

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Jolanta MARTYŠIŪTĖ

**IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ VADYBINĖS
KOMPETENCIJOS: KLAIPĖDOS REGIONO IKIMOKYKLINIO
UGDYMO ĮSTAIGŲ PERSONALO BEI VADOVŲ ATVEJO
ANALIZĖ**

Magistro darbas

Šiauliai, 2010

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Jolanta MARTYŠIŪTĖ

**IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ VADYBINĖS
KOMPETENCIJOS: KLAIPĖDOS REGIONO IKIMOKYKLINIO
UGDYMO ĮSTAIGŲ PERSONALO BEI VADOVŲ ATVEJO
ANALIZĖ**

**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 Jolanta Martyšiūtė
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas Rimantas Želvys
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas Jonas Pacevičius
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Jolanta Martyšiūtė

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų vadybinės kompetencijos: Klaipėdos regiono ikimokyklinio ugdymo įstaigų personalo bei vadovų atvejo analizė.

Magistro darbas.

Magistro darbe yra išanalizuoti ir susisteminti įvairių Lietuvos ir užsienio autorių teoriniai ir praktiniai ugdymo įstaigų vadovų atliekamų valdymo funkcijų aspektai; analizuota kompetencijos samprata; aiškintasi vadybinės kompetencijos sąvoką; aptartos ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų kompetencijos. Remiantis teorine analize atliktas vadovų vadybinių kompetencijų tyrimas Klaipėdos regiono ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Išsamiai išanalizuotas ikimokyklinių įstaigų vadovų ir personalo požiūris į vadovų vadybines kompetencijas. Tyrimas parodė, kad apklausti personalo nariai geriau vertina savo vadovus nei patys vadovai save. Respondentai gana aukštai vertina savo vadovų vadybinį pasirengimą, asmenines savybes bei kitas vadovui būtinas kompetencijas, taigi paneigiama autorės iškelta hipotezė, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams trūksta vadybinių kompetencijų.

SUMMARY

Jolanta Martyšiūtė

Managerial competences of pre-school educational institutions' heads: case study of Klaipeda region pre-school educational institutions' personnel and heads. Master's work.

This master's final paper analyses theoretical and practical works of various Lithuanian and foreign authors regarding management functions' aspects of educational institutions heads'; analyses conception of managerial competence; discusses pre-school educational institutions heads' competences. With reference to theoretical analysis a research of Klaipeda region pre-school educational institutions' heads was performed. During the survey personnel's and heads' attitude towards heads' managerial competences was thoroughly analyzed. The research revealed that the personnel evaluated their heads better than heads themselves. Respondents gave quite high evaluations of their heads' managerial preparation, personal characteristics and other competences which are necessary for heads, therefore a hypothesis, raised by the author, that a pre-school educational institutions' heads lack managerial competences, was denied.

TURINYS

ĮVADAS	5
1. VALDYMAS IR VALDYMO FUNKCIJŲ VAIDMUO UGDYMO INSTITUCIJOSE.....	9
1. 1. Planavimas, kaip pirmoji valdymo funkcija	9
1. 2. Organizavimas, kaip antroji valdymo funkcija.....	12
1. 3. Vadovavimas, kaip trečioji valdymo funkcija	14
1. 4. Kontrolė, kaip ketvirtoji valdymo funkcija	19
2. IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOS VADOVO VADYBINĖS KOMPETENCIJOS	21
2. 1. Kompetencijos samprata	21
2. 2. Vadovo tobulinimasis	24
2. 3. Vadybinės kompetencijos samprata	26
2. 4. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo kompetencijos	27
3. VADOVŲ VADYBINIŲ KOMPETENCIJŲ TYRIMO ORGANIZAVIMAS KLAIPĖDOS REGIONO IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE	33
3. 1. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų vadybinių kompetencijų tyrimo metodologija ir metodai	33
3. 2. Tyrimo imties charakteristika.....	34
4. IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ VADYBINIŲ KOMPETENCIJŲ TYRIMO KLAIPĖDOS REGIONE REZULTATAI.....	37
4. 1. Vadovų vadybinių žinių ir gebėjimų vertinimo ypatumai.....	37
4. 2. Vadovų kompetencijų vertinimo ypatumai	48
4. 3. Rezultatų apibendrinimas	57
IŠVADOS, PASIŪLYMAI	60
LITERATŪROS SĄRAŠAS	63
PRIEDAI	69

IVADAS

XXI amžiui būdingi sudėtingi santykiai tarp visuomenės, švietimo ir valstybės. Šios trys sistemos yra susijusios tarpusavyje bei sudaro vientisą socialinę ir ekonominę sistemą. Kaip ir bet kurioje kitoje srityje, vieno segmento būsenos pokytis veikia kitus segmentus. Tai pastebima ir kasdieniniame gyvenime, kai dėl politinių sprendimų įtakos keičiasi švietimo politika, o kartu ir visos visuomenės elgsena. Norint suprasti, kaip veikia mūsų socialinė ir ekonominė sistema, būtina matyti ir įvertinti visų jos elementų – visuomenės, švietimo ir valstybės – poveikį vienas kitam, nustatyti elementų tarpusavio santykius ir kt.

Švietimo organizacijos turi tiesioginės įtakos žmonių gyvenimui – jų gyvenimo lygio standartams, galimybėms ir poreikiams. Nūdienos sąlygomis, vykstant globalizacijos ir švietimo integracijos procesams, sparčiai formuojantis žinių visuomenei, vis didesnės reikšmės įgauna ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadyba. Įteisintas kaip neformaliojo švietimo sistemos grandis, ikimokyklinis ugdymas yra išskirtinis savo funkcija ir turi lemiamos reikšmės formuojant valstybės žmogiškųjų išteklių potencialą, vaikystės socialinę politiką. Ugdymo įstaigos vadovas, pasak R. Mečkauskienės (2007), tai viena pagrindinių „bendruomenės ląstelių“. Jis pirmasis pajunta naujoves bei pokyčius tiek visuomenėje, tiek ir švietimo sistemoje, pirmasis susiduria su švietimo sistemos reformos sunkumais bei džiaugiasi rezultatais. Tačiau norėdami tyrinėti vadovavimo svarbą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje pirmiausia turėtume apžvelgti, koks yra švietimo vadybos santykis su bendrąja vadyba.

Bendroji vadyba su švietimu susijusi jau ne vieną dešimtmetį, tačiau vis dar diskutuojama dėl to, kiek bendroji vadybos teorija taikytina švietime. Dėl to dabartiniu švietimo raidos etapu nėra bendros švietimo vadybos koncepcijos. R. Želvio (1999, 2003) teigimu, būtų galima išskirti tris dominuojančius požiūrius į švietimo organizacijų specifiką.

Pirmasis požiūris teigia, kad švietimo organizacijos yra tokios pačios organizacijos kaip ir visos kitos, todėl jose taikomi visiems bendri vadybos dėsniai. Švietimo įstaigos, kaip ir visos kitos organizacijos, siūlo savo produkciją vartotojams, teikia paslaugas klientams, konkuruoja švietimo rinkoje ir kt. Taigi ugdymo įstaigų vadovų veikla iš esmės nesiskiria nuo kitų tipų organizacijų vadovų veiklos.

Antrasis požiūris yra visiškai priešingas pirmajam. Šio požiūrio šalininkų teigimu, švietimo organizacijos yra visiškai skirtingos palyginus su kitų tipų organizacijomis bei teigia, kad verslo pasaulyje įprasta vadyba negali būti taikoma švietime.

Trečiąjį požiūrį būtų galima laikyti „aukso viduriuku“. Šio požiūrio šalininkų teigimu, netikslinga griežtai laikytis tik vieno iš aprašytų požiūrių, kadangi tarp švietimo ir pramonės bei

verslo organizacijų galima rasti ir panašumų, ir skirtumų. Teigiama, kad švietimo organizacijose taikant bendrosios vadybos principus pirmiausia reikia juos atidžiai peržiūrėti bei modifikuoti.

Dauguma autorių, rašančių švietimo vadybos tema, matyt, sutinka su trečiuoju požiūriu. Per pastarąjį dešimtmetį sukaupta nemažai patirties, medžiagos bei darbų šia tema. Bene daugiausiai darbų švietimo vadybos tema parašė R. Želvys. Verta paminėti profesoriaus 1999 metais parengtą monografiją „Švietimo vadyba ir kaita“, 2001, 2003 metais išleistas mokymo priemonės „Švietimo vadybos pagrindai“ bei „Švietimo organizacijų vadyba“. V. Mikoliūnienė 2000 metais parengė knygą „Vadovas mokyklos kaitos procese“ bei 2002 metais „Vadybos abėcėlė praktinėje pedagogo veikloje“. Taip pat švietimo vadybos temą tyrinėjo ir aprašė N. Večkienė (1996), R. Mečkauskienė (2007, 2008), V. Targamadžė (2001), S. Neifachas (2006, 2007) ir kiti. Dauguma šių autorių į vadovavimą švietimo įstaigoms žiūri pro pagrindinių vadybos funkcijų (planavimo, organizavimo, vadovavimo bei kontrolės) prizmę. Ir nors švietimo vadybos tema Lietuvoje tyrinėjama jau keletą dešimtmečių, šiuo metu visuotinai priimto švietimo vadybos apibrėžimo dar nėra. Šiame darbe pasirinkta R. Želvio (2003) švietimo vadybos definicija: **Švietimo vadyba – veikla, kuria organizuotai siekiama užsibrėžtų švietimo sistemos ir atskirų švietimo organizacijų tikslų.**

Susipažinus su anksčiau minėtų ir kitų autorių darbais, aptikta gana mažai vadovavimo ikimokyklinio ugdymo įstaigoms tyrimų bei analizės. Esama literatūra skirta bendrai organizacijoms arba diferencijuota mokykloms. Dar nėra sukurtų ikimokyklinio ugdymo įstaigų valdymo teorinių pagrindų, todėl vadybos mokslų adaptavimas ikimokyklinių įstaigų valdyme sukelia daug rūpesčių vadovams ir pedagogams, nes mokyklų specifika labai skiriasi nuo ikimokyklinių įstaigų. Be to, daugiausiai tyrimų atlikta stebint ne ikimokyklinio ugdymo įstaigų, o mokyklų vadovus bei vadybinius procesus. Atsižvelgiant į tai, nutarta paanalizuoti, kaip ikimokyklinių įstaigų vadovai organizuoja darbą savo vadovaujamosiose ikimokyklinio ugdymo įstaigose, kokias vadybines kompetencijas yra įgiję bei kokios dar turėtų būti tobulinamos.

Tyrimo hipotezė: ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai turi nepakankamai vadybinių kompetencijų.

Tyrimo **objektas** – ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų vadybinės kompetencijos.

Tyrimo **tikslas** – nustatyti vadovų bei personalo nuostatas į ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų vadybines kompetencijas.

Mokslinio tyrimo **problema** gali būti išreiškiama šiais klausimais:

1. Kokie sunkumai kyla ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams planuojant, organizuojant, vadovaujant ir kontroliuojant veiklą jų vadovaujamosiose ikimokyklinio ugdymo įstaigose?

2. Koks yra ikimokyklinio ugdymo įstaigų personalo požiūris į šių ugdymo įstaigų vadovų vadybines kompetencijas?

3. Koks yra ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų bei pavaduotojų požiūris į savo, kaip vadovų, vadybines kompetencijas bei gebėjimus vadovauti ikimokyklinio ugdymo įstaigai?

Tyrimo uždaviniai:

1. Atrinkti, išanalizuoti, susisteminti mokslinę literatūrą ikimokyklinio ugdymo įstaigų valdymo, vadovų kompetencijų klausimais;

2. Nustatyti ikimokyklinio ugdymo įstaigų personalo bei vadovų požiūrį į vadovo valdymo funkcijų atlikimą.

3. Ištirti ikimokyklinio ugdymo įstaigų personalo bei vadovų požiūrį į vadovų vadybines kompetencijas.

Tyrimo metodai ir empirinė bazė:

- Mokslinė literatūros analizė, siekiant ištyrinėti ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų vadybines kompetencijas;

- Apklausa raštu – anketavimas pagal standartizuotą klausimyną taikomas siekiant išsiaiškinti ikimokyklinio ugdymo įstaigų personalo nuostatas į jų įstaigų vadovų vadybines kompetencijas bei siekiant nustatyti ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų bei pavaduotojų požiūrį į jų pačių vadybines kompetencijas. Klausimyną sudaro trys struktūrinės dalys: įvadinė dalis, demografinių kintamųjų blokas ir diagnostinis blokas;

- Statistiniai metodai taikomi duomenų apdorojimo procese. Tyrimo duomenims statistiškai apdoroti pasitelkta SPSS programinė įranga bei kompiuterinė MS Excel programa.

Tyrimo imtis. Tyrimas atliktas Klaipėdos miesto ir rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Iš viso buvo apklausta 204 ikimokyklinio ugdymo įstaigų personalo bei 31 įstaigų vadovas bei pavaduotojas iš 18 ugdymo įstaigų (lopšeliai-darželiai, ikimokyklinės įstaigos, darželiai-mokyklos).

Tyrimo eiga ir rezultatų mokslinis aprobavimas. Tyrimas atliktas 2008-2010 metais, trim etapais:

- I etapas: 2008 m. lapkritis – 2009 m. balandis. Formuluojami tyrimo teoriniai ir metodologiniai pagrindai, sudaromos anketos pagal standartizuotą klausimyną;

- II etapas: 2009 m. balandis – 2010 m. sausis. Naudojant anketavimo metodą apklausiami ikimokyklinio ugdymo įstaigų personalas, vadovai bei pavaduotojai;

- III etapas: 2010 m. sausis – 2010 m. gegužė. Atliekama duomenų interpretacija ir rengiama tyrimo ataskaita.

Rezultatų naujumas. Iki šiol Lietuvoje atlikta labai mažai tyrimų ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovavimo srityje, vadovų vadybinių kompetencijų aspektas taip pat gana mažai nagrinėtas. Šiuo tyrimu siekiama ne tik išsiaiškinti, kaip ikimokyklinio ugdymo įstaigų personalas vertina savo

vadovų darbą bei jų vadybinius gebėjimus, bet ir kaip patys vadovai vertina savo, kaip už įstaigą atsakingų asmenų, vadybinius sugebėjimus bei turimas kompetencijas.

Teorinė ir praktinė reikšmė. Mokslinėje literatūroje labai mažai nagrinėtos ikimokyklinio ugdymo institucijos vadovavimo aspektu. Todėl išanalizavus ikimokyklinio ugdymo įstaigų personalo bei vadovų požiūrį į vadovavimą šioms institucijoms bei vadovų vadybines kompetencijas būtų galima atskleisti pagrindines problemas bei tokiu būdu padėti tobulinti vadovavimą ikimokyklinio ugdymo įstaigoms.

1. VALDYMAS IR VALDYMO FUNKCIJŲ VAIDMUO UGDYMO INSTITUCIJOSE

Valdymas – sudėtingas procesas. Anot V. Targamadzės (2001), S. Neifacho (2006, 2007b) ir kitų mokslininkų, valdymo samprata nėra vienareikšmiška. Įvairūs autoriai šią savoką apibrėžia skirtingai. V. Targamadzė (2001) cituoja tokius **valdymo apibrėžimus**:

- „*Efektyvus valdymas* – tai organizacijoje vykstančių reiškinų koordinavimas ir derinimas tarpusavyje, kad būtų įgyvendinamas organizacijos tikslas“ (Kvedaravičius, 1995, p. 62);
- „*Valdymas* yra bet koks objekto arba proceso būklės keitimas, siekiant tikslo“ (Butkus, 1996, p. 11);
- „*Valdymas* – tai teisės normų laikymasis, tinkami strateginių sprendimų priėmimo būdai, vadovaujantys asmenys, krypties numatymo modeliai, ryšiai su išoriniu pasauliu“ (Lusthaus, 1997, p. 40).

Apibendrinus pateiktas sampratas, pasak S. Neifacho (2007b), galima drąsiai teigti, kad Lietuvoje dar nėra specialiai sukurtos valdymo sąvokos, būdingos ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklai nusakyti.

Pasak R. Jucevičiaus (1996), kaip teigia V. Targamadzė (2001), valdymui yra būdingos tam tikros funkcijos, kurios išreiškia apibrėžtą vadybinės veiklos dalį. Autorius skirsto vadybos funkcijas į pagrindines (planavimą, organizavimą, motyvavimą, koordinavimą ir kontrolę) ir integruojančias (tikslų formulavimą, problemų analizę, sprendimų priėmimą ir komunikavimą). Šiame darbe remiamasi R. Želvio (2001, 2003) pateiktomis 4 vadybos funkcijomis, kurių pagrindą sudaro dar 1916 m. H. Fayol suformuluotos funkcijos: planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė. Tokiu keturių funkcijų išskyrimu vadovaujasi ir R. C. Appleby (2003), V. Mikoliūnienė (2000, 2002), V. Targamadzė (2001), N. Večkienė (1996), S. Neifachas (2006) bei kiti autoriai. Supaprastintai šias funkcijas R. Želvys (1999) pateikia vadybos funkcijų sampratos lentelėje (žr. 1 priedą).

