakos mokyklos kaitai. Tyrimas parodė, kad vadovų veiklai reikalingos ir tam tikros kompetencijos, kurios įvardijamos kaip mokyklos vadovo žinios, įgūdžiai, gebėjimai, vertybinės nuostatos, kitos asmeninės savybės, reikalingos bet kuriai žmogaus veiklai ir galimos perkelti iš vienos rūšies veiklos į kitą, ir specialiasias, t.y. kompetencijas, kurios būdingos ir reikalingos atlikti, būtent su konkrečia veikla susijusiam, specifiniam darbui švietimo politikos ir strateginio planavimo, ugdymo(si) proceso, žmogiškųjų, materialių ir finansinių išteklių valdymo – srityse.

Kaitos sąlygomis iš esmės keičiasi vadovo veiklos principai, kurie priklauso nuo vadovo gebėjimo kūrybingai atsiskleisti ir inicijuoti pokyčius, nuo jo teorinio ir praktinio pasirengimo, reikiamų įgūdžių, informacijos apie pokyčių valdymą ir ugdymo turinio kaitą. Anksčiau pagrindinis vadovo uždavinys buvo išlaikyti status quo, o dabar svarbiausiu vadovo bruožu tampa mokėjimas susitvarkyti su pokyčiais. Vadovo sėkmę kaitos sąlygomis nulemia mokėjimas adekvačiai suvokti specifinę savosios organizacijos aplinką ir, ją įvertinus, planuoti, inicijuoti bei įgyvendinti pokyčius, gebėjimas nuolat mokytis ir sudaryti sąlygas mokytis kitiems, gebėti telkti komandas, įtraukiant į kaitos procesą, efektyviai komunikuoti bei kurti pozityvią organizacijos kultūrą, esant vadovui kaip lyderiui organizacijoje. Tyrimas atskleidė, kad mokyklos vadovo lyderystė pasireiškia gebėjimu sutelkti darbuotojus siekti bendrų tikslų ir vesti šią švietimo organizaciją pokyčių keliu, siekiant jos veiklos kokybės. Iš čia seka išvada, jog švietimo įstaigos vadovams reikia vis daugiau lyderio bruožų, būtinų edukacinių pokyčių ir novacijų valdymui. Lyderis privalo vadovautis ateities vizija, turi mokėti sutelkti ir įkvėpti žmones, palaikyti jų motyvaciją ir skatinti jų atsidavimą. Kadangi šiuolaikinė organizacija yra orientuota ir į nuolatinį savęs atsinaujinimą, tai vadovas kaip lyderis turėtų skatinti darbuotojus tobulintis, mokytis, keistis, teikti idėjas.

Tyrimo rezultatai atskleidė, jog Rokiškio rajono bendrojo lavinimo mokyklų vadovai apibūdinami kaip atsakingi, sąžiningi, atliekantys darbų kontrolę, perteikiantys informaciją apie veiklos rezultatus, pastebintys gerai atliktus darbus ir todėl gerbiantys juos atlikusius darbuotojus. Abi respondentų grupės išskyrė tokius naudojamus praktinėje veikloje mokyklų vadovų gebėjimus kaip mokyklos turto ir lėšų valdymas, švietimo politikos išmanymas, strategijų kūrimas ir įgyvendinimas. Mokyklų vadovai savo veikloje geba ir naudoja tokius bendruosius gebėjimus kaip mokyklos valdymui reikalingos informacijos atrinkimas ir panaudojimas, efektyvus informacijos atrinkimas ir panaudojimas. Tačiau mokyklų vadovai geriau nei pedagogai vertina jų gebėjimą įvertinti praktinės profesinės veiklos trūkumus, privalumus, išvelgti galimas grėsmes bei kurti mokyklą kaip besimokančią organizaciją.

Pedagogams, vykstant pokyčiams, itin svarbi vadovo kaip lyderio pozicija, skatinanti darbuotojus imtis iniciatyvos, naujovių įgyvendinimo, sutelkianti darbuotojus, skatinanti darbuotojus tobulėti, mokytis ar keistis kartu su pokyčiais. Vadovams labai svarbus gebėjimas skatinti darbuotojus tobulėti, mokytis, gebėjimas rūpintis kultūra ir klimatu organizacijoje, gebėjimas inicijuoti naujoves bei skatinti tai daryti darbuotojus, gebėjimas daryti įtaką elgsenai bei organizacijos kultūrai, gebėjimas sutelkti darbuotojus įgyvendinti tikslus. Pedagogų nuomone, svarbios tokios vadovo nuostatos kaip aiškus tikslų ir uždavinių išsikėlimas, atitinkamas komandos narių apdovanojimas atlygiu, būtų tinkamos švietimo vadybos kaitos kontekste, tačiau trūksta gebėjimų įkvėpti pavaldinių tikėjimą ir lojalumą, inicijuoti kardinalius pokyčius tiek organizacijoje, tiek jos kultūroje, bei skirti dėmesį pokyčių atmosferos palaikymui, klimato sukūrimui, daugiau ne kontroliuoti, o skatinti, palaikyti, nukreipti siekti užsibrėžtų tikslų. Tyrimo rezultatai parodė, jog vadovai yra pokyčių skatintojo vaidmenyje, vadovai nesistengia patys inicijuoti kardinalių pokyčių organizacijoje bei jos politikoje, bei nekuria pokyčių palaikymo atmosferos ir klimato, tačiau jiems puikiai sekasi skiepyti optimizmą, kad darbuotojai galėtų realizuoti savo galimybes, gerbti kiekvieno žmogaus individualybę, motyvuoti darbuotojus aktyviai veiklai ir skatinti organizaciją augti, gebėti įkvėpti komandos narius, parodyti žmonėms jų galimybes, atsakomybę ir vertę.

REKOMENDACIJOS

Vadovams reikia būti atviresniems naujovėms ir eksperimentams, taip pat skatinti pedagogus ne tik siekti įdiegti naujoves savo profesinėje srityje, bet ir aktyviai dalyvauti organizacijos pokyčiuose.

Vadovai turi isklausyti kitų idėjas ir pasiūlymus, ieškoti būdų vienyti pedagogus kaip organizacijos bendrą kolektyvą, tam tikslui pajungiant individualias pedagogų – lyderių iniciatyvas, skatinti perspektyvų mąstymą.

Šiuolaikinėje ekonominėje situacijoje finansinis skatinimas daugelio atvejų yra sunkiai pasiekiamas todėl vadovams rekomenduojama pedagogus skatinti viešomis padėkomis, pagyrimais ar kitomis moralinėmis priemonėmis.

Siekiant sukurti gerą kolektyvo mikroklimatą, vadovas turi aiškiai formuluoti uždavinius bei užduotis, daugiau ne kontroliuoti, o skatinti, palaikyti, nukreipti siekti užsibrėžtų tikslų.

Vadovas turėtų tobulinti gebėjimus įkvėpti pavaldinių tikėjimą ir lojalumą, inicijuoti kardinalius pokyčius tiek organizacijoje, tiek jos kultūroje, bei skirti dėmesį pokyčių atmosferos palaikymui, klimato sukūrimui.