Toliau bus aptariamos kiekviena iš šių funkcijų bei kaip jos atsispindi švietimo įstaigos (taigi ir ikimokyklinės įstaigos vadovo) kasdienėje veikloje.

1. 1. Planavimas, kaip pirmoji valdymo funkcija

R. C. Appleby (2003) teigia, kad *planavimas* – svarbiausia valdymo funkcija. Pasak J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert (2000), V. Targamadzės (2001), R. Želvio (2003) ir kt. autorių, planavimas yra konkrečiai apibrėžta funkcija su aiškiai nusakytomis taisyklėmis ir principais. Planavimas – tai ne vienkartinis veiksmas, o nenutrūkstamas procesas, kurio metu atsižvelgiama į

organizacijos viduje ir aplink ją vykstančius pokyčius. Planavimo proceso metu nustatomi tikslai ir numatomos priemonės jiems pasiekti. Kaip teigia R. Želvys (2003), neturint plano galimybės pasiekti tikslą tampa labai neaiškios, sunku įvertinti organizacijos darbo veiksmingumą.

V. Gylys (1996) įsitikinęs, kad švietimo įstaigos bendruomenės darbo sėkmė priklauso nuo įstaigos vadovų sugebėjimo planuoti darbą. Planas, pasak autoriaus, reikalingas tam, kad ugdymo įstaigos bendruomenė turėtų aiškius tikslus ir dirbtų organizuotai.

J. A. F. Stoner ir kt. (2000) teigimu, organizacijos dažniausiai valdomos pagal du pagrindinius planų tipus. Dažniausiai **planai** skirstomi į *strateginius* ir *operatyvinius*. Organizacijos vadovai kuria strateginius planus ir apibrėžia pagrindinius organizacijos tikslus. Jie sukuriama keleriems metams ar net dešimtmečiams ir apima labai plačią organizacinių veiklų skalę. Operatyviniai planai yra skirti strateginiams planams įgyvendinti kasdieninėje veikloje. Šie planai kuriami kur kas trumpesniai laikotarpiui, dažniausiai metams, o jų apimtis žymiai siauresnė ir ribota, lyginant su strateginiais planais. Autoriai teigia, kad ir strateginiai, ir operatyviniai planai yra susiję su esminiais santykiais, kurių pagalba siekiama organizacijos tikslų. Strateginiai planai susiję su santykiais tarp žmonių organizacijoje bei su žmonėmis, dirbančiais kitose organizacijose. Operatyviniai planai susiję su žmonių santykiais vienos organizacijos viduje.

V. Targamadžė (2001), R. Želvys (2001, 2003) teigia, kad planuojant dažniausiai atliekami šie pagrindiniai žingsniai:

- *Organizacijos vizijos numatymas*. Organizacijos vizija – tai pageidaujama organizacijos ateitis, kuri yra kuriama 3-5 metų laikotarpiui. Dažniausiai vizija būna koledyvinio darbo rezultatas, tačiau pasitaiko, kad organizacijose viziją suformuluoja vienas žmogus – įmonės steigėjas ar savininkas;
- *Organizacijos filosofijos ir vertybių sistemos nustatymas*. Tai vienokios ar kitokios filosofinės nuostatos ir vertybių visuma, kuriomis vadovaujasi kuriant organizacijos viziją;
- *Organizacijos misijos suformulavimas* – tai dabartinės organizacijos paskirties apibūdinimas. Misija – tai neatskiriama organizacijos įvaizdžio dalis, jos vizitinė kortelė, skirta kitiems asmenims ir organizacijoms;
- *Dabartinės situacijos analizė* atliekama SWOT (lietuviškai – PTGP – privalumai, trūkumai, galimybės, pavojai), Jėgų lauko analizių pagalba;
- *Strateginių tikslų nustatymas*. Strateginiai tikslai – tai tikslai, kuriuos tikimasi pasiekti per 3-5 metus. Jų neturėtų būti daug – dažniausiai keliami du ar trys;
- *Taktinių tikslų nustatymas*. Taktiniai tikslai – tai tikslai, kuriuos tikimasi pasiekti per 2-3 metus. Kelių taktinių tikslų įgyvendinimo visuma turi reikšti vieno strateginio tikslo įgyvendinimą;

- *Operatyvinių tikslų nustatymas.* Operatyviniai tikslai – tai tikslai, kuriuos tikimasi pasiekti per pusę metų ar vienerius metus. Kelių operatyvinių tikslų įgyvendinimo visuma. Turi reikšti vieno taktinio tikslo įgyvendinimą;
- *Veiklos plano parengimas.* Jis yra rengiamas operatyviniams tikslams įgyvendinti. Veiklos plano kūrimas turi būti patikėtas už atitinkamas veiklos sritis atsakingiems organizacijos nariams.

Tam, kad vadovas sugebėtų tinkamai susiplanuoti savo kasdienes darbus, jis turi gerai išmanyti laiko planavimo subtilybes. „Laiko valdymas – tai sugebėjimas valdyti savo laiką ir darbą, o ne būti jų valdomam“ (Bakanauskienė, Petkevičiūtė, 2003, p. 49). **Laiko planavimą** svarbia efektyvaus vadovo savybe laiko R. C. Appleby (2003), E. Bagdonas, L. Bagdonienė (2000), I. Bakanauskienė, N. Petkevičiūtė (2003), V. Damašienė (2002), M. Gaigalienė (2008), V. Gylis (1996), R. Želvys (2003) ir kiti. R. Želvys (2003) nurodo tokius efektyvaus laiko planavimo principus:

- Aiškiai formuluokite tikslus ir uždavinius;
- Analizuokite savo laiko panaudojimą ir turėkite darbo kalendorių;
- Nustatykite, kurios užduotys yra skubios, o kurios – svarbios.

V. Damašienė (2002) rekomenduoja tokį modelį darbams atlikti: privalomiems darbams patariama skirti nuo 65 iki 75 % darbo laiko, darbams, kuriuos reikėtų padaryti, – apie 20 %, darbams, kuriuos norėtusi atlikti – 5-15 %. Laiko valdymą analizavęs R. C. Appleby (2003) pažymi, kad nemažai įtakos turi ir asmeninės savybės. Autorius teigia, kad labiau savimi pasitikintis bei ryžtingesnis asmuo griežčiau elgsis su jo laiką trukdančiais asmenimis. Vieni žmonės vienu metu gali spręsti tik vieną klausimą, kiti sugeba iš karto spręsti keletą problemų. Vieni linkę deleguoti darbus kitiems, kiti pasilieja juos padaryti sau.

R. C. Appleby (2003), E. Bagdonas, L. Bagdonienė (2000), B. Everard, G. Morris (1997), J. Guščinskienė (2000), R. Želvys (2003), V. Targamadžė (2001) teigia, kad su planavimu glaudžiai susijęs **sprendimų priėmimo** procesas. Sprendimo priėmimas, pasak E. Bagdono, L. Bagdonienės (2000), – tai procesas, kurio metu iš kelių galimų racionalių alternatyvų parenkama viena. Organizacijos vadovui sprendimo priėmimas, pasak J. Guščinskienės (2000), tai nuolatinis ir atsakingas darbas, kuris dažnai paliečia ne tik kelis žmones, bet ir visą organizaciją. B. Everard, G. Morris (1997), R. Želvys (2003) skiria keturis galimus sprendimų priėmimo stilius:

- **Autokratinis** sprendimų priėmimo stilius pasireiškia, kai vadovas sprendimus priima vienvaldiškai, nesitardamas su pavaldiniais;
- **Įtikinantis** sprendimų priėmimo stilius apsirėškia tuomet, kai vadovas tariasi su organizacijos nariais, tačiau pats jau būna iš anksto apsisprendęs ir stengiasi tiesiog įsiūlyti savo pasirinktą sprendimą darbuotojams;

- **Konsultacinis** sprendimų priėmimo stiliaus atveju vadovas išklauso kitų organizacijos narių nuomones, pasiūlymus ir tuomet, juos įvertinęs, priima sprendimą
- **Kolegialusis** (kolektyviškasis) sprendimų priėmimo stilius – sprendimai priimami bendrai. Tačiau čia slypi prieštaravimo pavojus; šiam stiliui būdinga „kolektyvinė atsakomybė“, kuri gali būti laikoma gera savybe, tačiau dėl to išvengiama asmeninės atsakomybės. Kitaip sakant, priėmus klaidingą sprendimą, nebus ko už tai kaltinti.

Organizacijų valdymas ir valdymo sprendimų priėmimas priklauso nuo pačios organizacijos, vadovo ir pavaldinių santykių bei daugelio kitų veiksnių, todėl nėra recepto, kuriame būtų tiksliai nurodyta, kada, kaip ir kokius sprendimus reikia priimti.

Apibendrinimas

Planavimo paskirtis – atsakyti į klausimus dėl organizacijos veiklos perspektyvų ir užsibrėžtų tikslų galimų pasiekimų būdų. Įstaigose dažniausiai parengiami dvejų tipų planai – strateginiai ir operatyviniai. Su planavimo funkcija glaudžiai siejasi laiko valdymas, kurio planavimo subtilybes turėtų išmanyti kiekvienas sėkmingai dirbti siekiantis vadovas. Taip pat su planavimu susijęs ir sprendimų priėmimas, kuris gali būti atliekamas vadovaujantis autokratiu, įtikinančiu, konsultaciniu ar kolegialiuoju stiliumi.

1. 2. Organizavimas, kaip antroji valdymo funkcija

Organizavimas, anot J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert (2000), – tai toks darbo, valdžios ir išteklių paskirstymo tarp organizacijos narių ir jų suderinimo procesas, kuris leidžia jiems pasiekti organizacijos tikslus.

Organizavimo esmė, anot V. Targamadžės (2001), – atrinkti žmones, suformuoti iš jų grupes ir padaryti jas veiksmingomis komandomis, drauge sėkmingai siekiančių organizacijai iškeltų tikslų ir uždavinių įgyvendinimo. Atskiros organizacijos savo ruožtu sudaro organizacijų sistemas – atskirus švietimo segmentus. Organizacijų sistemų visuma formuoja bendrą nacionalinę švietimo sistemą.

Vienas pagrindinių organizavimo proceso žingsnių – darbo **grupių** ir **komandų** formavimas iš atskirų individų, nes kiekvienoje organizacijoje neišvengiamai egzistuoja įvairaus pobūdžio grupės. Komandinis darbas šiuolaikiniame pasaulyje – vienas pagrindinių organizacijos sėkmę lemiančių veiksnių. Taip teigia dauguma komandinį darbą tyrinėjančių Lietuvos autorių – I. Beniušienė, J. Vveinhardt, G. Merkys, M. Dromantas (2005), R. Budraitis, G. Šaparnis (2004), M. Dromantas, G. Merkys (2004), A. Gumuliauskienė, E. Taputis (2005), D. Jankauskienė, G. Šaparnis (2008), E. Jezerskytė, V. Žydzūnaitė (2005), A. Stulgaitienė, R. Dukynaitė (2008), L. Šalkauskienė, I.

Janulienė, L. Žalys, M. Gedvilienė (2006), L. Šalkauskienė, J. Vveinhardt (2008), P. Zakarevičius (2004) ir kt.

Pagrindinė komandinio darbo prielaida, kaip teigia I. Beniušienė ir kt. (2005), yra ta, kad visuma yra geriau nei atskirų dalių suma, kuri pasireiškia kooperavimusi, koordinacija, nuoširdumu. Komanda gali pasiekti geresnių rezultatų nei vienas žmogus. Tam pritaria ir A. Gumuliauskienė, E. Taputis (2005), teigdami, kad pagrindinis komandų kūrimo reikšmingumo ypatumas – įrodymai, kad komandos pasiekia geresnių rezultatų negu paskiri darbuotojai, nes, kiekvienai veiklai reikia įvairių įgūdžių ir patirties. Autoriai įsitikinę, kad komandinis darbas gerina veiklos kokybę, darbuotojų aktyvumą, informacijos perdavimą, psichologinį klimatą, suteikia darbuotojams platesnių savirealizacijos, saviaktualizacijos galimybių, didėja jų suinteresuotumas, pasitenkinimas darbu ir kt. Be to, E. Jezerskytės, V. Žydžiūnatės (2005) teigimu, individas, dirbdamas komandoje, plėtoja savo gebėjimus prisitaikyti prie pokyčių.

Komandinio darbo efektyvumą švietimo organizacijose, pasak D. Jankauskienės, G. Šaparnio (2008), lemia daugybė faktorių, tokių kaip:

- Aiškus komandos tikslų apibrėžimas;
- Tiksliai nustatytas komandinės užduoties laikas;
- Tinkamas darbų komandoje planavimas;
- Galimybė kiekvienam komandos nariui laisvai išreikšti savo nuomonę;
- Turimos informacijos dalijimasis tarp komandos narių;
- Tikslus kiekvieno komandos nario veiklos apibrėžtumas;
- Tarp komandos narių vyraujantis atvirumas ir pasitikėjimas ir kt.

Kuriant komandą ir jai toliau sėkmingai funkcionuoti labai svarbus yra vadovas, jo požiūris į komandinį darbą. Vadovas turi kurti atvirumo atmosferą darbe, stiprinti komandos narių tarpusavio pasitikėjimą, pabrėžti nuolatinę paramą, dalintis informacija (Beniušienė, Vveinhardt, Merkys, Dromantas, 2005).

Komandinio darbo nauda švietimo įstaigoje, pasak A. Stulgaitienės, R. Dukynaitės (2008), reiškiasi tuo, kad tinkamai jį organizuojant ir nukreipiant ženkliai pagerėja ugdymo kokybė, personalo darbinis aktyvumas, informacijos perdavimas, psichologinis įstaigos mikroklimatas. Visa tai nulemia glaudūs vadovų ir personalo tarpusavio santykiai.

Apibendrinimas

Organizavimo esmė – atrinkti žmones, suformuoti iš jų grupes ir padaryti jas veiksmingomis komandomis, kurios drauge siektų organizacijos išsikeltų tikslų ir uždavinių įgyvendinimo. Aiškus komandos tikslų apibrėžimas, darbų planavimas, galimybė visiems komandos nariams išreikšti savo

nuomonę, dalintis idėjomis – tai komandinio darbo efektyvumą švietimo organizacijose lemiantys veiksniai.

1. 3. Vadovavimas, kaip trečioji valdymo funkcija

J. Kasiulis, V. Barvydienė (2003) teigia, kad vadovavimas – tai procesas, telkiantis žmones siekti ir realizuoti tam tikrus tikslus. Autorių teigimu, tai ypač svarbi ir sudėtinga vadybos funkcija. R. Želvys (2001, 2003) atkreipia dėmesį į tai, kad vadybos literatūroje lietuvių kalba vadovavimo sąvoka dažnai tapatinama su **lyderiavimu**, kadangi galimi du angliško veiksmazodžio „to lead“ vertiniai – „vadovauti“ ir „lyderiauti“. Tačiau šios dvi sąvokos neturėtų būti vartojamos kaip sinonimai. Pirmiausia todėl, kad šių lietuviškų sąvokų prasmė yra skirtinga: vadovavimas remiasi formalios jėgos pozicija, turinčia įtakos žmonėms, o lyderiavimas kyla iš socialinės įtakos proceso (J. Kasiulis, V. Barvydienė, 2003). R. Želvys (2001) teigia, kad vadovavimas – tai šių dviejų žodžių derinys. „Vadovavimas bus neefektyvus, jei nesirems lyderiavimu, pasireiškiančiu vadovo sugebėjimu sutelkti žmones sėkmingai įgyvendinti tikslus“ (Kasiulis, Barvydienė, 2005, p. 8).

Lyderių pozicija organizacijoje domėjosi tiek užsienio (Appleby, 2003; Belker, Topchik, 2008; Bush, 2008; Chmiel, 2005; Cohen, Fink, Gadon, Willits, 1988; Yukl, 2006; Kouzes, Posner, 1990; Ivancevich, Matteson, 1990; Dessler, 2001; Stoner, Freeman, Gilbert, 2000; Torrington, Hall, 1991) tiek ir Lietuvos autoriai (Baronienė, Šaparnienė, Sapiėgienė, 2008; Kasiulis, Barvydienė, 2003; Simonaitienė, Leonavičienė, Žvirdauskas, 2004; Razauskas, 1997; Mečkauskienė, 2007; Žvirdauskas, Jucevičienė, 2004 ir kt.). Ir nors lyderystės reiškinys, pasak D. Baronienės, D. Šaparnienės, L. Sapiėgienės (2008), G. Yukl (2006) yra sudėtingas ir sunkiai apibrėžiamas, daugelis autorių sutinka, kad lyderystė – tai sugebėjimas įtraukti kitus noriai dirbti ir siekti organizacijos tikslų (Ivancevich, Matteson, 1990; Dessler, 2001; Cohen ir kt., 1988).

R. Razausko (1997, p. 25) teigimu, „lyderio profesija – tai ne tiek žinios, kiek mokėjimas, tai gyvenimo būdas.“ Autorius nurodo, kad JAV valdymo specialistai nurodo, jog būti lyderiu, tai:

- Pažinti žmones ir mokėti **astkleisti bendradarbių sugebėjimus**. Komandos kokybė – tai lyderio sugebėjimų veidrodis, be gerų pagalbininkų joks vadovas negali ilgiau išsilaikyti;
- **Mokytis iš savo klaidų;**
- **Ugdyti savo sugebėjimus plačiai, strategiškai mąstyti** ir sutelkti bendradarbių pastangas;
- **Mokėti rizikuoti**, gerai įvertinti savo jėgas ir sutelkti jas tam, kas svarbiausia, o ne blaškytis siekiant išvengti rizikos padarinių;
- **Ugdyti savo sugebėjimus įsiklausyti;**

- **Mokėti adaptuotis**, keistis ir laiku keisti vadovaujamos grupės elgesį;
- **Suvokti psichologiją, elgesio motyvus**, nes tik taip galima sutelkti žmones ir suburti darbingą komandą.

A. Landsbergienės (2005) teigimu, vadovai dažnai analizuojami per vadovavimo teorijų prizmę, kuri bando atsakyti į klausimą, kuriuo jau ne vieną dešimtmetį domimasi nuo seniausių laikų: kas būdinga sėkmingai dirbantiems vadovams? Pasak R. Želvio (1999, 2003), Handy (1985) skiria keturias dideles vadovavimo grupes:

- Bruožų teorijos;
- Stilių teorijos;
- Atitikimų teorijos;
- Dinamiškų santykių teorijos.

Anksčiausiai atsirado **bruožų teorijos**. Jos rėmėsi prielaida, kad svarbiausias veiksnys – vadovo asmenybė ir kad galima išskirti tam tikrus sėkmingai dirbančio vadovo asmenybės bruožus. Svarbiausia sąlyga užtikrinti sėkmingą vadovavimą bruožų teorijų šalininkai manė esant teisingą vadovų atranką, kadangi dauguma asmenybės bruožų paveldimi arba susiformuoja ankstyvojoje vaikystėje. Deja, gana sudėtinga išskirti asmens bruožus, kurie būtų būdingi visiems efektyviai vadovaujantiems vadovams. Nepaisant to, galima išskirti keletą tokių vadovo savybių, kurios turėtų padėti sėkmingai vadovauti. Tokios žmogiškos savybės, kaip dėmesingumas, ryžtingumas, tolerancija, kurias, cituodami R. P. Tett ir kt. (2000) pabrėžia I. Kazlauskienė, G. Šaparnis (2007), yra būtinos bet kokio lygio vadovui. Taip pat vadovui labai svarbu pasitikėti savimi ir kitais (Mikoliūnienė, 2000; Rimkevičienė, Kleivienė, 2005; Želvys, 2001). E. Župerkienė (2009) teigia, jog labiau savimi pasitikintys vadovai lengviau atliks sudėtingas užduotis ir sieks užsibrėžtų tikslų. Be to, vadovui svarbu mokėti atidžiai išklausyti. Pasak I. Bakanauskienės, N. Petkevičiūtės (2003), efektyviau dirbantis vadovas kontroliuoja pavaldinius skirdamas jiems laiko ir juos išklausydamas, o ne klausinėdamas. Minėtos autorės teigia, jog vadovui taip pat labai svarbu būti objektyviam. Autorių teigimu, vadovas turi pirmiausia kaltinti aplinką, o ne darbuotojus. Net jei darbuotojas būtų kaltas, kartais gali būti protinga jo per daug nekaltinti, ypač jei jis jaučiasi suklydęs ir iš savo klaidos pasimokys.

Bruožų teorijos pateisino ne visas į jas sudėtas viltis. Vargu ar įmanoma turėti visas ar bent daugumą geram vadovui priskiriamų bruožų. Kita vertus, yra nemažai vadovų neturinčių nei vieno iš būtinų bruožų, tačiau puikiai susidorojančiu su sėkmingu vadovavimu. Tačiau nors bruožų teorijomis ilgainiui ir nusivilta, įvairios vadovų atrankos metodikos ir šiandien dažnai remiasi vienais ar kitais šių teorijų suformuluotais principais.

Bruožų teorijas pakeitė **stilių teorijų** grupė, kurios rėmėsi prielaida, jog sėkmingą vadovavimą lemia ne vadovų asmenybės bruožai, o jų propaguojami vadovavimo stiliai. Šių teorijų šalininkai

teigia, kad teisingo vadovavimo stiliaus galima išmokti, o neteisingai išmokčius įmanoma permokyti. J. Albrechtas (2005) teigia, kad valdymo stiliaus ypatumus lemia vadovo elgesio maniera su bendradarbiais, kuri jam padeda įtakoti darbuotojus, skatinant daryti tai, kas konkrečiu atveju būtina. Vadovavimo stilius, pasak J. Kasiulio, V. Barvydienės (2003), – tai tarpusavyje susiję vadovavimo modeliai, elgesio normos, taisyklės, kuriuos vadovas naudoja savo darbe, skatindamas pavaldinį siekti užsibrėžtų tikslų.

Kiekvienas vadovas, pasak D. Aželytės, A. Kaušylienės (2008), suformuoja savą, individualų valdymo stilių, nuo kurio priklauso vadovavimo efektyvumas. Vadovo darbo stilius – visuma tarpusavyje susijusių valdymo metodų, elgesio normų ir taisyklių, kurias vadovas naudoja savo darbe ir kurios parodo jo požiūrį į darbą ir į savo pavaldinius. Autorės teigia, kad vadovavimo stilius yra sudėtinga vadovo ir pavaldinių santykių visuma. Apibūdinant vadovavimo stilių dažniausiai vartojamos K. Levino sąvokos: autokratinis, demokratinis ir liberalusis stilius. Daugelis autorių (Albrechtas, 2005; Bagdonas, Bagdonienė, 2000; Damašienė, 2002; Dobranskienė, 2002; Everard, Morris, 1997; Guščinskienė, 2000; Jakavičius, 1998; Jucevičienė, 1996; Mečkauskienė, 2007; Mikoliūnienė, 2000; Seilius, 1998; Šernas, 1995; Želvys, 1999, 2001, 2003; Žvirdauskas, Jucevičienė, 2004), tyrinėjusių ir aprašiusių valdymo stilius, sutinka, kad **autokratinis** (vienvaldis) vadovavimo stilius pasižymi stipria valdymo centralizacija, vienvaldiškumo principo dominavimu. Taikydamas šį stilių vadovas vienašališkai priima valdymo sprendimus ir keičia juos. Daugelį klausimų (net ignoruodamas kolektyvą) sprendžia pats. **Demokratinis** valdymo stilius pasižymi apibrėžtų valdymo įgaliojimų paskirstymu tarp vadovo ir kolektyvo. Šio stiliaus vadovas linkęs daugelį klausimų spręsti kolegialiai, pasitardamas ir pasvarstydamas. Jis skatina pavaldinių iniciatyvą, suteikia jiems galimybę dirbti savarankiškai. **Liberalusis** valdymo stilius pasižymi minimaliu vadovo kišimusi į pavaldinių veiklą. Jis neturi polinkio organizaciniam darbui, silpnai, nereguliariai kontroliuoja kolektyvą.

Anot E. Bagdono, L. Bagdonienės (2000), praktika rodo, kad „grynų“ autokratų ar demokratų esama mažai, kur kas dažniau susiklostančios situacijos reikalauja derinti įvairių vadovavimo stilių ypatumus, kai kuriose veiklos srityse naudoti tai vieną, tai kitą stilių. Pavyzdžiui, švietimo vadovams kartais taip pat tenka pasielgti autokratiškai, ypač priimant nepopuliarius sprendimus atleisti darbuotojus arba reorganizuoti švietimo įstaigą ir kt. Demokratiškos diskusijos gali atimti daug laiko ir baigtis be rezultatų. Švietimo srityje susiduriama ir su situacijomis, kuomet tinkamiausias yra liberalusis stilius.

Atitikimų (situacinių) teorijų atsiradimą paskatino supratimas, kad nėra universalių gero vadovo bruožų ar sėkmingo vadovavimo stiliaus. Šių teorijų šalininkų teigimu sėkmingą vadovavimą lemia kelių esminių veiklos faktorių atitikimas. Kai kurie vadybos teoretikai teigia, vadovas, pavaldiniai ir užduotis – tai veiksniai, kurie būtinai turi derėti tarpusavyje. Pasak E.

Bagdono, L. Bagdonienės (2000), R. Želvio (2001), kelių veiksnių derinimą gerai iliustruoja P. Hersey ir K. H. Blanchard situacinis vadovavimo modelis, kuris numato keturis vadovavimo stilius: dalyvaujantį, įtikinantį, perduodantį bei nurodantį. Situacinis vadovavimo modelis rekomenduoja lankstų, adaptacinį vadovavimo stilių. Tačiau jis turi ir trūkumų: neaišku, kaip nustatyti darbuotojų brandumą, supaprastintas stilių suskirstymas, abejotina, ar praktiškai vadovai gali būti tokie lankstūs, kaip numatyta teorijoje (Bagdonas, Bagdonienė, 2000).

Devintajame XX amžiaus dešimtmetyje vadovavimo teorijų grupę papildė naujausios teorijos, vadinamos *dinamiškų santykių teorijomis*. Šios teorijos remiasi prielaida, kad sėkmingą vadovavimą lemia vadovo gebėjimas sėkmingai susitvarkyti su pokyčiais.

Ne tik pasirinktas valdymo stilius ar jų derinys yra svarbūs vadovaujant. Vadovavimo procese svarbią vietą užima **motyvacija**, kurios reikšmę vadovavimo procese pripažįsta daugelis autorių (Everard, Morris, 1997; Thom, Ritz, 2004; Stoner, Freeman, Gilbert, 2000; Mikoliūnienė, 2002; Želvys, 2001, 2003 ir kt.). „Motyvacija – tai savęs ir kitų pažadinimo veiklai procesas, siekiant savų ir organizacijos tikslų“ (Damašienė, 2002, p. 53). Motyvavimo sąvoka kilusi iš lotynų kalbos žodžio „movere“, kuris reiškia „judėti, vesti“. Motyvavimas suprantamas kaip judėjimas, veiklos priežastis, kuri skatina veikti, žadina žmogaus veržlumą. Tačiau pirmiausia vadovui turėtų rūpėti ne kaip motyvuoti savo pavaldinius, bet susimąstyti, ar jis pats yra motyvuotas, kadangi dažnai darbuotojų motyvacija priklauso nuo paties vadovo motyvacijos. Kitaip tariant, kad dirbtų pavaldiniai, pirmiausia savo pareigas turi nuoširdžiai atlikti pats vadovas.

Dauguma autorių (Appleby, 2003; Bagdonas, Bagdonienė, 2000; Damašienė, 2002; Everard, Morris, 1997; Grublienė, Martinkienė, Galdikienė, 2005; Guščinskienė, 2000; Mikoliūnienė, 2002; Targamadžė, 2001; Želvys, 2001, 2003 ir kt.), tyrinėjusių vadybos funkcijas, teigia, kad sugebėjimas spręsti **konfliktus** yra vienas svarbiausių vadybinių sugebėjimų. Konflikto sąvoka kildinama iš lotyniško žodžio *conflictus*, reiškiančio *susidūrimą*. Konfliktas, pasak N. Baršauskienės, J. Navaitienės, R. Proškuvienės (2008, p. 144) – „tai tikslų, interesų, pozicijų, nuomonių susikirtimas, kurių metu žmogų užvaldo nemalonūs jausmai arba išgyvenimai ir tarp kurių vyksta kova“. Autorės teigia, kad dažniausios konfliktų priežastys – skirtingos vertybės, suvokimas, interesai, psichologiniai poreikiai, neteisingi vertinimai, bendravimo kultūros stoka ir kt. *Konflikcinė situacija* – tai prieštaringos šalių pozicijos koku nors klausimu, siekimas priešingų tikslų ir įvairių priemonių jiems pasiekti naudojimas, interesų nesutapimas ir t.t. (Guščinskienė, 2000).

N. Baršauskienės ir kt. (2008) teigimu, konfliktai gali būti sprendžiami konstruktyviai ir destruktiviai. Konstruktyviai sprendžiant konfliktus stengiamasi juos išspręsti arba pašalinti konfliktą. Galima išskirti šiuos **konstruktyvius** konflikto sprendimo būdus:

- Kompromisas – abi pusės nusileidžia, labiau ieškoma „aukso viduriuko“ nei konflikto sprendimo;
- Bendradarbiavimas – aktyviai dalyvaujant ieškoma abiem pusėms priimtino problemos sprendimo. Tai sėkmingiausia konflikto sprendimo strategija;
- Tarpininkavimas sprendžiant konfliktą – asmuo, kuris nėra suinteresuotas kurios nors pusės pergale ar pralaimėjimu, tarpininkauja ir padeda išspręsti konfliktą.

Destruktyvus konflikto sprendimas – tai konflikto „aštrinimas“. Dažniausiai pastebimi šie **destruktyvūs** konflikto sprendimo būdai:

- Konkurencija – stengiamasi patenkinti tik savo interesus, kitai pusei primetamas nepalankus sprendimas, naudojama jėga (tiesiogiai ar netiesiogiai);
- Prisitaikymas prie kito – priimama oponento pozicija, neginami savi interesai;
- Pasitraukimo taktika – konflikto dalyviai nesiima aktyvių veiksmų, išsisukinėja nuo problemos sprendimo.

V. Grublienės ir kt. (2005) teigimu, sprendžiant bet kokio lygio konfliktą, būtina prisiminti, jog nė vienas iš konflikto dalyvių negali išspręsti problemos vienašališkai. Tuo atveju, kai konfliktuoja kiti darbuotojai, vadovo darbas – įsikišti ir būti „proceso konsultantu“, stengtis suprasti kiekvienos pusės požiūrius ir nuteikti juos problemos sprendimui. Taigi, kaip matome, vadovo vaidmuo sprendžiant konfliktus – labai svarbus ir, kadangi šiais laikais, kai ugdymo institucijose vyksta sudėtingi reformos ir nuolatinės kaitos procesai, konfliktų išvengti neįmanoma, be galo svarbu, kad vadovas sugebėtų juos valdyti ir spręsti ta linkme, kur randamas teisingas ir visiems priimtinas sprendimas.

Taigi konfliktai – gana sudėtinga, komplikuoja, kompleksinė problema, kurią privalu kompetentingai spręsti.

Apibendrinimas

Vadovavimas – tai administravimo ir lyderiavimo derinys. Lyderis – toks vadovas, kuris sugeba įtraukti kitus noriai dirbti ir siekti organizacijos tikslų. Vadovavimo analizavime svarbią vietą užima vadovavimo teorijos, kurias sąlyginai galima suskirstyti į bruožų, stilių, atitikimų bei dinamiškų santykių. Vadovavimo funkciją ugdymo įstaigos vadovas atlieka priimdamas įvairius sprendimus, skatindamas bei motyvuodamas savo darbuotojus tobulinti ugdymo įstaigos veiklą, įgyvendinti jos viziją, efektyviai sprenddamas įvairius organizacijoje (ar už jos ribų) iškilusius konfliktus.

1. 4. Kontrolė, kaip ketvirtoji valdymo funkcija

Paskutinioji iš keturių pagrindinių vadybos funkcijų – kontrolė. Pasak R. Mečkauskienės (2007), kontrolė padeda vadovui sekti planavimo, organizavimo ir vadovavimo eigą ir efektyvumą bei užbaigia valdymo ciklą. Jos pagrindinis tikslas – veiklos rezultatų įvertinimas ir veiklos koregavimas. Vykdamas kontrolę numatomas tikslingas veiklos stebėjimas ir informacijos kaupimas, siekiant nustatyti nukrypimus nuo veiklą reglamentuojančių dokumentų, išsiaiškinti šių neatitikimų priežastis ir surasti geriausias būdas jiems pašalinti. Autorė teigia, kad kontrolės paskirtis švietimo organizacijoje – užtikrinti, kad ugdymo įstaigos misija būtų realizuota ir tikslai pasiekti.

R. Želvys (2001, 2003) nurodo, kad viena iš priežasčių, kodėl reikalinga kontrolė, yra ta, kad net ir patys geriausi planai gali keistis paveikti nenumatytų aplinkybių. Kadangi švietimo organizacijų tikslai nėra aiškiai apibrėžti, o veiklos rezultatus sunku išmatuoti, yra itin sudėtinga kalbėti apie kontrolę tokiose organizacijose. Vis dėlto, autoriaus teigimu, ir švietime vis labiau įsigali standartai ir kiti vertinimo kriterijai, leidžiantys objektyviau įvertinti švietimo įstaigų veiklą.