LITERATŪRA

1. Arends, R. Mokokomės mokyti. Vilnius: Margi raštai, 1998.
2. Balvočoūtė, R. (2007). Holistinis įstaigos mokymosi modelis esminių kompetencijų vystymui: daktaro disertacija. Kaunas: VDU leidykla.
3. Barnett, R. (1994). The Limits of Competence: Knowledge, Higher Education and Society.
4. Bennis, W., Nanus, B. (1998). Lyderiai: Atsakomybės strategija. – Vilnius:
5. Bitinas, B. (2000). Ugdymo filosofija. Vadovėlis aukštųjų mokyklų studentams.
6. Boyatzis, R.E. (2007). Competencies in the twenty-first century. Journal of Management Development, Nr. 27 No.1, p.5-12.
7. Boyatzis, R. E. (2002). Core Competencies in Coaching Others.
8. Boyatzis, R.E. (1982). The Competent Manager, NY: Wiley.
9. Bruzgelevičienė, R. (2001). Lietuvos švietimo kaita Vilnius: Garnelis.
10. Chreptavičienė, V. (1999). Komunikacinių mokėjimų didaktinės sistemos galimybių plėtra taikant šiuolaikines edukacines ir informacines technologijas. Socialiniai mokslai: Edukologija, 4, (21), 71-78
11. Eraut, M. (1990). Developing Professional Knowledge and Competence.
12. Everard, B., Morris, G. (1997). Efektyvus mokyklos valdymas. – Kaunas: Poligrafija ir informatika.
13. Fulan, M. (1998). Pokyčių jėgos. Vilnius: Tyto Alba.
14. Goleman, D., Jokinen, T. (2000). Leadership that gets results. Harvard Business Review. Nr. 78, p.78–90.
15. Goodlad, J. I. (1990). The occupation of teaching in schools. The moral dimension of teaching. San Francisco: Jossey-Bass.
16. Heller, R., Hindle, T., Kindersle, D. (1998). Essential manager's manual.
17. Humowitz, C. (2004). In the lead: the best leaders have employees who would follow them anywhere. The Wall street Journal. Nr. 10.
18. Jucevičienė, P. (1996). Organizacijos elgsena.
19. Jucevičienė, P. (2007). Besimokantis miestas. Kaunas: Technologija.
20. Jucevičienė, P., Lepaitė, D. (2000). Kompetencijos sampratos erdvė. Socialiniai mokslai, Nr. 1 (22).
21. Jucevičius, R. (1996). Strateginis organizacijų vystymas. – Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
22. Kardelis K. (2003). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Vilnius.
23. Kowalski, T. J., Reitzug, U. C. (1993). Contemporary School Administration. Longman Pub Group.

24. Laužackas, R. (2005). Kompetencijų vertinimas neformaliajame ir savaiminiame mokymesi. Monografija.
25. Laužackas, R., Teresevičienė, M., Stasiūnaitienė, S. (2005). Kompetencijų vertinimas neformaliajame ir savaiminiame mokymesi. Monografija.
26. Lepaitė, D. (2003). Kompetencija kaip ugdymo tikslas: pagrindinių skirtumų profesinio vidurinio ir aukšto mokslo metodologinis pagrindimas. *Socialiniai mokslai*, Nr. 2 (28).
27. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas (2003). *Žinios*, 2003, Nr. 63-2853 (2003-06-28).
28. Meškauskienė, R. (2007). Mokyklos vadovai kaitos procese. Vilnius: Tiklis.
29. Mikoliūnienė V. (2002). Vadybos abėcėlė praktinėje pedagogo veikloje: grupių (klasių, metodinių susivienijimų, formalų ir neformalių) vadovų saviugdai, pedagogams ir pradedantiems ugdymo institucijų vadovams, siekiantiems aukštesnių kategorijų.- Vilnius: Pedagogų profesinės raidos centras.
30. Mokyklos vadovo kompetencijos aprašas (2007) (Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2007 m. sausio 15 d. įsakymu Nr. ISAK-55)
31. Osborne, D., Gaebler, T. (1992) *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
32. Petkevičiūtė, N., Kaminskytė, E. (2003). Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. [žiūrėta 2010.04.10]. Prieiga per internetą: http://www.lb.lt/lt/leidiniai/pinigu_studijos2003_1/petkeviciute.pdf
33. Reichwald, R., Siebert, J., Möslle, K. (2005). The Leadership excellence: Learning from an exploratory study on leadership systems in large multinational. *Journal of European Industrial Training*. Nr. 29 (3), p. 184-198.
34. Rodzevičiūtė, E. (2007). Būsimųjų mokytojų vadybinio kompetentingumo formavimasis. *Pedagogika*. Nr. 85, p. 36-42.
35. Rothwell, W.J. (1996). *ASTD Models for Human Performance Improvement: Roles, Competencies and Outputs*. American Society for Training and Development Publishers.
36. Seilius, A. (2001). *Vadovavimas sprendimų priėmimo procesui*. - Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
37. Skaržauskienė, A., Paražinskaitė, G. (2010). Lietuvos įmonių vadovų intelekto kompetencijų raiška. *Social Sciences Studies*, Nr. 1(5), p. 41–61.
38. Spencer, L. M., Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York.
39. Stoner, J.A.F. (1999). *Vadyba*. – Kaunas: Poligrafija ir informatika.
40. Šlekienė V. (2007). Mokslinio tyrimo metodologija. Prieiga per internetą: <http://www.su.lt/article/articleview/1060/1/516/> [žiūrėta 2010.01.20].

41. Švietimo gairės: Lietuvos švietimo plėtotės strateginės nuostatos. 2003-2012 metai. (2002). Vilnius: Švietimo kaitos fondas
42. Targamadzė, V. (1996). Švietimo organizacijų elgsena. – Kaunas: Technologija.
43. Tidikis R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Kaunas: Technologija.
44. Trotter, A., Ellison, L. (2001). Understanding Competence and Competency. School Leadership for the 21st century. London.
45. Žydžiūnaitė, V. (2003). Komandinio darbo kompetencijų edukacinė diagnostika ir jų vystymo, rengiant slaugytojus, pagrindimas. Daktaro disertacija.
46. Žydžiūnaitė V. (2005). Komandinio darbo kompetencijos ir jų tyrimo metodologija. Monografija.
47. Želvys, R. (1998). Lietuvos švietimo vadovų požiūris į vykstančią švietimo reformą // *Pedagogika*, 37.
48. Želvys, R. (1999). Švietimo vadyba ir kaita. Vilnius: Garnelis.
49. Želvys, R. (2001). Švietimo vadybos pagrindai. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
50. Želvys, R. (2003). Švietimo organizacijų vadyba. Vilnius: VU leidykla.
51. Westera, W. (2001). Competences in Education: a confusion of tongues. *Journal of Curriculum Studies*, Vol. 33 (1), pp. 75-88