Kontrolės funkcija švietime yra glaudžiai susijusi su **ugdymo kokybe**. Lietuvoje kol kas yra tik keletas mokslinių tyrimų, skirtų ikimokyklinio (bei priešmokyklinio) ugdymo kokybės sampratos ir jos valdymo klausimams (Burškaitienė, Vilkonienė, 2009; Juodaitytė, Martišauskienė, 2008; Neifachas, 2009). Kur kas išsamiau tirta ugdymo kokybė bendrojo lavinimo mokykloje (Bagdonas, Jucevičienė, 2000; Bulajeva, Duoblienė, 2008; Gedminienė, Gumuliauskienė, 2008; Gudynas, Uginčienė, 2006; Montvilaitė, Žemgulytė, 2008; Neifachas, 2004; Vilkonienė, 2007 ir kt.). Nepaisant to, jog, anot S. Neifacho (2009), ugdymo kokybės problema šiandienos švietimo vadybos moksle ir ugdymo praktikoje yra reikšminga ir dažnai gvildenama tema, vis dar nėra vieningo ugdymo kokybės apibrėžimo. R. Burškaitienė, M. Vilkonienė, (2009), cituodamos L. Jovaišą (1993) nurodo jo pateiktą gana abstrakčią ugdymo kokybės sampratą, kurioje teigiama, kad ugdymo kokybė yra esminis procesų daiktų ir reiškinių apibrėžtumas, apibūdinantis jų visybinį skirtumą nuo kitų objektų, žymintis daiktų esmę. Tos pačios autorės (2009), cituodamos S. Neifachą (2004), teigia, jog šis autorius ugdymo kokybę apibrėžia kaip sąlyginę sąvoką, kurios prasmė glaudžiai susijusi su tam tikrais visuomenės (pedagogų, vaikų, tėvų, švietimo vadybininkų, vietos valdžios atstovų, vyriausybės, aukštojo mokslo įstaigų ir pan.) ar konkretaus žmogaus poreikiais, reikalavimais bei lūkesčiais. Taip pat minėtas S. Neifachas (2007b) ugdymo kokybę siūlo apibrėžti kaip ugdymo proceso ir rezultato savybių, lemiančių ugdymo orientaciją į socialinių tikslų realizavimą, asmenybės išsimokslinimą, socialinių, psichinių ir fizinių savybių raišką, visumą. R. Burškaitienė, M. Vilkonienė (2009, p. 113), remdamosi minėtų autorių pateiktomis ugdymo kokybės sampratomis, teigia, kad ugdymo kokybė – tai „sutartinių veiklos požymių visuma, rodanti, koku laipsniu, būdais ir priemonėmis yra pasiekiami nacionalinės švietimo sistemos

tiksiai, tenkinantys suinteresuotos visuomenės dalies poreikius, bei kaip, kokiomis priemonėmis ir koku laipsniu yra įgyvendinami konkrečios ugdymo įstaigos tikslai, vienareikšmiai nukreipti į individualių suinteresuotų asmenų poreikių tenkinimą“. Tam, kad švietimo įstaigoje būtų garantuojama ugdymo kokybė, jos esmę ir prasmę turi suvokti tiek pedagogai, dirbantys su įvairaus amžiaus vaikais, tiek jiems vadovaujantys vadovai. Be to, šis suvokimas turėtų būti tapatus, negalima tikėtis aukštos ugdymo kokybės, jei pedagogai ir jų vadovai ją supranta visiškai skirtingai.

S. Neifacho (2007a) teigimu, ikimokyklinėse įstaigose ugdymo kokybės valdymo specifika susijusi su kitais akcentais tame, ką mes laikome ugdymu. Čia, pasak autoriaus, nuo žinių, mokėjimų ir įgūdžių nepradėsi. Valdymas prasideda nuo apsaugos, sveikatingumo funkcijų planavimo ir organizavimo, pilnaverčio mažylio maitinimo, priežiūros, kaip kokybiško fizinio ir dvasinio vystymosi pagrindo, užtikrinimo. Taip pat, pasak minėto autoriaus (2008), ugdymo kokybę didžia dalimi lemia ugdymo programos, realizuojamos vienokiu ar kitokiu metodologiniu principu. Taip pat šis procesas yra įtakojamas ugdymo proceso dalyvių (pedagogo, vaiko, šeimos), jų autoriteto, asmenybės savybių.

Apibendrinimas

Kontrolės būtinybė – akivaizdi. Tai procesas, kurio metu nustatoma, kiek atliktoji veikla atitinka lauktus rezultatus ir, esant reikalui, atliekami koreguojamieji veiksmai. Su kontrolės funkcija glaudžiai susijusi ugdymo kokybė, kurios prasmę svarbu suvokti tiek ugdymo įstaigos vadovams, tiek personalui.

2. IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOS VADOVO VADYBINĖS KOMPETENCIJOS

Šiuolaikiniame žinių ir informacijos pasaulyje darbinė veikla nuolat kinta ir tampa sudėtingesne, o priimami sprendimai neretai yra reikšmingi ne tik darbo organizacijos nariams, bet ir aplinkai. D. Lankelytės, V. Šilingienės (2004) teigimu, kvalifikaciniai reikalavimai, keliami individui, norinčiam užimti darbo vietą tampa vis svarbesni. Nepakanka vien tik tokių kvalifikaciją apibūdinančių kriterijų, kaip išsilavinimas, profesinis pasirengimas, patirtis. Vis plačiau vartojama kompetencijos sąvoka, apimanti žinių ir įgūdžių derinimą bei sugebėjimą juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis. Atsižvelgiant į tai, šiame skyriuje bus analizuojama kompetencijos samprata, vadovo tobulinimosi klausimai, aiškinama vadybinės kompetencijos kilmė, gilinamasi į ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų kompetencijas.

2. 1. Kompetencijos samprata

Šiuolaikinė ir sėkminga įstaigų veikla priklauso nuo jų profesionalaus valdymo. Didelį vaidmenį, anot J. Martinkienės (2009), vaidina vadovai, administratoriai, nuo kurių kompetencijų priklauso organizacijos veiklos efektyvumas. Tiek apie vadovo, tiek apie kitą veiklą atliekančių žmonių kompetenciją (lot. *competentia* – atitikimas, gebėjimas) rašė, jos sampratą tyrinėjo V. Adaškevičienė (2007), R. C. Appleby (2003), V. Damašienė (2002), D. Diskienė (2009), B. Grebliauskienė, N. Večkienė (2004), J. Kasiulis, V. Barvydienė (2003), R. Laužackas (2008), D. Lepaitė (2003), R. Mečkauskienė (2008), O. Monkevičienė, K. Stankevičienė (2008), S. Neifachas (2008), T. J. Sergiovanni (2005). Taip pat verta paminėti N. Babic, S. Irovic (2008), I. Bakanauskienę, E. Bartnikaitę (2009), R. Čiutienę, I. Šarkiūnaitę (2004), V. Darškuviene, D. Kaupelytę, N. Petkevičiūtę (2008), J. Martinkienę (2009), D. Pakėnienę, D. Ramanauskienę (2007), N. Petkevičiūtę, E. Kaminskytę (2003), E. Rodzevičiūtę (2007) ir kt., atlikusius išsamius tyrimus kompetencijos tematika. Nepaisant mokslinių straipsnių ir monografijų gausos šia tema, vis dar nesutariama dėl vieningo kompetencijos sąvokos apibrėžimo (kompetencijos sąvokų įvairovė pateikiama 1 lentelėje).

1 lentelė

Kompetencijos apibrėžtys

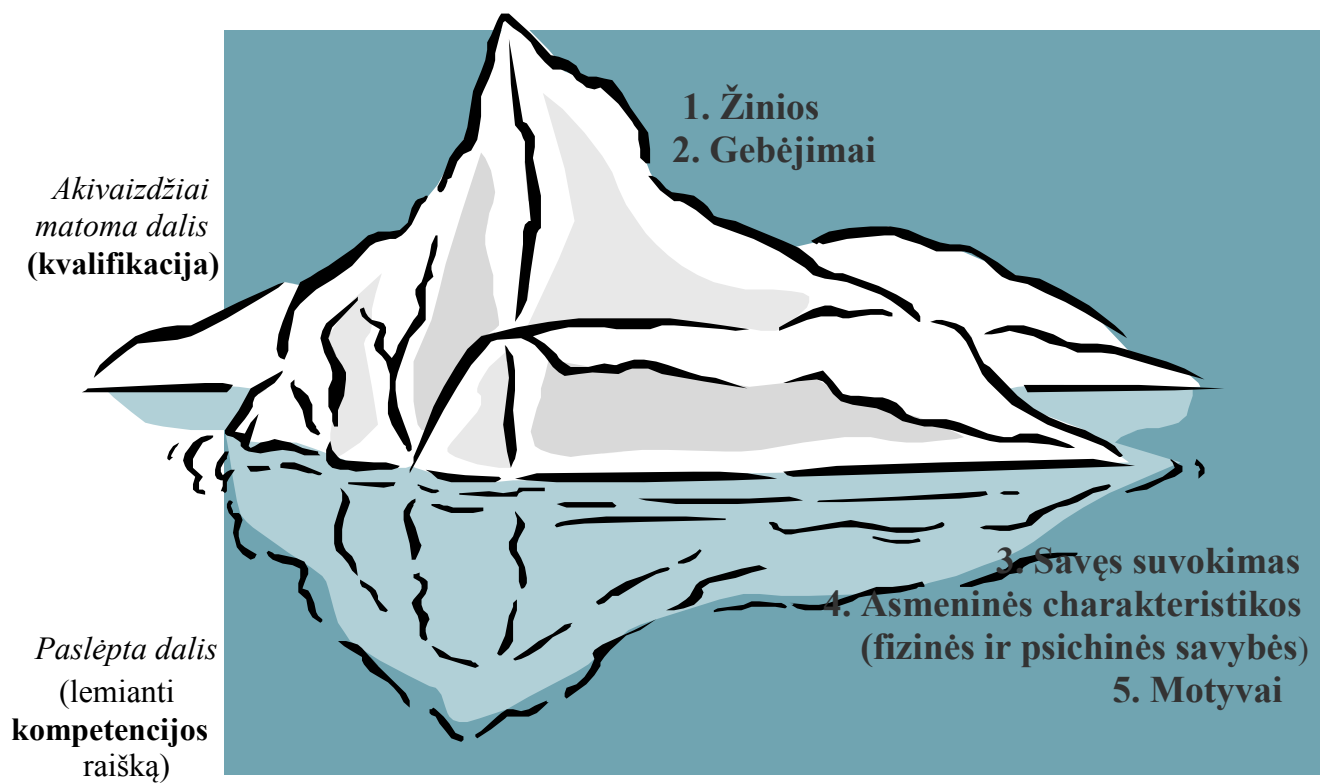
Autorius, šaltinis	Kompetencijos apibrėžimas
J. Kasiulis, V. Barvydienė, 2003, p. 165.	Kompetencija – tai žinių ir įgūdžių derinys bei sugebėjimas juos pritaikyti konkrečioms aplinkybėms. Tai vadybos funkcijų atlikimas, atsižvelgiant į aplinkos bei situacijos apribojimus.
I. Bakanauskienė, N. Petkevičiūtė, 2003, p. 34.	Kompetencija – elgsenos repertuaras, leidžiantis konkrečioje organizacijoje adekvačiais būdais pasiekti efektyvumo siekiant strateginių organizacijos tikslų. Kitaip tariant, kompetencija reiškia būtinų darbo uždaviniui ar vaidmeniui atlikti mokėjimo, įgūdžių, žinių ir gebėjimų derinį.

N. Petkevičiūtė, E. Kaminskytė, 2003 cit. J. Sokol, 2001.	Kompetencija – būtinų darbo uždaviniui ar vaidmeniui atlikti mokėjimo, įgūdžių ir gebėjimų derinys.
D. Diskienė, 2009, p. 9.	Kompetencija – tai žinių, gebėjimų, požiūrių, vertybių, asmenybės savybių komplekso išraiška, atsiskleidžianti jo veiksminga veikla ir turinti įtakos organizacijos sėkmingos veiklos rezultatams.
S. Montvilaitė, O. Monkevičienė, 2007, p. 5, cit. Europos Komisijos švietimo ir kultūros direktoratą	Kompetencija – tai nuolat kintanti vertybinių nuostatų, gebėjimų, žinių ir patirties visuma, garantuojanti sėkmę siekiant asmeninių ir profesinės veiklos tikslų, aktyviai dalyvaujant visuomeninėje veikloje bei mokantis visą gyvenimą.
Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 2003	Kompetencija – mokėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, įgūdžių, gebėjimų, vertybinių nuostatų visuma.

Kaip matome iš lentelėje pateiktų apibrėžimų, kompetencija dažnai suvokiama tarsi žinių ar sugebėjimų atributas, apibūdinantis darbuotojų gebėjimą labai gerai atlikti užduotis. N. Petkevičiūtė, E. Kaminskytė (2003) nurodo, kad kompetencijos sąvoka tiek akademinėje literatūroje, tiek kasdienėse diskusijose paprastai yra vartojama apibūdinti plataus diapazono sugebėjimus, kurie yra vienaip ar kitaip susiję su mūsų patikrtimi: meistriškumu, specializacija, inteligentiškumu, problemų sprendimu ir pan. Tačiau, kaip matome iš 1 lentelės, Europos Komisijos švietimo ir kultūros direktorato bei D. Diskienės (2009) pateikiami kompetencijos apibrėžimai pabrėžia visumą, įvairių komponentų derinį. Šiai nuostatai pritaria ir S. Montvilaitė bei O. Monkevičienė (2007), teigdamos, kad kompetencija – tai ne atskiri elementai (pvz., asmens pažintiniai gebėjimai, vertybės), bet tų elementų, susijusių tarpusavyje, *visuma*. Taigi, kartais kompetencija tapatinama tik su žiniomis ir mąstymu, t.y. su asmens erudicija. Tačiau vien žinios be asmens dvasinės ir jausminės kultūros (pvz., motyvacijos, individualių poreikių, vertybinių nuostatų, prasmės suvokimo) nėra veiksmingos (Montvilaitė, Monkevičienė, 2007).

E. Martišauskienė (2008) teigia, jog aiškinantis kompetencijos termino plotmę, visų pirma reikia suvokti jo santykį su *kvalifikacija*. D. Lepaitė (2003), tyrinėjusi L. M. ir S. M. Spencer (1993) pateikiamą kompetencijos sampratą ir struktūrą, nurodo, jog autoriai iškelia kelias nuostatas. Visų pirma, jie teigia, kad kompetencija yra *individo charakteristikos*, išryškinančios kompetencijos įvairiapusisškumą, užtikrinančios asmenybės tęstinumą ir sukuriančios prielaidas numatyti asmens elgseną įvairiose veiklos situacijose. Antroji nuostata akcentuoja *kompetencijos išryškėjimo priežastingumą*, t. y. asmens kompetencija lemia tam tikrą jo elgseną veikloje. Trečioji nuostata yra susijusi su asmens veikla, *pagrįsta tam tikrais kriterijais*, lemiančiais *aukštesnį atlikimo lygį*, t. y., kad kompetencijos išryškėjimas, apibrėžtas tam tikrais kriterijais, sudaro galimybes vertinti asmens veiklos lygį. D. Lepaitė (2003), cit. Guion (1991), teigia, jog autorius taip pat patvirtina, kad kompetencija yra tos asmenybės charakteristikos, kurios leidžia nustatyti asmens mąstymo ir elgsenos raišką veikloje. Todėl veiklą grindžiančios charakteristikos, kurias L. M. ir S. M. Spencer

(1993) pristato kaip penkių tipų „ledkalnio“ derinį (žr. 1 pav.), atskleidžia kvalifikacijos ir kompetencijos santykio problemą (Lepaitė, 2003).



1 pav. Modifikuotas kompetencijos „ledkalnio“ modelis

(Šaltinis: D. Lepaitė. Kompetenciją plėtojančių studijų programų lygio nustatymo metodologija. K., 2003, p. 23)

Akivaizdžiai matoma „ledkalnio“ dalis – žinios ir gebėjimai – yra svarbūs apibrėžiant kvalifikaciją, tačiau tai nėra esminis kompetencijos fenomeno struktūros lygis. L. M. ir S. M. Spencer (1993), kurie *žinias* interpretuoja kaip „specifinę turinio informaciją“, o *gebėjimus* – „asmens galimybių kūrimą atlikti fizines ar reikalaujančias mąstymo užduotis“, yra kiek atsargūs komentuodami akivaizdžiai matomą kompetencijos dalį. Šis atsargumas atsiranda dėl to, kad autoriai primena, jog žinių testų rezultatai gali ir netapti priemone, padedančia numatyti asmens kompetencijos raišką veikloje, nes žinios veikloje daugeliu atvejų gali tiesiog nebūti pritaikomos. Šiame kontekste žinios ir gebėjimai yra tik „paviršinė kompetencija“, kurią sąlyginai yra lengva plėtoti, tačiau likusieji „paslėptieji“ komponentai (savęs suvokimas, asmeninės charakteristikos ir motyvai) tampa centrinėmis charakteristikomis, sudarančiomis prielaidas plėtoti kompetenciją (Lepaitė, 2003).

Iš aukščiau pateiktos kompetencijos sąvokos analizės matome, kad tai sudėtinė sąvoka, kurią autoriai interpretuoja skirtingai ir savaip. Tą patį galime pasakyti ir apie kompetencijų skirstymą į

grupės. Tokių grupavimų literatūroje galime rasti ne viena, ir, galima teigti, kad jie visi yra teisingi, tik pritaikomi skirtingose veiklose.

J. Kasiulis, V. Barvydienė (2003) išskiria tris kompetencijų grupes:

- Konceptualinė (tai apgalvoti problemų sprendimai, mąstymo racionalumas bei permanentiškumas, dėmesio, atminties ypatumai, pažinimo įgūdžiai, intuicija, kūrybiškumas ir kt.);
- Techninė – technologinė (tai darbinės veiklos srities specialios žinios ir sugebėjimai: procesai ir technologijos, rinka ir konkurentai, gamyba ir aptarnavimas ir pan.);
- Tarpasmeninė (tai žodinis bendravimas, empatija, klausymo įgūdžiai, sugebėjimas palaikyti ilgalaikius sėkmingus tarpasmeninius ryšius).

R. Čiutienės, I. Šarkiūnaitės (2004) pateiktas „Plum“ kompetencijų modelis, kurį sudarė JAV konsultacinė kompanija „Plum International“, pasak minėtų autorių, laikomas universaliu, kadangi čia esminės kompetencijos skirstomos į tris stambias grupes: kompetencijos, reikalingos dirbant su žmonėmis (socialinės kompetencijos), verslo kompetencijos ir asmeninės kompetencijos (savęs valdymo kompetencijos) (žr. 1 priedą).

I. Kazlauskienė, G. Šaparnis (2007) pateikia R. P. Tett ir kt. (2000) parengtą išsamų vadovo kompetencijų bloką, kurį sudaro 9 kompetencijų blokai: tradicinių funkcijų, orientacijos į užduotį, orientacijos į asmenį, organizacinio tapatumo, pažiūrų, komunikavimo, savęs ir kitų ugdymo, profesinio sumanumo ir interesų bei emocinės kontrolės blokai (žr. 2 priedą). Šio kompetencijų modelio kūrėjai teigia, kad modelį sudarančios kompetencijų dalys gali būti išskirtos apžvelgus skirtingus požiūrius į kompetenciją, tokius kaip bendrosios individualios charakteristikos, žinios, įgūdžiai, požiūriai, elgesio motyvai, t.y. tai, kas įgalina vadovą atlikti vadovo vaidmenį.

Apibendrinimas

Kompetencija dažnai gretinama su kvalifikacijos samprata. Tačiau pabrėžiama, kad kvalifikacija atspindi studijų metu įgytas žinias ir gebėjimus, o kompetencija – tai tų įgytų žinių, įgūdžių, gebėjimų bei vertybinių nuostatų, asmens dvasinės ir jausminės kultūros *visuma*. Dėl kompetencijų skirstymo į grupes taip pat nėra vieningos nuomonės, kadangi kompetencijų grupavimas labai priklauso nuo veiklos, kuriai atlikti reikalingos vienos ar kitos kompetencijos.

2. 2. Vadovo tobulinimasis

Panagrinėjus pagrindines vadybos funkcijas bei išanalizavus kompetencijos sampratą, matyti, kiek daug ir kokių įvairių žinių privalo turėti vadovas, kad galėtų sėkmingai vadovauti organizacijai. Kad vadovas būtų visada pasirengęs sėkmingai spręsti naujas problemas, jis turi

nuolat tobulintis. Vienas pagrindinių švietimo įstaigos vadovo tobulinimosi būdų – kvalifikacijos tobulinimasis. Valstybinių ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo nuostatose (patvirtintose LR švietimo ir mokslo ministro 2007 m. kovo 29 d. Įsakymu Nr. ISAK-556) kvalifikacijos tobulinimas apibrėžiamas kaip „neformalusis švietimas ir savišvieta, kuriais siekiama įgyti, plėtoti profesinei veiklai reikalingas kompetencijas“. Savo kompetencijų tobulinimui vadovas gali pasirinkti iš nemažai jam siūlomų galimybių:

- Kvalifikacijos tobulinimo renginys (veikla pagal kvalifikacijos tobulinimo programą);
- Kursai (švietimo ir mokslo ministro nustatytas privalomas kvalifikacijos tobulinimo renginys);
- Mokymo modulis (tam tikros kvalifikacijos įgijimo arba kvalifikacijos tobulinimo programos autonominė dalis, kuriai būdingi savarankiški tikslai, turinys, apimtis, mokymo(si) metodai bei vertinimas);
- Edukacinė išvyka (išvyka, kurios metu vykdoma kvalifikacijos tobulinimo programa ir įgyjamos, plėtojamos kompetencijos);
- Konferencija (teorinis diskusinis susirinkimas, pasitarimas, trunkantis ne mažiau kaip 6 akademinės valandas, vykdomas pagal programą);
- Seminaras (dėstytojo, lektoriaus vadovaujama interaktyvi dalyvių sąveika pagal kvalifikacijos tobulinimo programą);
- Stažuotė (veikla, vykdoma pagal kvalifikacijos tobulinimo programą, kuria siekiama įgyti ar plėtoti praktinės veiklos kompetencijas, įgyti praktinės patirties) ir kt.

LR švietimo ir mokslo ministras 2005 m. liepos 21 d. įsakymu Nr. ISAK-1521 patvirtino valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatus, kuriuose įteisinamos trys vadovų kvalifikacinės kategorijos: trečioji (žemiausia), antroji ir pirmoji (aukščiausia). Švietimo įstaigų vadovų kvalifikacinės kategorijos rodo jų vadybinės kompetencijos lygį ir gebėjimą vadovauti švietimo įstaigai. Pagal minėtus nuostatus vadovai privalo atestuotis ne rečiau kaip kartą per 5 metus. R. Mečkauskienės (2008) teigimu, naujieji nuostatai yra daugiau orientuoti ne į vadybinius gebėjimus, o į kitus dalykus: užsienio kalbų mokėjimą, informacinių technologijų valdymą. Todėl, siekiant vadybinės veiklos profesionalumo ir veiksmingumo ir įgyvendinat svarbiausius švietimo prioritetus, svarbu padėti vadovams išmokti įsivertinti, atskleisti ir pristatyti savo kompetencijas.

Apibendrinimas

Vadovas, norėdamas sėkmingai vadovauti švietimo organizacijai, turi nuolat tobulintis ir kelti savo kvalifikaciją. Šiuo metu Lietuvoje yra įteisinamos trys vadovų kvalifikacinės kategorijos: trečioji (žemiausia), antroji ir pirmoji (aukščiausia). Kelti savo kvalifikaciją ir tobulinti savo kompetencijas vadovas gali kursuose, konferencijose, seminaruose, edukacinėse išvykose ir kitokios veiklos metu.

2.3. Vadybinės kompetencijos samprata

Šiuolaikinė ir sėkminga įstaigų veikla, anot J. Martinkienės (2009), priklauso nuo jų profesionalaus valdymo. Didelį vaidmenį vaidina vadovai, administratoriai, nuo kurių vadybinių kompetencijų priklauso organizacijos veiklos efektyvumas. Lietuvoje vadybinės kompetencijos tampa vis populiareesnė tyrimų tema: vadybines kompetencijas versle analizavo ir aprašė I. Bakanauskienė, E. Bartnikaitė (2009), R. Čiutienė, I. Šarkiūnaitė (2004), D. Diskienė (2009), J. Martinkienė (2009), N. Petkevičiūtė, E. Kaminskytė (2003), švietimo įstaigose dirbančiųjų vadybines kompetencijas tyrinėjo V. Darškuvienė, D. Kaupelytė, N. Petkevičiūtė (2008), P. Jucevičienė, D. Lepaitė (2000), D. Pakėnienė, D. Ramanauskienė (2007), A. Pupininkienė, E. Rodzevičiūtė (2008), E. Rodzevičiūtė (2006, 2007a, 2007b) ir kt. Nepaisant tyrimų gausos šioje srityje, literatūroje vis dar nėra aiškaus vadybinių kompetencijų apibrėžimo. Tam, kad galėtume suvokti vadybinių kompetencijų prasmę, paanalizuosime šios kompetencijos ištakas.

N. Petkevičiūtė, E. Kaminskytė (2003), I. Bakanauskienė ir kt. (2003), analizavusios vadybos kompetencijos teorinius ir praktinius aspektus, nurodo, kad Vakaruose labiausiai paplitę du požiūriai į vadybinę kompetenciją:

- Funkcinis analitinis, plėtojamas Inicijatyviosios vadybos chartijos (Management Charter Initiative, toliau – MCI) Jungtinėje Karalystėje;
- Asmeninių charakteristikų, pradėtas plėtoti mokslininko R. E. Boyatzis Jungtinėse Amerikos Valstijose.

N. Petkevičiūtė, E. Kaminskytė (2003) nurodo esminį R. E. Boyatzis ir MCI vadybinės kompetencijos modelių skirtumą: R. E. Boyatzis (1982) pateikia asmeninių charakteristikų metodą, išskirdamas asmeninės kompetencijos blokus, kurie leidžia labai gerai atlikti vadybos funkcijas. Pagal R. E. Boyatzis, kompetencijos sudedamosios dalys yra mokėjimai ir įgūdžiai, elgsenos motyvai bei socialiniai vaidmenys. R. E. Boyatzis kompetencijos modelis yra orientuotas į darbuotojo įnašą į organizacijos siekiamus tikslus, koncentruojasi ties individualiomis vadovo charakteristikomis ir siejamas su darbo turiniu. Tuo tarpu MCI modelis yra orientuotas į rezultatą, telkiamasi ties darbo atlikimo reikalavimais ir tai siejama su darbo vaidmeniu/funkcija. Tačiau, kaip teigia R. Čiutienė, I. Šarkiūnaitė (2004), kompetencijos modelių statiškumas neleidžia jiems keistis atsižvelgiant į aplinkos keliamas sąlygas. Minėtos autorės nurodo, kad tai yra itin svarbu, kadangi

ne tik sunku greitai perprasti aplinkos reikalavimus ir nustatyti reikalingas darbuotojų kompetencijas, bet ir gana sudėtinga prognozuoti pačius aplinkos pokyčius.

N. Petkevičiūtė, E. Kaminskytė (2003), analizavusios P. Lindsay ir R. Stuart (1997), teigia, jog autoriai argumentuoja, kad abu aukščiau aprašyti modeliai yra pagrįsti ir turi savo privalumų. Taip pat teigiama, kad kiekvienas modelis nėra tobulas ir išsamus siekiant suprasti bei dirbti su vadybine kompetencija. Todėl nemažai tyrinėtojų, remdamiesi jau egzistuojančiais modeliais, siekia juos integruoti į aiškia visumą.

Išanalizavus vadybinės kompetencijos tyrimų pradininkų nuostatas šios kompetencijos atžvilgiu, apžvelgus keletą autorių vadybinių kompetencijų modelius bei atsižvelgiant į ankstesniame skyriuje išanalizuotą kompetencijos sampratą, galima daryti prielaidą, kad **vadybinė kompetencija gali būti atskleidžiama per valdymo funkcijų – planavimo, organizavimo, vadovavimo, kontrolės – efektyvų įgyvendinimą kasdienėje veikloje, tam reikalingų žinių, gebėjimų ir įgūdžių bei asmeninių asmens charakteristikų, požiūrių, vertybių bei kitų vadovui būtinų kompetencijų visumą.**

Apibendrinimas

Vakaruose labiausiai paplitę du požiūriai į vadybinę kompetenciją: funkcinis analitinis bei asmeninių charakteristikų modeliai. Pirmasis yra labiau orientuotas į rezultatą, telkiamasi ties darbo atlikimo reikalavimais, antrasis – išskiria asmeninės kompetencijos blokus, kurie leidžia labai gerai atlikti vadybos funkcijas. Vadybinė kompetencija – tai daugiapusis reiškinys – būtent – žinių, įgūdžių, patirties, asmeninių charakteristikų bei visų vadovui būtinų kompetencijų kompleksas.

2. 4. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo kompetencijos

Lietuvos švietimo koncepcijoje (1992) nurodoma, kad „ikimokyklinis ugdymas atliepia pagrindinius vaiko poreikius – saugumo, aktyvumo, saviraiškos. Jo uždavinys – skatinti vaiko savarankiškumą, iniciatyvą, kūrybiškumą bei saugoti ir stiprinti vaiko sveikatą“. Vadovavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigai turi savo specifiką. Lietuvoje tokios įstaigos vadovu skiriamas asmuo, turintis aukštąjį pedagoginį išsilavinimą ir ne mažesnę kaip 5 metų pedagoginio darbo stažą. LR Švietimo įstatyme pateiktas mokyklos vadovo apibūdinimas gali būti puikiai pritaikomas ir apibūdinant ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovą: tai žmogus, atsakantis už švietimo įstaigos bendruomenės narių gerus ir kolegiškus tarpusavio santykius, bendravimo normų laikymąsi, skaidriai priimamus sprendimus, nuolatinį bendruomenės narių informavimą, pedagoginio ir nepedagoginio personalo profesinį tobulėjimą ir kvalifikacijos kėlimą, sveiką, saugią, užkertančią kelią bet kokioms smurto, prievartos apraiškoms ugdymo(si) aplinką. Be to, pagal LR Švietimo ir

mokslo ministerijos įsakymą Nr. 1080, ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovas atlieka tokias funkcijas:

- Telkia ikimokyklinio ugdymo įstaigos bendruomenę valstybinei švietimo politikai įgyvendinti, veiklos programai vykdyti;
- Kartu su ikimokyklinio ugdymo įstaigos bendruomene numato įstaigos veiklos kryptis, rengia įstaigos veiklos programą, nuostatus, įstaigos vidaus darbo tvarkos taisykles, metų veiklos sąvadą ir teikia aprobuoti įstaigos tarybai;
- Puoselėja demokratinius įstaigos bendruomenės narių santykius;
- Rūpinasi pedagogų profesinės kvalifikacijos kėlimu, sudaro sąlygas ir skatina juos atestuotis; bendradarbiauja su vaikų tėvais (vaiko globėjais), Vaiko teisių apsaugos tarnyba, įstaigos rėmėjais, visuomene. Kuria ugdymui palankią sociokultūrinę aplinką ir įstaigos modelį;
- Rūpinasi ikimokyklinio ugdymo įstaigos intelektualiniais, materialiniais ir finansiniais ištekliais, racionaliu jų panaudojimu;
- Sudaro metinę ikimokyklinio ugdymo įstaigos pajamų ir išlaidų sąmatą ir teikia ją įstaigos tarybai aprobuoti ir kt.

Minėtos ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo funkcijos dar kartą pabrėžia, kad vadovas turi būti ir švietimo, ir vadybos specialistas, nepamiršti darbo su žmonėmis svarbos, nes tai yra ikimokyklinio ugdymo įstaigos pagrindas. Tam, kad ugdymo įstaigos vadovas galėtų tinkamai ir sėkmingai atlikti visas jam priskirtas funkcijas, jis turi turėti atitinkamas kompetencijas, kurių pagalba galėtų efektyviai vadovauti ugdymo įstaigai. LR Švietimo ir mokslo ministro 2008 m. vasario 12 d. Įsakymu Nr. ISAK-398 buvo patvirtintos prioritetinės valstybinių ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų, profesijos mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo kryptys 2008–2010 metams, kur viena iš Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų plėtros kvalifikacijos tobulinimo krypčių – ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų ir pedagogų vadybinių kompetencijų plėtotė.

Atsižvelgiant į laiko iššūkius bei šiuo metu vykstančius kaitos procesus, buvo patvirtintas mokyklos vadovo kompetencijų aprašas (2007 m. sausio 15 d. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro įsakymas Nr. ISAK-55). Atsižvelgiant į tai, kad ir mokykla, ir ikimokyklinio ugdymo įstaiga abi yra ugdymo institucijos ir priklauso tai pačiai švietimo sistemai, pateikiame minėtame įstatyme nurodytas mokyklos vadovo kompetencijas adaptuodami jas ikimokyklinei ugdymo įstaigai ir jos vadovui. Šiame įsakyme mokyklos vadovo kompetencija apibrėžiama kaip „žinios, įgūdžiai, gebėjimai, vertybinės nuostatos, kitos asmeninės savybės, sąlygojančios profesinę veiklą ir turinčios įtakos mokyklos sėkmingos veiklos rezultatams“ (Lietuvos Respublikos Švietimo

ir mokslo ministro įsakymas Dėl mokyklos vadovo kompetencijos aprašo patvirtinimo, 2007 01 15, Nr. ISAK-55). **Vadovo kompetencijoms** priskiriama:

➤ **Švietimo politikos išmanymo, strategijos kūrimo, strateginio plano rengimo ir įgyvendinimo kompetencija**, kurią sudaro mokėjimas ir sugebėjimas:

- vadovautis valstybės švietimo politikos nuostatomis;
- sukurti strategiją, parengti strateginį planą ir juos įgyvendinti;
- formuoti ir keisti ikimokyklinės ugdymo įstaigos kultūrą;
- vadovauti metinės veiklos programos rengimui ir įgyvendinimui;
- bendradarbiauti su socialiniais partneriais;
- organizuoti vidaus auditą, gautus duomenis panaudoti veiklai tobulinti;
- valdyti projektus;
- sudaryti sąlygas savivaldos veiklos plėtotei.

➤ **Ugdymo proceso valdymo kompetencija**, kurią sudaro mokėjimas ir sugebėjimas:

- planuoti ugdymo turinį ir jį įgyvendinti;
- sukurti edukacines aplinkas ugdytinių poreikiams tenkinti;
- užtikrinti ugdytinių saugumą ir pagalbą jiems;
- užtikrinti ugdymo procese lygias galimybes;
- informuoti tėvus (globėjus, rūpintojus) apie ugdytinio pažangą, ugdymo proceso kaitą.