Kompetencijų apibrėžtys

<i>Autorius, šaltinis</i>	<i>Kompetencijos apibrėžimas</i>
L. Spencer, S. Spencer (1993)	<i>Kompetencija</i> yra individo charakteristikos, išryškinančios kompetencijos gilumą, užtikrinančios asmenybės tęstinumą ir įgalinančios numatyti asmens elgseną įvairiose veiklos situacijose.
P. Jucevičienė, D. Lepaitė (2000)	Žinios, mokėjimai, įgūdžiai sąlygoja kvalifikacijos suteikimą, o įvertinus gabumą, kurie veikia gebėjimų formavimąsi, svarbą bei žmogaus vertybes ir asmenines savybes, sukuriama <i>kompetencijos</i> šerdis ir visuminis (holistinis) pobūdis.
A. Trotter, L. Ellison (2001)	<i>Kompetencija</i> yra įgūdžiai, gebėjimai ir charakteristikos, išryškėjantys žmonių veikloje siekiant sėkmingo rezultato, kai jie atlieka tam tikras užduotis ir veikia tam tikromis aplinkybėmis. Pagal šį apibrėžimą kompetentingas žmogus turi gerai išmanyti tam tikrą sritį, turi būti įgijęs tam tikrų gebėjimų iš vienos pusės ir turintis įgaliojimus daryti, nutarti ar spręsti iš kitos pusės.
F. Nickols (2000)	<i>Kompetencija</i> apibūdinama kaip sugebėjimas praktinėms situacijoms taikyti pagrindinius tam tikro turinio srities principus ir technikas.
W. Westera (2001)	Yra du požiūriai į kompetenciją: teorinis ir operacinis. Teorinis požiūris pabrėžia kognityvinę <i>kompetencijos</i> struktūrą. Operaciniu požiūriu <i>kompetencija</i> – tai platus aukšto lygio įgūdžių ir elgsenų sąrašas, kuris sąlygoja gebėjimą sėkmingai veikti kompleksinėse, nenumatytose situacijose.
S. Abraham (2001)	<i>Kompetencija</i> – tai asmeninių savybių, elgesio ir bruožų rinkinys, reikalingas sėkmingam darbo atlikimui. Populiari kompetencijos samprata apima žinias, įgūdžius, sugebėjimus, asmenines savybes, elgseną, patirtį, stilių ir savęs suvokimą.
V. Žydžiūnaitė (2005)	<i>Kompetencija</i> edukologiniu požiūriu apibrėžiama kaip asmeninių charakteristikų sancaupa, t.y. žinių, įgūdžių, vertybių, nuostatų visuma, kuri įgalina asmenį funkcionuoti kaip autonomišką profesionalą, sugebantį tęstinai tobulinti praktiką ir atitinkamai reaguoti į besikeičiančią aplinką.
P. Jucevičienė (2007)	<i>Kompetencija</i> – asmens žinios, įgūdžiai, gebėjimai, požiūriai, vertybės, glūdinčios žmogaus viduje ir pasireiškiančios sėkmingai žmogaus konkrečios srities veiklos, darbo rezultatais.
R. Boyatzis (2007)	<i>Kompetencija</i> – tai individo savybės, kurios priežastiniais ryšiais susijusios su efektyviu arba geresniu darbo atlikimu. Tai pagrindinės asmens savybės, kaip: motyvai, būdo bruožai, gebėjimai, įvaizdžio ar socialinio vaidmens aspektai, žinios, kurias asmuo gali panaudoti.

KOMEPTENCIJŲ RŪŠYS

Socialinė kompetencija
– gebėjimas užmegzti kontaktus ir palaikyti tvirtus santykius, sugebėjimas pasiekti tikslus ir adaptuotis bei daryti norimą poveikį kitiems žmonėms gebėjimas susidoroti su visuomeninio gyvenimo, reikalavimais.
(R. Lekavičienė, 2000)

Profesinė kompetencija – gebėjimas realiai atlikti užduotis konkrečiose veiklos srityse. Profesinės kompetencijos struktūrą daugiausiai lemia tai, kas yra konkretus individo profesijos objektas
(R. Adamonienė, 2001)

Dalykinė kompetencija – tai darbuotojo žinios, mokėjimai ir įgūdžiai, pažintiniai, kūrybos gebėjimai, emocinės vertybinės nuostatos. Kitaip tariant, žmogus yra labai kvalifikuotas savo profesijos žinovas
(V. Chreptavičienė, 1999)

Komunikacinė kompetencija – gebėjimas pagal kvalifikaciją, žinias, mokėjimus ir įgūdžius gerai atlikti veiklą, susijusią su žmonių tarpusavio ryšiais, jų funkcionavimu, įprasminimu, tobulinimu.
(V. Chreptavičienė, 1999).

Mokymosi kompetencija
– platus mokymosi metodų žinojimas bei sugebėjimas juos taikyti įgūdžių tobulinimui
(P. Jucevičienė, B. Stanikūnienė, 2003)

Asmeninė kompetencija – tai gilesnis savęs pažinimas ir suvokimas, gebėjimas save pristatyti, savęs vertinimas, savianalizės įgūdžiai, pasitikėjimas savimi, atsakomybė už savo veiksmus
(A. Kernytė, 2004)

Asmeninės savybės yra motyvacijos, bruožų, savęs vertinimo kompleksas. Toks darbuotojas orientuojasi į pasiekimus, dažniau pasiekia savo iškeltą tikslą ir prisiima atsakomybę už jo įgyvendinimą. Bruožai daugiau ar mažiau apima darbuotojo reakciją į situacijas ir tam tikrą informaciją
(Magnin, 1993)

Edukacinė kompetencija – savarankiško mokymosi bei informacijos valdymo įgūdžiai, požiūris į mokymąsi visą gyvenimą
(A. Kernytė, 2004)

Holistinė kompetencija – tai gebėjimas įvertinti naują situaciją, pasirinkti joje tinkamus veiklos metodus ir nuolat integruoti dalykines ir profesines žinias
(P. Jucevičienė, D. Lepaitė, 2000)

Redukuota kompetencija – gebėjimas atlikti užduotį ir pasiekti rezultatą pagal reikiamą minimalų standartą ir holistinę kompetencijas (kiek pastangų turi įdėti asmuo, kad darbo rezultatas būtų sėkmingas). Redukuotai kompetencijai būdingos specifinės ir kintančios kompetencijos, holistinei kompetencijai būdingos bendrosios asmeninės kompetencijos
(P. Jucevičienė, V. Brazdeikis, 2002)

Elgesio kompetencija apima tokius bruožus kaip mandagumas, draugiškumas, paslaugumas. Toks elgesys pasireiškia darbuotojų sąveikoje, pvz. akių kontaktas pokalbio metu, malonios manieros kalbant telefonu
(L. Bagdonienė, R. Hopenienė 2004)

Bendravimo kompetencija – tai gebėjimas užmegzti ir palaikyti santykius su vartotojais, partneriais ir kolegomis, mokėjimas išklausti ir prisitaikyti prie įvairaus charakterio vartotojų.
(Magnin, 1993)

Kognityvinė (pažinimo) kompetencija – tai mokėjimas mokytis, kitaip tariant, gebėjimas plėtoti naujas kompetencijas. Mokytis galima ne tik iš knygų, periodikos leidinių, bet ir iš praktikos, kolegų patyrimo, pasitaikančių nesėkmių
(Magnin, 1993)

Vartotojo aplinkos pažinimo kompetencija padeda geriau pažinti vartotoją, sužinoti jo poreikius, lūkesčius. Ši kompetencija ypač svarbi, kai turima reikalų su organizaciniu vartotoju
(Magnin, 1993)

Bendroji kultūra yra svarbi holistinės kompetencijos dalis. Pagrindinis paslaugų darbuotojo kompetencijos vertintojas – vartotojas. Jis tikisi paslaugų įstaigoje susitikti ne tik savo darbą išmanantį profesionalą, bet ir išprususį žmogų
(Magnin, 1993)

Techninė kompetencija apima žinias ir įgūdžius, reikalingus atlikti tam tikrą užduotį ar darbą, tinkamai aptarnauti klientą. Žinios susijusios su informacija, kurią asmuo valdo tam tikrose situacijose, o įgūdžiai yra realūs sugebėjimai atlikti tam tikrą fizinę ar protinę užduotį
(Magnin, 1993)