➤ **Žmogiškųjų išteklių valdymo kompetencija**, kurią sudaro mokėjimas ir sugebėjimas:

- reglamentuoti darbuotojų funkcijas;
- sudaryti sąlygas darbuotojų karjerai ir kvalifikacijos tobulinimui;
- vertinti darbuotojų veiklą;
- užtikrinti darbuotojų saugumą, kurti jiems palankią darbo aplinką;
- būti bendruomenės lyderiu.

➤ **Mokyklos turto ir lėšų valdymo kompetencija**, kurią sudaro mokėjimas ir sugebėjimas:

- inicijuoti ikimokyklinės ugdymo įstaigos aprūpinimą papildomais finansiniais ir materialiniais ištekliais;
- valdyti ir administruoti ikimokyklinės ugdymo įstaigos turtą ir lėšas.

Įsakyme taip pat pateikiamos ir **perkeliamosios (bendrosios) kompetencijos** (tai ugdymo įstaigos vadovo žinios, įgūdžiai, gebėjimai, vertybinės nuostatos, kitos asmeninės savybės, reikalingos bet kuriai žmogaus veiklai ir galimos perkelti iš vienos veiklos rūšies į kitą):

➤ **Mokymosi kaip ugdytis kompetencija**, kurią sudaro mokėjimas ir sugebėjimas:

- organizuoti savo ugdymąsi individualiai ir grupėje;
 - įvertinti profesinės praktikos privalumus, trūkumus, galimybes ir grėsmes, numatant profesinio tobulėjimo perspektyvas;
 - nuolat mokytis siekiant gyvenimo darnos ir veiklos karjeros;
 - kurti ikimokyklinę ugdymo įstaigą, kaip besimokančią organizaciją.
- **Komunikacinė kompetencija**, kurią sudaro mokėjimas ir sugebėjimas:
- taisyklingai vartoti kalbą realioje ir/ar virtualioje profesinėje aplinkoje;
 - bendrauti užsienio kalba (-omis);
 - konceptualiai ir vaizdžiai išreikšti savo idėjas bei interpretuoti mintis, faktus ir jausmus skirtinguose profesinės veiklos kontekstuose naudojant komunikacijos priemones.
- **Informacijos valdymo kompetencija**, kurią sudaro mokėjimas ir sugebėjimas:
- atrinkti ikimokyklinės ugdymo įstaigos valdymui aktualią informaciją iš įvairių šaltinių, laikantis etikos normų;
 - atlikti ikimokyklinės ugdymo įstaigos valdymui aktualios informacijos paiešką: žinoti, atrinkti ir naudoti adekvačias duomenų bazines;
 - naudotis kompiuterio technine ir programine įranga.
- **Pokyčių valdymo kompetencija**, kurią sudaro mokėjimas ir sugebėjimas:
- inicijuoti pokyčius vadovaujantis pokyčių valdymo teorijomis;
 - atpažinti naudingų ikimokyklinei ugdymo įstaigai pokyčių poreikį;
 - įgyvendinti ikimokyklinės ugdymo įstaigos strategijoje numatytus pokyčius.

Visi šie principai rodo, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo pareigos nėra vieno ar kito asmens išaukštinimas, bet didelis įsipareigojimas sutelkti įstaigos bendruomenę kryptingam darbui ir sudaryti sąlygas kiekvienam jos nariui geriau atsiskleisti. R. Mečkauskienė (2008) teigia, jog bandant užimti vadovo postą vargu ar verta tikėtis, kad jis taps jaukia ir gerai apmokama darbo vieta. Ugdymo įstaigos vadovas dirba sudėtingoje pedagogų profesionalų draugijoje ir ne visada jo sprendimai susilaukia kolegų pritarimo ar paramos. Jis privalo siekti, kad pedagogai atliktų darbą kokybiškai ir sąžiningai, o netinkamus darbuotojus – nebijoti atleisti. Be to, autorės teigimu, ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovas nėra autonomiška asmenybė, o jo užimamos pareigos – visada dvilypės. Šitokia situacija atsiranda todėl, kad ugdymo įstaigos direktorius pirmiausia pats yra samdinys ir vykdo savo darbdavio (savivaldybės administracijos) nurodymus. Kita vertus, įstaigos direktorius priima darbuotojus, todėl pats gali būti vadinamas darbdaviu. Toks susidvejinimas sunkina vadovo darbą, nes jis yra atsakingas už visus ir už kiekvieną įstaigos bendruomenės narį individualiai, tačiau gali veikti tik tiek, kiek leidžia įstatymai, pareigos supratimas ir sąžinė.

T. J. Sergiovanni (2005) teigia, jog vykstant globalizacijai bei kaitos procesams vadovams, tam, kad vadovautų efektyviai, tenka įvaldyti ir papildomų kompetencijų. Autorius išskiria 7 pagrindines pokyčių įtakotas kompetencijas:

- **Dėmesio valdymo kompetencija.** Dėmesio valdymas yra gebėjimas sutelkti kitus į vertybes, idėjas, tikslus ir siekius, kurie suburia žmones kartu ir teikia loginį pagrindą, valdžios tam, kas vyksta ugdymo įstaigoje, šaltinį. Vadovai tvarko dėmesį tuo, ką jie sako, kaip atlygina, kaip praleidžia laiką, poelgiais, kuriuos pabrėžia, ir sprendimų priėmimo priežastimis;
- **Prasmės valdymo kompetencija.** Prasmės valdymas yra gebėjimas susieti pedagogus, tėvus ir ugdytinius su ugdymo įstaiga taip, kad jie suvokia, jog jų gyvenimai naudingi, prasmingi ir vertinami. Net iš pažiūros pasaulietinė rutina ugdymo įstaigoms vertinama ir susieta su didžiais tikslais ir prasmėmis, kurios pabrėžia, kas yra žmonės, kodėl jie yra ugdymo įstaigoje, kodėl šiai įstaigai jų reikia, kodėl jų dalyvavimas yra vertingas;
- **Pasitikėjimo valdymo kompetencija.** Pasitikėjimo valdymas yra gebėjimas būti laikomam patikimu, teisėtu ir sąžiningu. Vadovui nepakanka priimti sprendimus, jis turi paaiškinti juos ir parodyti, kaip jie susiję su ugdymo įstaigos siela ir širdimi;
- **Savęs valdymo kompetencija.** Savęs valdymas yra menas, vertas plėtoti, bet nelengvai pasiekiamas be praktinio protingumo saiko. Praktinis protingumas, inteligencija yra gebėjimas pažinti, kaip viskas vyksta ir paskatinti dalykus gerai klostytis;
- **Paradokso valdymo kompetencija.** Paradokso valdymas yra gebėjimas sutaikyti kartu idėjas, kurios atrodo nesuderinamos;
- **Efektyvumo valdymo kompetencija.** Efektyvumo valdymas yra gebėjimas susitelkti į gebėjimo plėtojamą ugdymo įstaigoje, kuris leidžia per tam tikrą laiką pagerinti atlikimą. Raktas efektyvumo valdymui yra tai, kaip suprantama ir matuojama ugdymo įstaigos sėkmė. Kai efektyvumas tvarkomas gerai, įstaigos sėkmė apima ne tik rezultatų gavimą, bet apima ir ugdymąsi ir santykių puoselėjimą;
- **Įsipareigojimo valdymo kompetencija.** Įsipareigojimo valdymas teikia bendrą struktūrą, karkasą valdymo praktikai, kai kitos šešios kompetencijos yra įdiegtos. Įsipareigojimo valdymas apima vadovavimo atsitraukimą nuo biurokratinių ir asmeninių veiksmų prie pažintinių veiksmų – prie idėjų. Idėja pagrįstas vadovavimas reikalauja kiekvieno – tėvų, pedagogų – prisijungti prie vadovo prisiimant atsakomybę už tai, kas vyksta ugdymo įstaigoje.

Apibendrinimas

Ugdymo įstaigos vadovo kompetencijoms priskiriama: švietimo politikos išmanymo, strategijos kūrimo, strateginio plano rengimo ir įgyvendinimo kompetencija, ugdymo proceso valdymo, žmogiškųjų išteklių valdymo, ugdymo įstaigos turto ir lėšų valdymo kompetencijos. Taip pat išskiriamos perkeliamosios (bendrosios) kompetencijos: mokymosi kaip ugdytis, komunikacinė, informacijos valdymo bei pokyčių valdymo kompetencijos. Be to, vykstant globalizacijos ir kaitos procesams, ugdymo įstaigų vadovams svarbu įgyti ir pokyčių įtakotas kompetencijas, tokias kaip dėmesio valdymo kompetenciją, savęs valdymo kompetenciją, pasitikėjimo valdymo kompetenciją ir kt.

3. VADOVŲ VADYBINIŲ KOMPETENCIJŲ TYRIMO ORGANIZAVIMAS KLAIPĖDOS REGIONO IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE

3. 1. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų vadybinių kompetencijų tyrimo metodologija ir metodai

Kiekvienam vadovui yra svarbu žinoti kokios kompetencijos yra būtinos norint užtikrinti kasdienį efektyvų darbą, kokias kompetencijas jis turi bei kokias reikia tobulinti. Be to, tam, kad vadovas galėtų visapusiškai įsivertinti savo kompetencijas, jis turi žinoti ir savo personalo nuomonę.

Literatūros analizė parodė ne tik tai, kad terminas „kompetencija“ yra plačiai analizuojamas tiek užsienio, tiek lietuvių autorių. Tačiau literatūroje neaptikta vadovų *vadybinių* kompetencijų termino apibūdinimo. Šiame darbe laikomasi nuostatos, kad vadybinė kompetencija – tai vadovo vadybinių žinių, gebėjimų, asmeninių savybių bei kitų kompetencijų, būtinų atliekant kasdienį vadovaujamą darbą, visuma.

Tyrimo tikslas – nustatyti vadovų bei personalo nuostatas į ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų vadybines kompetencijas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atrinkti, išanalizuoti, susisteminti mokslinę literatūrą ikimokyklinio ugdymo įstaigų valdymo klausimais;
2. Ištirti ikimokyklinio ugdymo įstaigų personalo bei vadovų požiūrį į vadovų vadybines kompetencijas.
3. Identifikuoti ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų esmines vadovavimo klaidas bei problemas, su kuriomis susiduriama kasdienėje veikloje.

Metodai: mokslinės literatūros ir dokumentų analizė, anketinė apklausa, statistinė duomenų analizė.

Tyrimo instrumentarijus: siekiant išsiaiškinti, ar ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai yra įgiję vadybinių kompetencijų, taip pat siekiant nustatyti vadovų bei personalo požiūrį į jas, buvo pasirinktas anketinės apklausos metodas. Norint gauti kuo tikslesnius tyrimo rezultatus buvo vykdomas anoniminis anketavimas.

Įvadinėje anketos dalyje nurodomas tyrimo pavadinimas, pabrėžiamas anketos anonimiškumas bei pateikiamas demografinių klausimų blokas. Pagrindinėje anketos dalyje pateikiami klausimai apie vadovo vadybines žinias bei sugebėjimus, jo asmenines savybes bei kompetencijas, kurie padės nustatyti, kaip patys vadovai bei personalas vertina vadovų vadybines kompetencijas (žr. 4 ir 5 priedus). Keli anketų klausimai buvo sudaryti remiantis R. Želvio (1999), R. Nesavienės, G. Šaparnio (2008), D. Pakėnienės, D. Ramanauskienės (2007) atliktais ir aprašytais tyrimais.

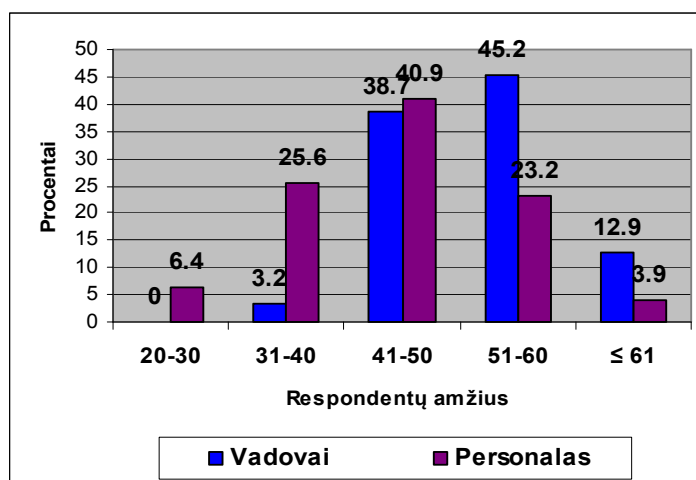
Tyrimas buvo atliktas Klaipėdos miesto ir rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Iš viso buvo apklaustas 31 vadovas bei jų pavaduotojai (anketų grįžtamumas 87,5 %) ir 204 personalo nariai (anketų grįžtamumas 79,5 %). Norėtume pabrėžti, kad tyrimo imtyje yra išskirtos dvi respondentų grupės (vadovai ir personalas), nes jų atsakymai bus lyginami tarpusavyje.

Visi anketos klausimai – uždaro tipo su pateiktais teiginiais, respondentams reikėjo pasirinkti vieną atsakymo variantą. Prie daugelio klausimų palikta vieta, skirta užrašyti kitokiai nei pateikta respondentų asmeninei nuomonei. Dauguma anketos klausimų su pateiktais teiginiais turėjo būti įvertinti pagal keturių rangų sistemą (labai trūksta, iš dalies trūksta, netrūksta, visiškai netrūkta; niekada, retai, dažnai, visada; 4 balų sistema, kur „1“ reiškia žemiausią įvertinimą, „4“ – aukščiausią). Bendra vadovams skirtos anketos apimtis – 9 puslapiai, personalui skirtos – 8 puslapiai.

Tyrimui įgyvendinti bei duomenims apdoroti buvo naudojama statistinė duomenų analizė, kuri atlikta „SPSS 11.0.1 for Windows“ programa. Aprašomosios statistikos metodu duomenys įvertinami kiekybiškai. Informacija grupuojama, pateikiama lentelėse, stulpelinėse diagramose ir kt.

3. 2. Tyrimo imties charakteristika

Visi tyrime dalyvavę 235 respondentai – moterys, tad viso tyrimo rezultatų analizėje atsispindės moterų nuomonė. Respondentų amžius pasiskirstė gana įvairiai (žr. 2 pav.). Iš pateikto paveikslo matome, kad daugiausiai tyrime dalyvavo ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų ir personalo, kurių amžius yra nuo 41 iki 50 metų. Kaip teigiama Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnybos internetinėje svetainėje, būtent 40-50 gyvenimo metai yra produktyviausias darbinės veiklos laikotarpis. Kadangi dauguma apklaustųjų patenka į šį amžiaus tarpsnį, galima daryti prielaidą, kad pateikta nuomonė atspindės realią respondento poziciją. Vidutinis apklausoje dalyvavusių vadovų amžius (N = 31) – 52 metai, personalo (N =204) – 45 metai.



2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (N = 305)

Susisteminius anketų duomenis paaiškėjo, kad didžioji dauguma respondentų (65 %) yra įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą, o ikimokyklinis ugdymas ir ikimokyklinio ugdymo pedagogika ir psichologija vyrauja tarp specialybių, įgytų studijų metu (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą ir studijų metu įgytą specialybę (N = 305)

	Vadovai %	Personalas %	Iš viso %
Išsilavinimas			
Vidurinis	0	5,9	5,1
Aukštesnysis	6,5	17,2	15,8
Nebaigtas aukštasis	0	1,5	1,3
Aukštasis neuniversitetinis	16,1	12,3	12,8
Aukštasis universitetinis	77,4	63,1	65,0
Iš viso %:	100,0	100,0	100,0
Specialybė, įgyta studijų metu			
Ikimokyklinis ugdymas	29,1	43,1	41,7
Specialioji pedagogika (logopedija)	0	4	3,4
Ikimokyklinio ugdymo pedagogika ir psichologija	67,7	24	29,7
Pradinių klasių mokytoja	0	3,4	2,9
Socialinė pedagogika	0	2	1,7
Muzikos pedagogika	0	2,9	2,5
Kitos edukologijos specialybės	3,2	1,5	1,7
Medicinos sesuo	0	3,4	2,9
Ekonomika	0	4,9	4,2
Kita	0	10,8	9,3
Iš viso %:	100,0	100,0	100,0

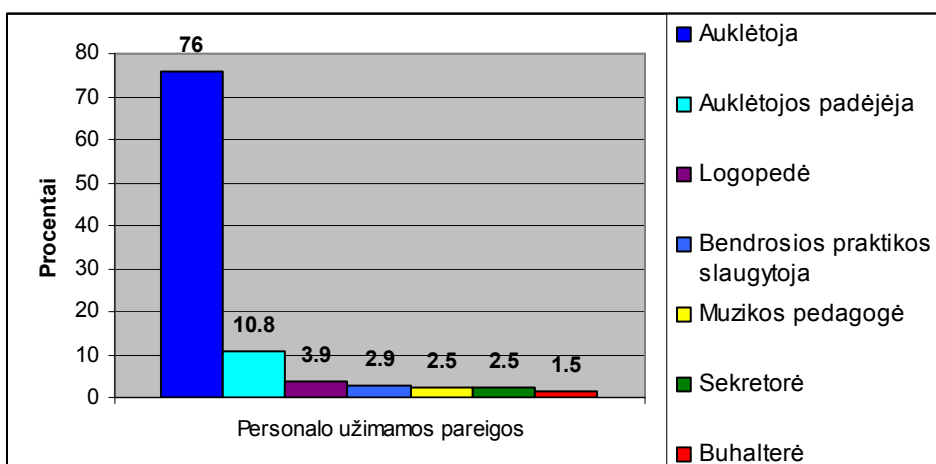
Be to, nustatyta, kad tik keturi vadovai yra baigę magistrantūros studijas, o vyraujanti kvalifikacinė kategorija – antroji, – ją turi 64,5 % apklaustų vadovų (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

Respondentų (vadovų) pasiskirstymas pagal baigtas magistrantūros studijas ir turimą kvalifikacinę kategoriją (N = 31)

	N	%
Baigė magistrantūros studijas	4	12.9
Nebaigė magistrantūros studijų	25	80.6
Šiuo metu studijuoja	2	6.5
Iš viso:	31	100.0
I kategorija	2	6.5
II kategorija	20	64.5
III kategorija	8	25.8
Neturi kvalifikacinės kategorijos	1	3.2
Iš viso:	31	100.0

Išanalizavus duomenis taip pat nustatyta, kad didžioji dauguma (76 %) apklaustų personalo darbuotojų dirba auklėtojomis, likusieji – kitose pareigose (žr. 3 pav.).