Vadybinė kompetencija – tai mokėjimas įkvėpti ir motyvuoti kitus asmenis, valdyti stresus ir konfliktus, organizuoti kitų darbą.
(N. Petkevičiūtė, E. Kaminskytė, 2003; Magnin, 1993)

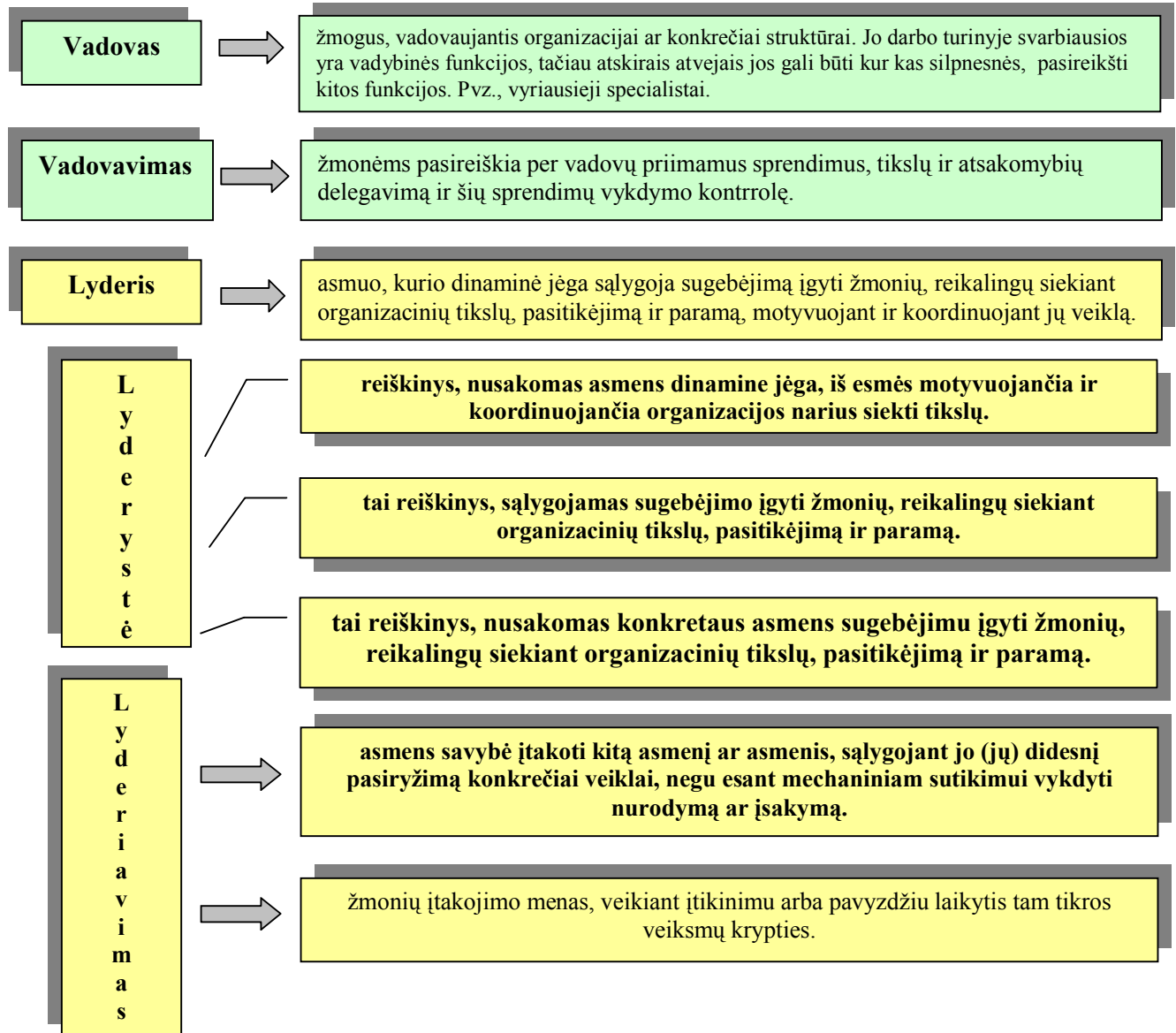
Organizacinė (metodinė) kompetencija – tai gebėjimai organizuoti savo darbą: planuoti, derinti su kitais asmenimis, nustatyti prioritetus. Organizacinė kompetencija yra formuojama organizacinės kultūros ir išorės aplinkos sąveikos ir gali būti reguliuojama kintančių aplinkybių
(Magnin, 1993)

Strateginė kompetencija reiškia mokėjimą komunikuoti sistemoje, t.y. veikti su kitais paslaugų teikimo sistemos dalyviais, kooperuotis, derėtis, priversti veikti ir pasirinkti. Strateginė kompetencija apima ir gebėjimą suvokti, nuo ko ir kaip esi priklausomas (vartotojų, tiekėjų, pavalduočių ar aukštesnių institucijų) ir įsisąmoninti veikimo laisvę
(Magnin, 1993)

Pedagoginė kompetencija rodo paslaugų teikėjo mokėjimą paaiškinti, padėti suprasti, kas ir kodėl vyksta, kokios galimos paslaugos pasekmės. Ji padeda darbuotojui atskleisti vartotojams paslaugų naujoves ir jas įgyvendinti
(Magnin, 1993)