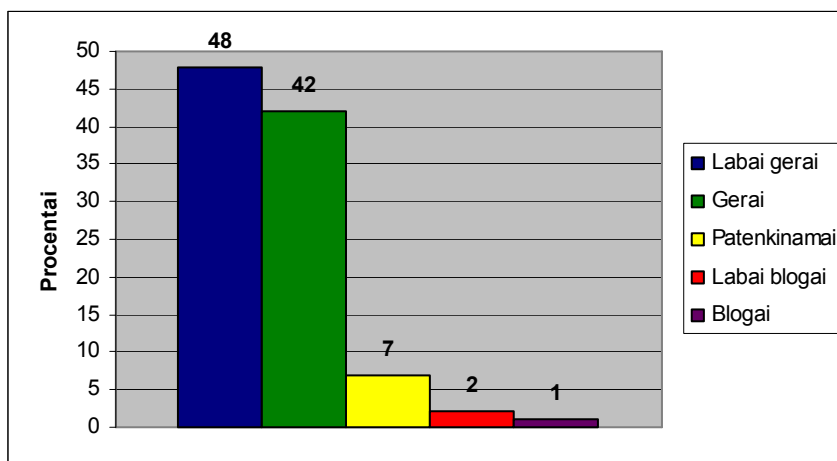
3 pav. Respondentų (personalo) pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (N = 204)

4. IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ VADYBINIŲ KOMPETENCIJŲ TYRIMO KLAIPĖDOS REGIONE REZULTATAI

4. 1. Vadovų vadybinių žinių ir gebėjimų vertinimo ypatumai

Vadybinė kompetencija, kaip jau rašyta ankstesniame skyriuje, – sudėtinis reiškinys, susidedantis iš daugelio elementų – vadovo žinių, gebėjimų ir įgūdžių, reikalingų atlikti vadybinei veiklai, jo asmeninių savybių, vertybių ir kt. D. Diskienės (2009) teigimu, vadovų vadybinės kompetencijos pirmiausia turėtų būti analizuojamos per valdymo funkcijų prizmę, todėl ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų vadybinių kompetencijų tyrimas buvo pradėtas būtent nuo keturių pagrindinių – planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės – valdymo funkcijų analizavimo.

Pirmuoju klausimu, skirtu ikimokyklinio ugdymo įstaigų personalui, buvo svarbu išsiaiškinti, kaip ugdymo įstaigų darbuotojai vertina savo vadovų vadybinį pasirengimą. Didžioji dauguma (90 %) savo vadovų vadybinį pasirengimą vertina gerai arba labai gerai ir tik 3% apklaustųjų nurodo, kad jų vadovai yra blogai arba labai blogai pasirengę atlikti vadybinį darbą (žr. 4 pav.). Galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų personalas labai teigiamai vertina savo vadovų vadybinį pasirengimą, mano, kad jie turi pakankamai vadybinių žinių ir gebėjimų atlikti kasdienį vadovaujamą darbą.



4 pav. Respondentų (personalo) pasiskirstymas pagal vadovo vadybinio pasirengimo vertinimą (N = 204)

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti ne tik kaip ikimokyklinio ugdymo įstaigų personalas vertina savo vadovų vadybines žinias, gebėjimus bei vadybines kompetencijas, bet ir palyginti jų

nuomonę su vadovų nuomone tais pačiais klausimais. Šiam tikslui įgyvendinti buvo pasirinktas dviejų nepriklausomų imčių neparimetrinio palyginimo Mann ir Whitney U testas.

Siekiant įvertinti, kokias pirmosios vadybinės funkcijos – planavimo – žinias ir gebėjimus turi ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai, respondentams buvo pateikta įvertinti devynis planavimo įgūdžius. Vertinant šiuos įgūdžius tiriamųjų buvo prašoma pasirinkti vieną iš keturių teiginių: „Labai trūksta“, „Iš dalies trūksta“, „Netrūksta“, „Visiškai netrūksta“. Tam, kad būtų galima susisteminti gautus duomenis ir paversti juos matematine išraiška, teiginys „Labai trūksta“ buvo prilygintas žemiausiam balui 1, „Iš dalies trūksta“ – 2, „Netrūksta“ – 3, teiginys „Visiškai netrūksta“ – aukščiausiam balui 4. Nustatyta, kad vadovų ir personalo požiūris skiriasi statistiškai reikšmingai į šiuos šešis planavimo įgūdžius: organizacijos vizijos kūrimo įgūdžiai ($Z = -3,456, p < 0,001$), organizacijos filosofijos ir vertybių sistemos nustatymo įgūdžiai ($Z = -3,184, p < 0,01$), organizacijos misijos formulavimo įgūdžiai ($Z = -2,570, p < 0,05$), strateginių tikslų nustatymo įgūdžiai ($Z = -2,364, p < 0,05$), operatyvinių tikslų nustatymo įgūdžiai ($Z = -2,364, p < 0,05$) bei laiko planavimo įgūdžiai ($Z = -2,088, p < 0,05$) (žr. 4 lentelę). Gauti rezultatai rodo, kad personalas visus savo vadovų planavimo įgūdžius įvertina geriau nei patys vadovai, taigi apklausti vadovai gana stipriai nuvertina savo gebėjimus kurti organizacijos viziją, misiją, nustatyti filosofiją bei vertybes, apibrėžti strateginius bei operatyvinius planus ir kt. Apibendrinant būtų galima teigti, jog, pasak respondentų, apklaustiems ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams netrūksta daugumos planavimo įgūdžių.

4 lentelė

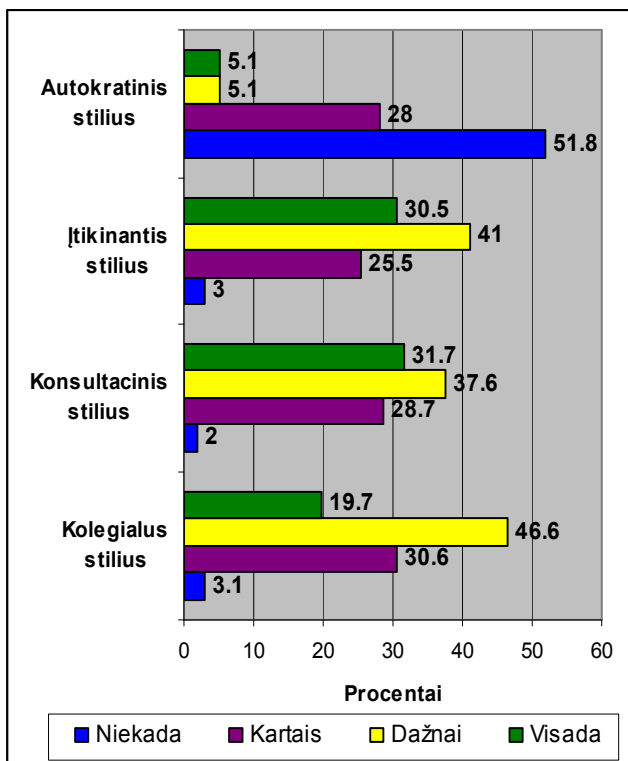
Vadovų ir personalo nuomonių apie vadovų planavimo įgūdžius įvertinimo palyginimas pagal Mann Whitney U testą (N = 305)

Planavimo įgūdžiai		M ± SD	Rangų vidurkis	Rangų suma	Z	p-reikšmė
Organizacijos vizijos kūrimo įgūdžiai	P	3,28 ± 0,641	121,54	24307,00	-3,546	0,000***
	V	2,77 ± 0,762	80,29	2489,00		
Organizacijos filosofijos ir vertybių sistemos nustatymo įgūdžiai	P	3,11 ± 0,662	118,93	23309,50	-3,184	0,001**
	V	2,68 ± 0,791	82,85	2568,50		
Organizacijos misijos formulavimo įgūdžiai	P	3,18 ± 0,637	118,42	23328,00	-2,570	0,010*
	V	2,84 ± 0,735	89,61	2778,00		
Esamos situacijos analizės (SWOT, Jėgų lauko analizė) įgūdžiai	P	3,06 ± 0,735	114,08	22131,50	-0,674	0,500
	V	2,97 ± 0,752	106,24	3293,50		
Strateginių tikslų nustatymo įgūdžiai	P	3,23 ± 0,696	117,23	22859,00	-2,364	0,018*
	V	2,94 ± 0,574	90,06	2792,00		
Operatyvinių tikslų nustatymo įgūdžiai	P	3,24 ± 0,639	117,24	22861,00	-2,364	0,018*
	V	2,84 ± 0,969	90,00	2790,00		
Veiklos plano rengimo įgūdžiai	P	3,24 ± 0,733	116,96	23159,00	-1,239	0,215
	V	3,10 ± 0,651	102,45	3176,00		
Laiko planavimo įgūdžiai	P	3,18 ± 0,683	117,80	23206,50	-2,088	0,037*
	V	2,87 ± 0,806	93,53	2899,50		
Sprendimų priėmimo įgūdžiai	P	3,11 ± 0,709	118,16	23513,50	-1,666	0,096
	V	2,87 ± 0,846	98,44	3051,50		

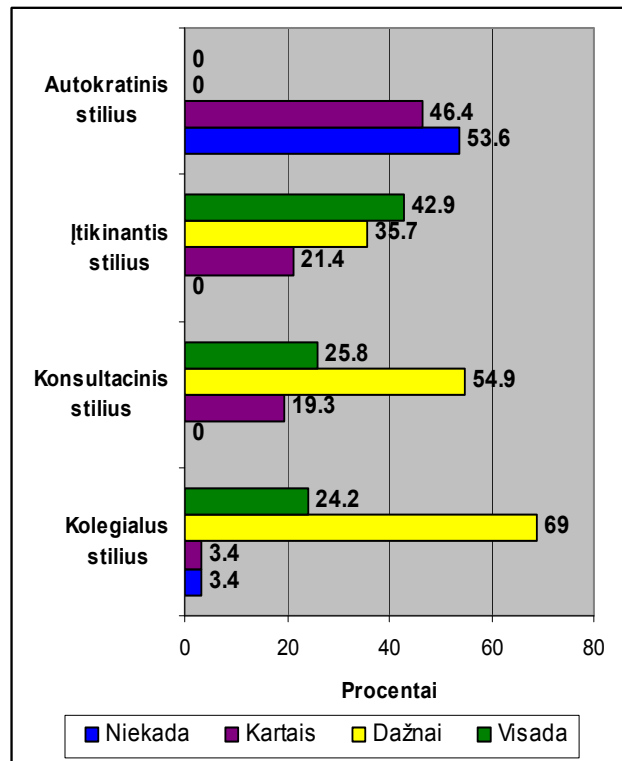
P – personalas, V – vadovai

Skirtumai statistiškai skirtingi, kai * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Su planavimo funkcija glaudžiai susijęs ir sprendimų priėmimas, todėl tyrime buvo siekiama išsiaiškinti, kokius sprendimo priėmimo būdus naudoja mūsų analizuojamų švietimo įstaigų vadovai. Šiam tikslui pasiekti anketoje buvo pateiktas klausimas, kuriame tiriamieji turėjo nurodyti, kokius sprendimų priėmimo stilius naudoja vadovai. Rezultatai rodo, kad personalo ir vadovų nuomonė labiausiai išsiskyrė dėl vadovų naudojamo kolegialaus sprendimų priėmimo stiliaus (žr. 5 ir 6 pav.). Beveik 70 % apklaustų vadovų teigia, jog dažnai sprendimus priima bendrai su visa ugdymo įstaigos bendruomene (t. y. naudoja kolegialų sprendimų priėmimo stilių). Tuo tarpu tuo yra įsitikinę tik 46,6 % apklaustų ikimokyklinio ugdymo įstaigų darbuotojų ir net 30,6 % teigia, jog vadovai šį stilių naudoja tik kartais. Be to, kaip matome iš pateiktų paveikslų, net 10 % apklaustų personalo narių teigia, kad jų vadovai dažnai ar net visada naudoja autokratinį sprendimų priėmimo stilių, t.y. sprendimus priima vienvaldiškai, nesitardami su pavaldiniais, tuo tarpu apklaustieji vadovai tam kategoriškai prieštarauja ir dauguma nurodo, jog niekada nenaudoja šio sprendimų priėmimo stiliaus. Galima teigti, jog kai kurie vadovai yra nelinkę pripažinti, kad neretai sprendimus priima visiškai nederindami jų su savo darbuotojais. Tačiau toks požiūris yra gana klaidingas, kadangi šio stiliaus naudojimas, anot R. Želvio (2003), yra labai tinkamas paprastiems kasdieniams reikalams spręsti bei tų sprendimų priėmimui, kurie yra asmeniškai nesusiję su organizacijos nariais.



5 pav. Personalo nuomonė apie vadovo naudojamus sprendimų priėmimo stilius (N = 204)



6 pav. Vadovų nuomonė apie jų naudojamus sprendimų priėmimo stilius (N = 31)

Tyrimo metu buvo siekiama įvertinti kokias dar vienos vadybinės funkcijos – organizavimo – žinias ir gebėjimus turi vadovai. Šiam tikslui pasiekti respondentams buvo pateikta 12 teiginių apie komandinį darbą. Nustatyta, kad vadovų ir personalo požiūris skiriasi statistiškai reikšmingai į šiuos penkis komandinio darbo ypatumus: kiekvienas komandos narys gali laisvai išreikšti savo nuomonę/poziciją ($Z = -2,681$, $p < 0,01$), palaikomos naujos idėjos ($Z = -2,884$, $p < 0,01$), vyrauja palanki/teigiama aplinka ($Z = -1,996$, $p < 0,001$), tarp komandos narių skatinamas bendradarbiavimas ($Z = -2,023$, $p < 0,001$), ($Z = -2,967$, $p < 0,01$) (žr. 5 lentelę). Gauti rezultatai rodo, kad vadovai minėtus ypatumus įvertino geriau nei jų darbuotojai. Kadangi visi penki statistiškai reikšmingai besiskiriantys komandinio darbo ypatumai atspindi psichologinę darbo komandoje pusę, galima teigti, kad iš tiesų komandinio darbo metu vyrauja šaltesnė, neigiamesnė atmosfera negu mano apklaustų darbuotojų vadovai.