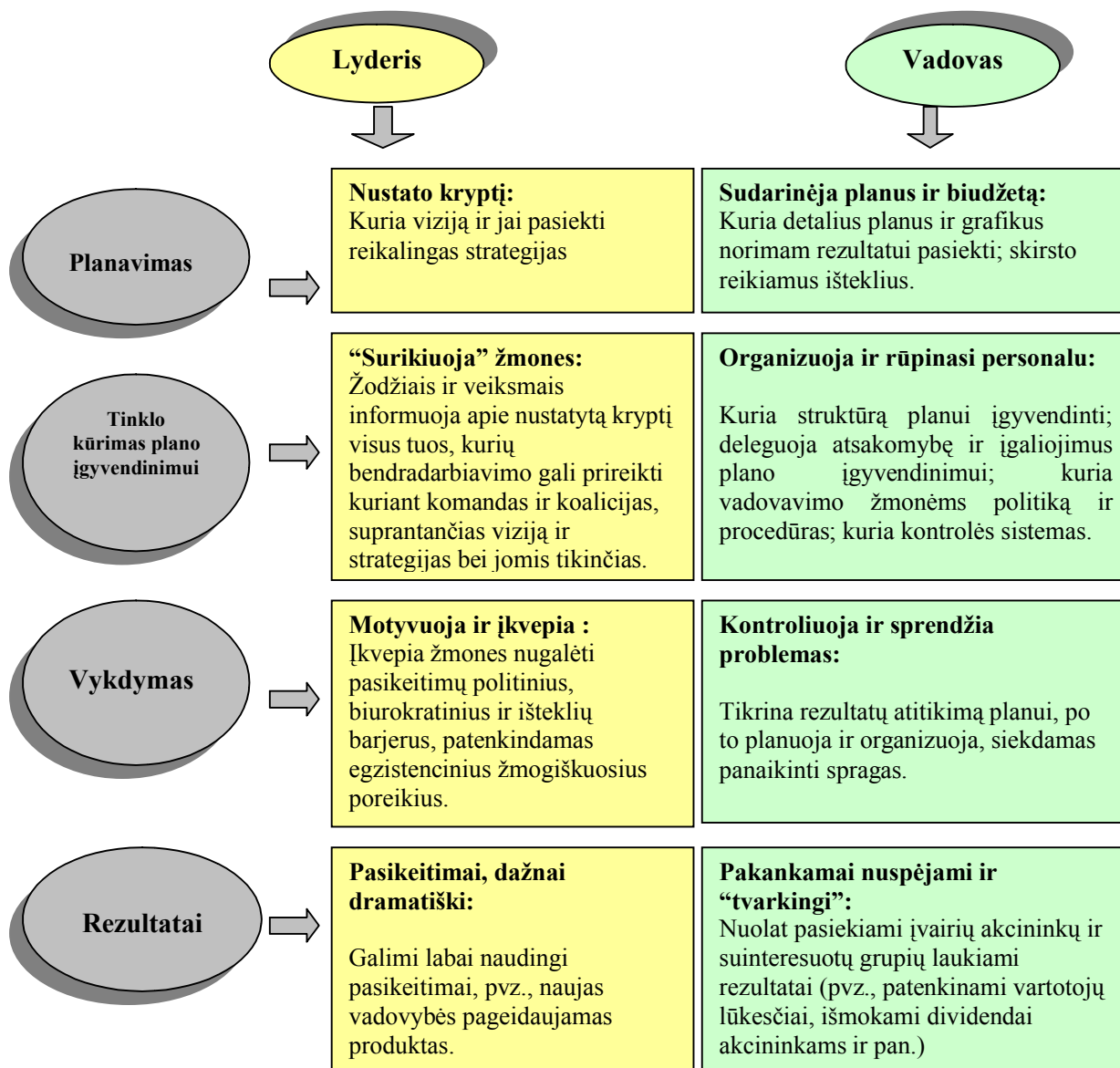
Lyderiavimo ir vadovavimo aspektai

(pagal R.Jucevičius (1996) ir P.Jucevičienė (1996))



Lyderio ir vadovo skirtumai

(pagal A.J. Dubrin (1995))



Vadovavimui reikalingos savybės, reikšmingos vadovaujant komandai

(Baršauskienė, V., Janulevičiūtė, B. (1999))

Sugebėjimas	⇒	Vadovas negali priimti sprendimų, neapdorojęs tam tikro kiekio informacijos, vadinasi, turi būti geras ryšys tarp vadovo ir pavaldinių, iš kurių jis gauna informaciją. Kitas gero bendravimo reikalavimas tas, kad pavaldiniai turi gauti informaciją, kaip vertinamas jų darbas. Galiausiai vadovas turi funkcionuoti kaip patarėjas – padėti darbuotojams spręsti darbo uždavinius.
Empatija	⇒	Empatija – tai sugebėjimas pasijusti kito asmens vietoje ir matyti situaciją kito asmens požiūriu. Vadovas turi žinoti, kas vyksta su darbuotojais ir kaip jie reaguoja į darbo aplinkos sąlygas. Svarbiausias empatijos reikalavimas – sugebėjimas suprasti darbuotojų poreikius. Empatija būtina efektyviai komunikacijai.
Lankstumas	⇒	Dažniau nei kas kitas, vadovas organizacijoje susiduria su besikeičiančia aplinka, prie kurios jis turi prisitaikyti. Vienam pavaldiniui tinkamiausias direktyvinis motyvacijos modelis, kitam – bendradarbiavimo. Vadovas turi elgtis priklausomai nuo situacijos. Lankstumas svarbus sprendimų priėmimo procese, kai atsiranda naujų svarbių faktų, reikia keisti planus, ir entuziazmas turi būti nukreiptas nauja kryptimi.
Objektyvumas	⇒	Turėdamas empatijos savybę, vadovas bus jautrus darbuotojų rūpesčiams. Objektyvumo savybė yra ta, kad vadovas turi pirmiausiai kaltinti aplinką, o ne darbuotojus. Netgi jei ir darbuotojas būtų kaltas, kartais gali būti protinga jo per daug nekaltinti, nebausti, ypač jeigu darbuotojas žino suklydęs ir iš savo klaidos pasimokys.
Atvirumas	⇒	Šilti žmogiški santykiai dažniausiai užsimezga tarp vienas kitą gerbiančių, pasitikinčių viena kitu asmenų. Vadovai dažnai turi siekti, kad pavaldiniai priimtų idėjas arba sprendimus pasitikėdami vadovais netgi tada, kai neįsitikinę šių sprendimų tikslingumu. Atvirumas suteikia vadovui daugelį pranašumų.
Savęs įvertinimas	⇒	Vadovui svarbu žinoti, kad jis daro įtaką savo pavaldiniams. Ypač svarbu, kad vadovas suprastų, kokios rūšies jis įtaką daro ir save teisingai įsivertintų.
Pasitenkinimas	⇒	Pasitenkinantys vadovai dažniausiai labiau atsižvelgia į ilgalaikius rezultatus. Jie suinteresuoti kiekvienu sprendimu patenkinti kuo daugiau organizacinių tikslų. Jie ilgiau svarsto savo veiksmus.
Pasitikėjimas	⇒	Viena iš gero vadovo savybių yra pasitikėjimas savimi, nes: <ul style="list-style-type: none"> ○ pasitikintis savimi vadovas gali užkrėsti pasitikėjimu pavaldinius; ○ vadovas turi pasitikėti savimi, kai reikia pasirinkti iš kelių problemos sprendimą.
Racionalumas	⇒	Racionalūs vadovo veiksmai yra tokie, kuriuos sąlygoja objektyvios priežastys. Racionalumas ypač svarbus sprendimų procese. Vadovo sprendimai labiau turi garantuoti ne jo socialinius arba savęs realizavimo poreikius, o organizacinių tikslų tenkinimą.

PEDAGOGAMS

Gerbiamas, Respondente!

Šiaulių universiteto socialinių mokslų fakulteto švietimo vadybos specialybės studentė Ingrida Mulvinienė atlieka tyrimą, kurio TIKSLAS – atskleisti bendrojo lavinimo mokyklos vadovų kompetencijų vaidmenį švietimo vadybos kaitos kontekste..

Jūsų nuoširdūs atsakymai padės įgyvendinti tyrimo tikslą ir pasiekti gerų rezultatų!

Kodėl Jums naudinga dalyvauti tyrime? Jūs galėsite pažvelgti į savo organizaciją bei savo atsakymais, nuomone prisidėti prie bendrojo lavinimo vadovų kompetencijos vaidmens atskleidimo švietimo vadybos kaitos kontekste.

Dėmesio!!! Klausimyne nėra teisingų ir neteisingų atsakymų, todėl pažymėkite Jums asmeniškai tinkamiausią atsakymo variantą (-us). Klausimynas yra anoniminis.

Iš anksto dėkoju Jums už pagalbą ir nuoširdžius atsakymus į anketos klausimus.



1. Įvertinkite, kas bendrojo lavinimo mokyklos vadovui svarbiausia skalėje nuo 1 (nesvarbu) iki 5 (labai svarbu)?

Žymėjimo pavyzdys:

Nr.		Nesvarbu			Labai svarbu	
		1	2	3	4	5
1.	Bendrasis išsilavinimas		X			

Nr.	Teiginiai	1	2	3	4	5
1.	Bendrasis išsilavinimas					
2.	Pedagoginis psichologinis pasirengimas					
3.	Dalykinis pasirengimas					
4.	Asmeninės savybės					
5.	Vidinė motyvacija					
6.	Vertybinė sistema, nuostatos					
7.	Atsakomybė					

2. Įvertinkite, kokios kompetencijos yra svarbiausios Jūsų vadovo veikloje skalėje nuo 1 (nesvarbu) iki 5 (labai svarbu)?

Nr.	Teiginiai	1	2	3	4	5
1.	<i>Bendravimo kompetencija</i> (gebėjimas užmegzti ir palaikyti santykius su darbuotojais, su mokiniais bei jų tėvais)					
2.	<i>Techninė kompetencija</i> (žinių ir įgūdžių, būtinų tam tikrai profesijai, visuma)					
3.	<i>Organizacinė (metodinė) kompetencija</i> (gebėjimai organizuoti savo darbą; planuoti, derinti su kitais asmenimis, nustatyti prioritetus)					
4.	<i>Vadybinė kompetencija</i> (mokėjimas įkvėpti ir motyvuoti kitus asmenis, valdyti stresus ir konfliktus, organizuoti kitų darbą)					
5.	<i>Strateginė kompetencija</i> (mokėjimas veikti su kitais sistemos dalyviais, kooperuotis, derėtis, priversti veikti ir pasirinkti)					
6.	<i>Pedagoginė kompetencija</i> (rodo mokėjimą paaiškinti, padėti suprasti, kas ir kodėl vyksta, kokios galimi					

	sprendimai)					
7.	Kognityvinė (pažinimo) kompetencija (mokėjimas mokyti, kitaip tariant, gebėjimas plėtoti naujas kompetencijas)					

3. Pažymėkite Jums labiausiai priimtinius atsakymo variantus, geriausiai apibūdinančius Jūsų bendrojo lavinimo mokyklos vadovą.

- Išklauso idėjas ir pasiūlymus
- Prisiima atsakomybę už sprendimus
- Aiškiai išdėsto kas už ką atsakingas
- Atviras ir sąžiningas
- Skatina perspektyvų mąstymą
- Žmonės juo pasitiki
- Dalijasi mintimis apie ateities planus
- Dalijasi informacija apie pasiektus rezultatus
- Pastebi ir gerbia gerai atliktą darbą
- Siekia tobulėti
- Iškelia aiškius uždavinius
- Inicijuoja naujus projektus
- Atviras naujovėms, eksperimentams
- Kontroliuoja darbų atlikimą
- Kuria teigiamą psichologinę atmosferą
- Veikloje greičiau pastebi galimybes nei problemas
- Sudaro sąlygas pavaldiniams priimti sprendimus

4. Ar bendrojo lavinimo mokyklos vadovas naudoja šiuos gebėjimus, sąlygojančius profesinę veiklą ir turinčius įtakos mokyklos sėkmingos veiklos rezultatams, praktinėje veikloje?

Nr.	Teiginiai	Taip	Iš dalies taip	Ne	Nežinau
1.	Švietimo politikos išmanymo, strategijos kūrimo, strateginio plano rengimo ir įgyvendinimo gebėjimai				
2.	Ugdymo turinio planavimo ir jo įgyvendinimo gebėjimai				
3.	Edukacinių aplinkų mokinių ir mokytojų poreikiams tenkinti kūrimo gebėjimai				
4.	Žmogiškųjų išteklių valdymo kompetenciją sudaro mokėjimas ir sugebėjimas				
5.	Mokyklos turto ir lėšų valdymo sugebėjimas				
6.	Kita				

5. Parašykite, ar bendrojo lavinimo mokyklos vadovas naudoja šiuos bendruosius gebėjimus praktinėje veikloje?

Nr.	Teiginiai	Taip	Iš dalies taip	Ne	Nežinau
1.	Profesinės praktikos privalumų, trūkumų, galimybių ir grėsmių įvertinimo gebėjimas				
2.	Mokyklos kaip besimokančios organizacijos kūrimas				
3.	Gebėjimas efektyviai perduoti ir priimti dalykinę informaciją				
4.	Mokyklos valdymui aktualios informacijos atrinkimas ir panaudojimas				
5.	Gebėjimas identifikuoti pokyčius juos inicijuoti ir gebėti neutralizuoti pasipriešinimą pokyčiams				
6.	Kita				

6. Įvertinkite, ar šie bendrojo lavinimo mokyklos vadovo gebėjimai reikalingi kintant švietimo vadybos kontekstui skalėje nuo 1 (nesvarbu) iki 5 (labai svarbu)?

Nr.	Teiginiai	1	2	3	4	5
1.	Sugebėjimu sutelkti žmones sėkmingai įgyvendinti tikslus					
2.	Numato mokyklos plėtros strategiją, kuria savo organizacijos viziją					
3.	Savarankiškai kelia suformuluotus veiklos tikslus ir uždavinius, tobulinant ugdymo procesą					
4.	Vadovo kaip lyderio sutelkti ir įkvėpti žmones, palaikyti jų motyvaciją ir					

	skatinti jų atsidavimą, gebėjimai					
5.	Vadovavimasis ateities vizija					
6.	Gebėjimas paverti arba atlikimo metodiką bei bendradarbiavimo principus organizacijos kultūros bei darbo vertybėmis					
7.	Gebėjimas daryti įtaką kitų elgsenai bei organizacijos kultūrai					
8.	Gebėjimas inicijuos naujoves, skatinti jas įgyvendinti savo darbuotojus					
9.	Gebėjimas rūpintis teigiamų santykių kūrimu, užtikrinti visų mokyklos bendruomenės narių kokybišką bendravimą ir bendradarbiavimą					
10.	Gebėjimas skatinti darbuotojus tobulintis, mokytis, keistis, teikti idėjas					

7. Įvertinkite skalėje nuo 1 (nesvarbu) iki 5 (labai svarbu), kokių gebėjimų ir asmeninių savybių reikėtų Jūsų bendrojo lavinimo mokyklos vadovui švietimo vadybos kaitos kontekste?

	Teiginiai	1	2	3	4	5
1.	Analitinis mąstymas					
2.	Organizaciniai sugebėjimai					
3.	Sugebėjimas paveikti kitų žmonių elgesį					
4.	Vizijos turėjimas					
5.	Bendravimo įgūdžiai					
6.	Vadovavimo gebėjimai					
7.	Lankstumas					
8.	Reiklumas					
9.	Gebėjimas analizuoti bei priimti nestandartinius sprendimus					
10.	Verslumas (perspektyvių tikslų numatymas, padėties vertinimas, sprendimų priėmimas, savalaikis organizacijos struktūros palaikymas)					
11.	Savo srities išmanymas					
12.	Imlumas naujoms profesinėms žinioms					

8. Kaip Jūs manote, koks vadovo vaidmuo gali turėti įtakos bendrojo lavinimo mokyklos kaitai švietimo vadybos kontekste?

	Teiginiai	Taip	Iš dalies taip	Ne	Nežinau
1.	Idėjų ir pasiūlymų išklausymas bei jų aptarimas				
2.	Atsakomybė už sprendimų priėmimą				
3.	Perspektyvaus mąstymo skatinimas				
4.	Dalijimasis mintimis apie ateities planus, tobulėjimo siekimas				
5.	Atvirumas naujovėms ir eksperimentams bei naujų ir gerų idėjų siūlymas				
6.	Gebėjimas veikloje greičiau pastebėti galimybes nei problemas				
7.	Vadovo įtaka ir įgalinimas komandos narius siekti organizacijos tikslų				
8.	Rūpinimasis organizacijos psichologiniu klimatu				
9.	Nuolatinis savo stipriųjų bei silpnųjų pusių vertinimas				
10.	Domėjimasis kitais galvojančių žmonių idėjomis ir jų nuomonės gerbimas				

9. Įvertinkite skalėje nuo 1 (nesvarbu) iki 5 (labai svarbu), kokiomis nuostatomis turėtų vadovautis vadovas švietimo vadybos kaitos kontekste?

	Teiginiai	1	2	3	4	5
1.	Aiškūs tikslų ir uždavinių apibrėžimas					
2.	Aiškiai apibrėžti vaidmenys ir atsakomybė					
3.	Raštiškai užfiksuotos elgsenos nuostatos ir pagrindinės taisyklės					
4.	Atvira komunikacija pasitikėjimo ir savitarpio pagarbos atmosferoje					
5.	Nuolatinis reikiamų įgūdžių mokymasis ir mokymas					
6.	Aukštesniosios valdžios palaikymas ir parama					
7.	Atlyginimas ne tik už komandos, bet ir už atskirų jos narių rezultatus					
8.	Nuolatinis tobulėjimo ir inovacijų siekis					

10. Įvertinkite skalėje nuo 1 (nesvarbu) iki 5 (labai svarbu), ar bendrojo lavinimo mokyklos vadovas vadovaujasi šiais principais?

Nr.	Teiginiai	1	2	3	4	5
1.	Nukreipia ir skatina savo darbuotojus siekti užsibrėžto tikslo					
2.	Vadovas nustato tikslus, nurodo būdus, kaip juos pasiekti ir motyvuoja					

	darbuotojus veikti					
3.	Vadovas inicijuoja kardinalius pokyčius organizacijos politikoje ir kultūroje					
4.	Didelis dėmesys skiriamas pokyčių atmosferos palaikymui, organizacijos kultūros kūrimui					
5.	Vadovas daugiau skatina, o ne kontroliuoja					
6.	Vadovas įkvėpia pavaldinių tikėjimą ir lojalumą					
7.	Vadovas motyvuoja darbuotojus aktyviai veiklai ir skatina organizaciją augti					
8.	Parodo žmonėms jų galimybes, atsakomybę ir vertę					
9.	Pagarba kiekvieno žmogaus individualybei					
10.	Svarbus vadovo pasitikėjimas darbuotojais, kuris tampa aukščiausia motyvacijos forma					
11.	Optimizmo skiepijimas, kad darbuotojai galėtų realizuoti savo galimybes					
12.	Gebėjimas įkvėpti komandos narius					
13.	Pokyčių skatintojo įvaizdis					
14.	Radikalių permainių siekimas					
15.	Gebėjimas sukurti produktyviai dirbančias komandas					

PRAŠOME ATSAKYTI Į KELETĄ KLAUSIMŲ APIE SAVE

Jums tinkantį atsakymą įrašykite arba žymėkite taip -

Jūsų amžius _____ m.

Įrašykite pedagoginio **bendrą darbo stažą** _____ m.

Jūsų išsilavinimas:

Profesinis

Aukštesnysis

Aukštasis

Kita

Jei šiuo metu mokotės / studijuojate, prašome įrašyti, kur ir kokio lygio studijose (bakalauro, magistro, profesinėse, doktorantūros)

Dėkoju už nuoširdų anketos pildymą !

VADOVAMS

Gerbiamas, Respondente!

Šiaulių universiteto socialinių mokslų fakulteto švietimo vadybos specialybės studentė Ingrida Mulviniene atlieka tyrimą, kurio *TIKSLAS* – atskleisti bendrojo lavinimo mokyklos vadovų kompetencijų vaidmenį švietimo vadybos kaitos kontekste..

Jūsų nuoširdūs atsakymai padės įgyvendinti tyrimo tikslą ir pasiekti gerų rezultatų!

Kodėl Jums naudinga dalyvauti tyrime? Jūs galėsite pažvelgti į savo organizaciją bei savo atsakymais, nuomone prisidėti prie bendrojo lavinimo vadovų kompetencijos vaidmens atskleidimo švietimo vadybos kaitos kontekste.

Dėmesio!!! Klausimyne nėra teisingų ir neteisingų atsakymų, todėl pažymėkite Jums asmeniškai tinkamiausią atsakymo variantą (-us). Klausimynas yra anoniminis.

Iš anksto dėkoju Jums už pagalbą ir nuoširdžius atsakymus į anketos klausimus.



1. Kaip manote, kas turėtų būti svarbiausia bendrojo lavinimo mokyklos vadovui?

Žymėjimo pavyzdys:

Nr.		Nesvarbu			Labai svarbu	
		1	2	3	4	5
1.	Bendrasis išsilavinimas		X			

Nr.	Teiginiai	1	2	3	4	5
1.	Bendrasis išsilavinimas					
2.	Pedagoginis psichologinis pasirengimas					
3.	Dalykinis pasirengimas					
4.	Asmeninės savybės					
5.	Vidinė motyvacija					
6.	Vertybinė sistema, nuostatos					
7.	Atsakomybė					

2. Kompetencija apibūdina žmogaus žinias, gebėjimus, vertybes, kitas asmenybės savybes, sąlygojusias sėkmingą veiklos rezultatą. Jūsų nuomone, kokios kompetencijos yra svarbiausios Jūsų veikloje?

Nr.	Teiginiai	1	2	3	4	5
1.	<i>Bendravimo kompetencija</i> (gebėjimas užmegzti ir palaikyti santykius su darbuotojais, su mokiniais bei jų tėvais)					
2.	<i>Techninė kompetencija</i> (žinių ir įgūdžių, būtinų tam tikrai profesijai, visuma)					
3.	<i>Organizacinė (metodinė) kompetencija</i> (gebėjimai organizuoti savo darbą: planuoti, derinti su kitais asmenimis, nustatyti prioritetus)					
4.	<i>Vadybinė kompetencija</i> (mokėjimas įkvėpti ir motyvuoti kitus asmenis, valdyti stresus ir konfliktus, organizuoti kitą darbą)					
5.	<i>Strateginė kompetencija</i> (mokėjimas veikti su kitais sistemos dalyviais, kooperuotis, derėtis, priversti veikti ir pasirinkti)					
6.	<i>Pedagoginė kompetencija</i> (rodo mokėjimą paaiškinti, padėti suprasti, kas ir kodėl vyksta, kokios galimi					

	sprendimai)						
7.	Kognityvinė (pažinimo) kompetencija (mokėjimas mokytis, kitaip tariant, gebėjimas plėtoti naujas kompetencijas)						

3. Parašykite, ar naudojate šiuos gebėjimus, sąlygojančius profesinę veiklą ir turinčios įtakos mokyklos sėkmingos veiklos rezultatams, praktinėje veikloje?

Nr.	Teiginiai	Taip	Iš dalies taip	Ne	Nežinau
1.	Švietimo politikos išmanymo, strategijos kūrimo, strateginio plano rengimo ir įgyvendinimo gebėjimai				
2.	Ugdymo turinio planavimo ir jo įgyvendinimo gebėjimai				
3.	Edukacinių aplinkų mokinių ir mokytojų poreikiams tenkinti kūrimo gebėjimai				

4. Parašykite, ar naudojate šiuos bendrošius gebėjimus praktinėje veikloje?

Nr.	Teiginiai	Taip	Iš dalies taip	Ne	Nežinau
1.	Profesinės praktikos privalumų, trūkumų, galimybių ir grėsmių įvertinimo gebėjimas				
2.	Mokyklos kaip besimokančios organizacijos kūrimas				
3.	Gebėjimas efektyviai perduoti ir priimti dalykinę informaciją				
4.	Mokyklos valdymui aktualios informacijos atrinkimas ir panaudojimas				
5.	Gebėjimas identifikuoti pokyčius juos inicijuoti ir gebėti neutralizuoti pasipriešinimą pokyčiams				
6.	Kita				

5. Įvertinkite, ar šie Jūsų gebėjimai reikalingi kintant švietimo vadybos kontekstui skalėje nuo 1 (nesvarbu) iki 5 (labai svarbu)?

Nr.	Teiginiai	1	2	3	4	5
1.	Sugebėjimu sutelkti žmones sėkmingai įgyvendinti tikslus					
2.	Numato mokyklos plėtros strategiją, kuria savo organizacijos viziją					
3.	Savarankiškai kelia suformuluotus veiklos tikslus ir uždavinius, tobulinant ugdymo procesą					
4.	Vadovo kaip lyderio sutelkti ir įkvėpti žmones, palaikyti jų motyvaciją ir skatinti jų atsidavimą, gebėjimai					
5.	Vadovavimasis ateities vizija					
6.	Gebėjimas paverti darbo atlikimo metodiką bei bendradarbiavimo principus organizacijos kultūros bei darbo vertybėmis					
7.	Gebėjimas daryti įtaką kitų elgsenai bei organizacijos kultūrai					
8.	Gebėjimas inicijuos naujoves, skatinti jas įgyvendinti savo darbuotojus					
9.	Gebėjimas rūpintis teigiamų santykių kūrimu, užtikrinti visų mokyklos bendruomenės narių kokybišką bendravimą ir bendradarbiavimą					
10.	Gebėjimas skatinti darbuotojus tobulintis, mokytis, keistis, teikti idėjas					

6. Įvertinkite skalėje nuo 1 (nesvarbu) iki 5 (labai svarbu), kokių gebėjimų ir asmeninių savybių reikėtų Jūsų veikloje švietimo vadybos kaitos kontekste?

Nr.	Teiginiai	1	2	3	4	5
1.	Sugebėjimo sutelkti žmones sėkmingai įgyvendinti tikslus					
2.	Numatyti mokyklos plėtros strategiją, kurti savo organizacijos viziją					
3.	Savarankiškai kelti suformuluotus veiklos tikslus ir uždavinius, tobulinant ugdymo procesą					
4.	Sutelkti ir įkvėpti žmones, palaikyti jų motyvaciją ir skatinti jų atsidavimą, gebėjimai					
5.	Vadovautis ateities vizija					
6.	Gebėjimo daryti įtaką kitų elgsenai bei organizacijos kultūrai					
7.	Gebėjimo inicijuos naujoves, skatinti jas įgyvendinti savo darbuotojus					
8.	Gebėjimo rūpintis teigiamų santykių kūrimu, užtikrinti visų mokyklos					

	bendruomenės narių kokybišką bendravimą ir bendradarbiavimą					
9.	Gebėjimo skatinti darbuotojus tobulintis, mokytis, keistis, teikti idėjas					

7. Kaip Jūs manote, koks Jūsų vaidmuo gali turėti įtakos bendrojo lavinimo mokyklos kaitai švietimo vadybos kontekste?

	Teiginiai	Taip	Iš dalies taip	Ne	Nežinau
1	Idėjų ir pasiūlymų išklausymas bei jų aptarimas				
2	Atsakomybė už sprendimų priėmimą				
3	Perspektyvaus mąstymo skatinimas				
4	Dalijimasis mintimis apie ateities planus, tobulėjimo siekimas				
5	Atvirumas naujovėms ir eksperimentams bei naujų ir gerų idėjų siūlymas				
6	Gebėjimas veikloje greičiau pastebėti galimybes nei problemas				
7	Įtaka ir įgalinimas komandos narius siekti organizacijos tikslų				
8	Rūpinimasis organizacijos psichologiniu klimatu				
9	Nuolatinis savo stipriųjų bei silpnųjų pusių vertinimas				
10	Domėjimasis kitais galvojančių žmonių idėjomis ir jų nuomonės gerbimas				

8. Įvertinkite skalėje nuo 1 (nesvarbu) iki 5 (labai svarbu), kokiomis nuostatomis turėtumėte vadovautis švietimo vadybos kaitos kontekste?

	Teiginiai	1	2	3	4	5
1.	Aiškūs tikslų ir uždavinių apibrėžimas					
2.	Aiškiai apibrėžti vaidmenys ir atsakomybė					
3.	Raštiškai užfiksuotos elgsenos nuostatos ir pagrindinės taisyklės					
4.	Atvira komunikacija pasitikėjimo ir savitarpio pagarbos atmosferoje					
5.	Nuolatinis reikiamų įgūdžių mokymasis ir mokymas					
6.	Aukštesniosios valdžios palaikymas ir parama					
7.	Atlyginimas ne tik už komandos, bet ir už atskirų jos narių rezultatus					
8.	Nuolatinis tobulėjimo ir inovacijų siekis					

9. Įvertinkite skalėje nuo 1 (nesvarbu) iki 5 (labai svarbu), ar Jūsų veikloje yra svarbūs šie principai?

Nr.	Teiginiai	1	2	3	4	5
1.	Darbuotojų nukreipimas ir skatinimas siekti užsibrėžto tikslo					
2.	Nustatyti tikslus, nurodyti būdus, kaip juos pasiekti ir motyvuoti darbuotojus veikti					
3.	Inicijuoja kardinalius pokyčius organizacijos politikoje ir kultūroje					
4.	Didelį dėmesį skirti pokyčių atmosferos palaikymui, organizacijos kultūros kūrimui					
5.	Daugiau skatinti, o ne kontroliuoti					
6.	Įkvepti pavaldinių tikėjimą ir lojalumą					
7.	Motyvuoti darbuotojus aktyviai veiklai ir skatinti organizaciją augti					
8.	Parodyti žmonėms jų galimybes, atsakomybę ir vertę					
9.	Gerbti kiekvieno žmogaus individualybę					
10.	Skiepyti optimizmą, kad darbuotojai galėtų realizuoti savo galimybes					
11.	Gebėti įkvėpti komandos narius					
12.	Skatinti organizacijoje pokyčius					
13.	Siekti radikalių permainų					
14.	Gebėti sukurti produktyviai dirbančias komandas					

PRAŠOME ATSAKYTI Į KELETĄ KLAUSIMŲ APIE SAVE

Jums tinkantį atsakymą įrašykite arba žymėkite taip -

Jūsų amžius _____ m.

Įrašykite vadovavimo bendrą darbo stažą _____ m.

Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis
- Profesinis
- Aukštesnysis
- Bakalauro
- Magistro
- Kita

Jei šiuo metu mokotės / studijujete, prašome įrašyti, kur ir kokio lygio studijose (bakalauro, magistro, profesinėse, doktorantūros)

Dėkoju už nuoširdų anketos pildymą !