5 lentelė

Vadovų ir personalo nuomonių apie komandinio darbo ypatumus įvertinimo palyginimas pagal Mann Whitney U testą (N = 305)

Komandinio darbo ypatumai		M ± SD	Rangų vidurkis	Rangų suma	Z	p-reikšmė
Kiekvieno komandos nario individuali veikla aiškiai apibrėžiama	P	3,23 ± 0,742	117,15	23547,50	-0,736	0,462
	V	3,17 ± 0,592	108,28	3248,50		
Aiškūs komandos tikslai	P	3,40 ± 0,657	116,21	23358,00	-0,188	0,851
	V	3,45 ± 0,568	118,39	3670,00		
Nustatomas laikas, per kurį komanda turi atlikti užduotį	P	3,38 ± 0,630	115,53	23222,50	-0,624	0,532
	V	3,48 ± 0,508	122,76	3805,50		
Darbas komandoje tinkamai planuojamas	P	3,30 ± 0,714	116,64	23561,50	-0,091	0,927
	V	3,33 ± 0,547	115,55	3466,50		
Darbas komandoje efektyvus	P	3,21 ± 0,671	116,34	23152,50	-0,544	0,587
	V	3,16 ± 0,583	110,08	3412,50		
Kiekvienas komandos narys gali laisvai išreikšti savo nuomonę/poziciją	P	3,31 ± 0,771	112,30	22571,50	-2,681	0,007**
	V	3,71 ± 0,461	143,76	4456,50		
Palaikomos naujos idėjos	P	3,22 ± 0,678	112,45	22715,00	-2,884	0,004**
	V	3,58 ± 0,620	146,65	4546,00		
Vyrauja palanki/teigiama aplinka	P	3,13 ± 0,673	112,97	22707,00	-1,996	0,046*
	V	3,40 ± 0,498	136,30	4089,00		
Pasidalijama turima informacija	P	3,30 ± 0,707	112,93	22585,50	-1,663	0,096
	V	3,53 ± 0,571	132,65	3979,50		
Darbais komandoje pasidalijama po lygiai	P	2,84 ± 0,765	115,37	23190,00	-0,398	0,690
	V	2,90 ± 0,662	120,20	3606,00		
Tarp komandos narių skatinamas bendradarbiavimas	P	3,30 ± 0,716	112,30	22348,50	-2,023	0,043*
	V	3,58 ± 0,564	136,02	4216,50		
Komandoje vyrauja pasitikėjimas	P	3,04 ± 0,722	111,32	22263,00	-2,967	0,003**
	V	3,45 ± 0,506	146,23	4533,00		

P – personalas, V – vadovai

Skirtumai statistiškai skirtingi, kai * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Siekiant įvertinti, kokias trečiosios vadybos funkcijos – vadovavimo – žinias ir gebėjimus turi vadovai, respondentams buvo pateiktos 7 pagrindinės lyderių apibūdinančios savybės, kurias, pasak R. Razausko (1997), nurodo JAV specialistai. Surinktų duomenų analizė rodo, kad statistiškai reikšmingų ryšių nėra ($p > 0,05$) (žr. 6 lentelę), t.y. ir vadovų, ir personalo vertinimai šiuo klausimu yra analogiški. Iš lentelėje pateiktų duomenų matome, jog, respondentų teigimu, vadovams yra būdingos dauguma lyderio savybių (apklaustųjų atsakymų vidurkis – 3,14 balo iš 4 galimų).

6 lentelė

Vadovų ir personalo nuomonių apie vadovo turimas lyderio savybes įvertinimo palyginimas pagal Mann Whitney U testą (N = 305)

Lyderio savybės		M ± SD	Rangų vidurkis	Rangų suma	Z	p-reikšmė
Mokėjimas atskleisti bendradarbių sugebėjimus	P	3,23 ± 0,675	119,50	24257,50	-1,285	0,199
	V	3,10 ± 0,539	104,44	3237,50		
Mokymasis iš savo klaidų	P	3,01 ± 0,842	113,98	22454,50	-0,011	0,991
	V	3,03 ± 0,718	114,12	3423,50		
Savo sugebėjimų plėtimui, strategiškai mąstyti ugdytas	P	3,33 ± 0,693	118,23	24001,00	-0,467	0,641
	V	3,29 ± 0,643	112,71	3494,00		
Mokėjimas rizikuoti	P	2,99 ± 0,898	117,35	23118,00	-1,735	0,083
	V	2,71 ± 0,864	96,39	2988,00		
Savo sugebėjimų išsiklausti ugdytas	P	3,07 ± 0,721	113,77	22640,00	-0,802	0,422
	V	3,20 ± 0,551	123,17	3695,00		
Mokėjimas adaptuotis	P	3,33 ± 0,687	117,53	23741,50	-0,674	0,500
	V	3,27 ± 0,640	109,55	3286,50		
Psichologijos, elgesio motyvų suvokimas	P	3,33 ± 0,739	116,68	23219,50	-1,428	0,153
	V	3,14 ± 0,743	99,53	2886,50		

P – personalas, V – vadovai

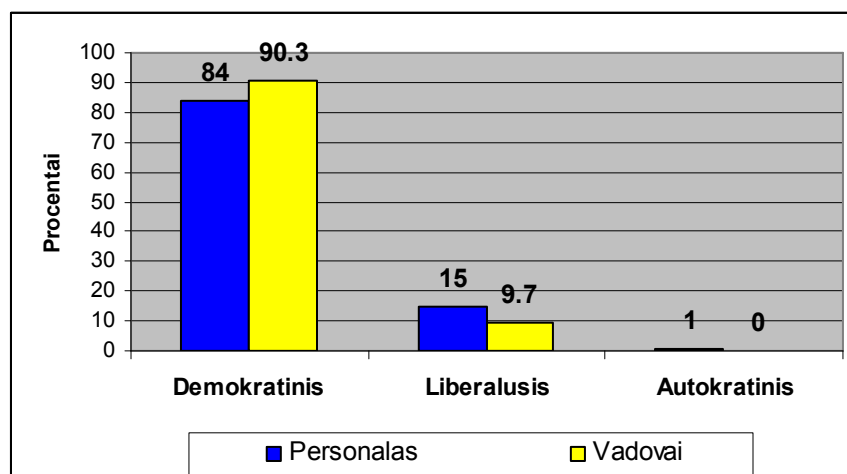
Skirtumai statistiškai skirtingi, kai * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Tyrimo metu buvo siekiama ne tik palyginti vadovų ir personalo požiūrį į vadovų, kaip lyderių, savybes, bet ir nustatyti, ar vadovų turimos lyderių savybės sutampa su tomis savybėmis, kurios, pasak pačių vadovų, yra būtinos ir svarbios kasdiniame ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo darbe. Šiam tikslui buvo pasirinktas Spearman koreliacijos koeficientas. Susumavus rezultatus nustatyta, kad statistiškai reikšmingų ryšių nėra ($p > 0,05$) (žr. 7 lentelę). Vadinasi, pasak apklaustųjų vadovų, jiems yra būdingos tos lyderio savybės, kurias jie laiko svarbiomis vadovaujant ikimokyklinio ugdymo įstaigai.

Įvertinimų tarp lyderio savybių svarbos kasdieniame ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo darbe ir vadovui būdingų lyderio savybių palyginimas pagal Spearman koreliacijos koeficientą (N = 31)

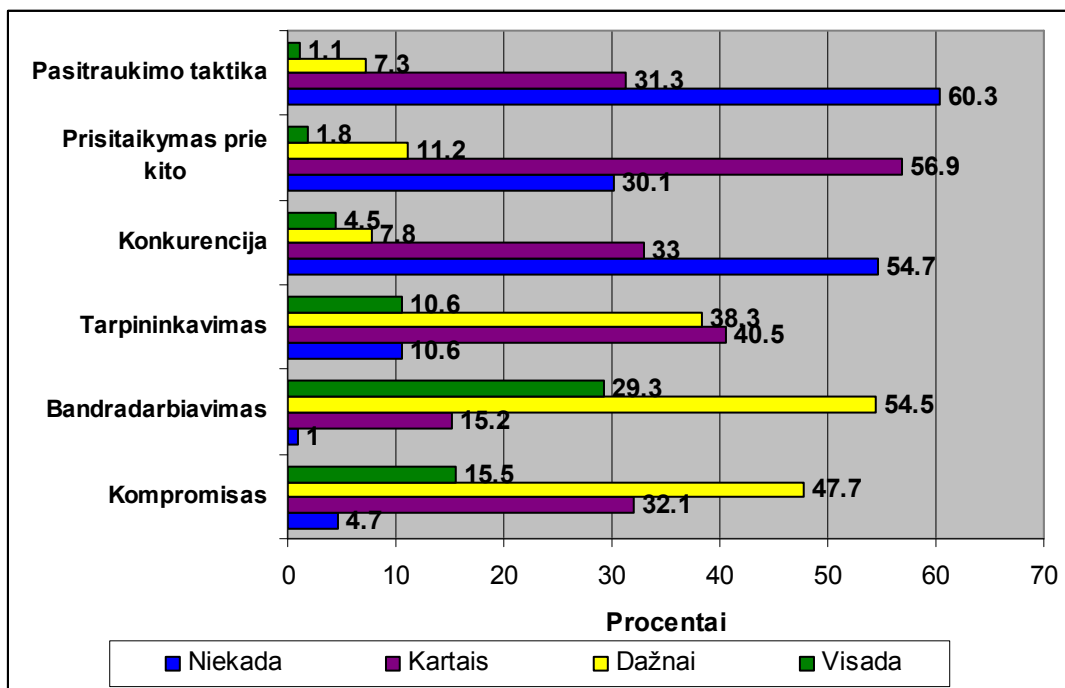
Lyderio savybės, kurias vadovas laiko svarbiomis kasdieniame ikimok. įst. vadovų darbe	r	p-reikšmė
Vadovams būdingos lyderio savybės		
Moka atskleisti bendradarbių sugebėjimus	0,182	0,335
Mokosi iš savo klaidų	0,256	0,173
Ugdosi savo sugebėjimus Plačiai, strategiškai mąstyti	-0,040	0,833
Moka rizikuoti	-0,188	0,320
Ugdosi savo sugebėjimus įsiklausyti	0,203	0,283
Moka adaptuotis	0,348	0,064
Suvokia elgesio motyvus, psichologiją	0,023	0,905

Tyrimė taip pat buvo siekiama nustatyti, kokį vadovavimo stilius respondentai laiko efektyviausiu ikimokyklinio ugdymo įstaigoms. Šiam tikslui pasiekti respondentų buvo prašoma pasirinkti vieną iš trijų variantų – autokratinis, demokratinis ar liberalusis stilius. Susumavus duomenis būtų galima daryti išvadą, kad didžioji dauguma respondentų kaip efektyviausią vadovavimo stilių ikimokyklinio ugdymo įstaigoms nurodė demokratinį, kai vadovas plačiai remiasi kolektyvo nuomone, o vienvaldiškai sprendžia tik sunkius, operatyvius klausimus (žr. 7 pav.). Už autokratinį vadovavimo būdą, kai vadovas stengiasi sutelkti savo rankose kuo daugiau galių, griežtai kontroliuoja pavaldinius, pasisako tik 1 % apklausoje dalyvavusių asmenų. Likusieji, t.y. 15 % personalo ir beveik 10 % vadovų, renkasi liberalųjį vadovavimo stilių, kuomet vadovas vengia atsakyti už savo veiksmus, visai stengiasi sumažinti savo atsakomybę, bet bendradarbių veiklą laikas nuo laiko kontroliuoja.

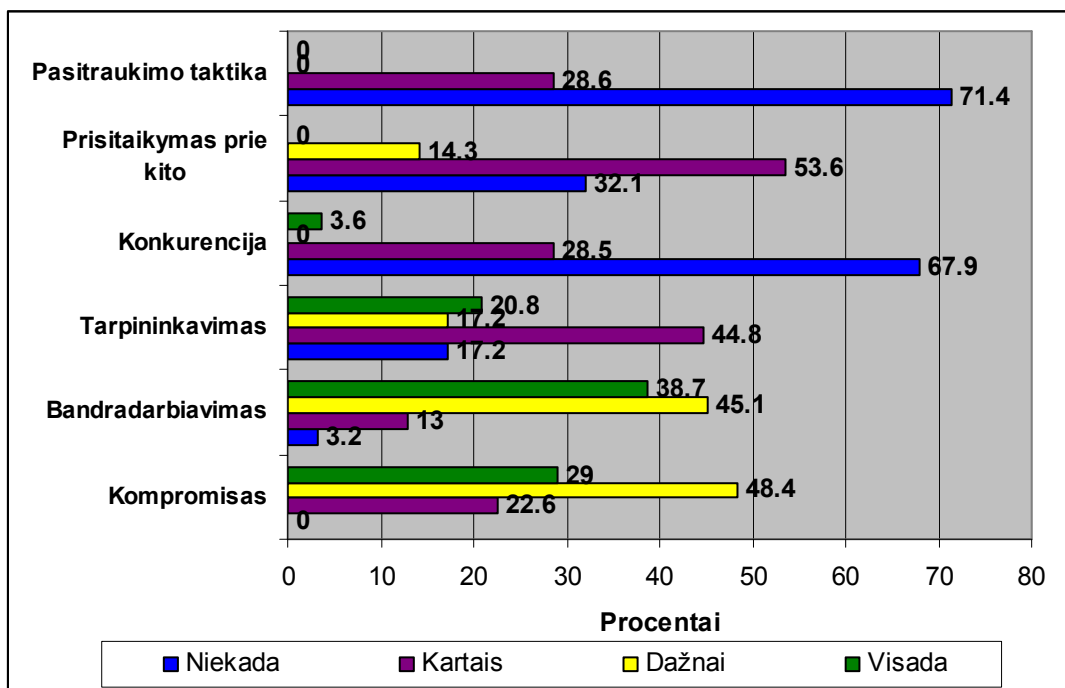


7 pav. Respondentų nuomonė apie efektyviausią vadovavimo stilių ikimokyklinio ugdymo įstaigoms (N = 305)

Trečioji valdymo funkcija – vadovavimas – glaudžiai siejasi su konfliktais bei jų sprendimo būdais. Siekiant išsiaiškinti, kaip ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai dažniausiai sprendžia konfliktus, respondentams buvo pateikti N. Baršauskienės ir kt. (2008) išskirti 6 konstruktyvūs (kompromisas, bendradarbiavimas, tarpininkavimas) ir destruktivūs (konkurencija, prisitaikymas prie kito, pasitraukimo taktika) konfliktų sprendimo būdai. Rezultatai rodo, jog apklausti vadovai dažniausiai renkasi konstruktyvius konfliktų sprendimo būdus, kurie padeda išspręsti arba pašalinti konfliktą (žr. 8 ir 9 pav.). Dažniausiai naudojamas konfliktų sprendimo būdas – bendradarbiavimas, kuomet aktyviai dalyvaujant ieškoma abiem pusėms priimtino problemos sprendimo (taip teigia daugiau kaip 83 % apklausoje dalyvavusių vadovų bei personalo narių). Respondentų atsakymai dėl naudojamų destruktivių konfliktų sprendimo būdų šiek tiek išsiskyrė: juos dažnai ar visada naudojantys pripažino tik 17,9 % apklaustų vadovų, tuo tarpu personalo teigimu šiuos konfliktus dar labiau „paaštrinančius“ sprendimo būdus dažnai ar visada naudoja net 33,7 % vadovų.



8 pav. Personalo nuomonė apie vadovo naudojamus konfliktų sprendimo būdus (N = 204)



9 pav. Vadovų nuomonė apie jų naudojamus konfliktų sprendimo būdus (N = 31)

Siekiant įvertinti, ar ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai bei personalas vienodai suvokia ir vertina ugdymo kokybę, respondentų buvo prašoma įvertinti, koku laipsniu jie sutinka/nesutinka su pateiktomis ugdymo kokybės sampratomis. Tiriamiesiems buvo pateiktos šios ugdymo kokybės sampratos:

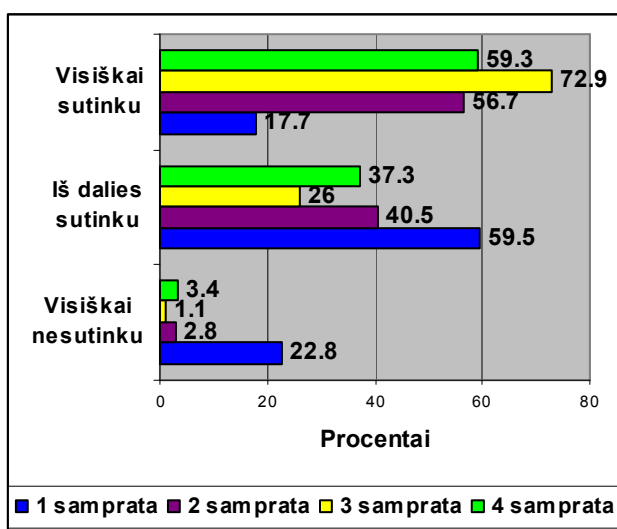
➤ 1 samprata: ugdymo kokybė – tai ai esminis procesų, daiktų ar reiškinių apibrėžtumas, apibūdinantis jų visybinį skirtumą nuo kitų objektų, žymintis daiktų esmę (Jovaiša, 1993);

➤ 2 samprata: ugdymo kokybė – tai sąlyginė sąvoka, kurios prasmė glaudžiai susijusi su tam tikrais visuomenės (pedagogų, vaikų, tėvų, švietimo vadybininkų, vietos valdžios atstovų, vyriausybės, aukštojo mokslo įstaigų ir pan.) ar konkretaus žmogaus poreikiais, reikalavimais bei lūkesčiais (Neifachas, 2004);

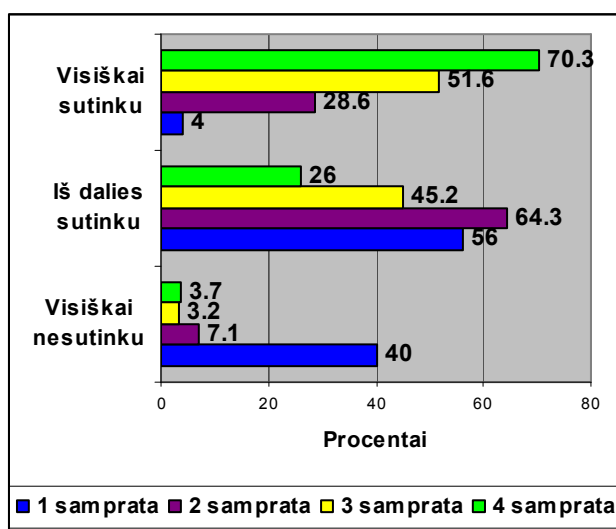
➤ 3 samprata: ugdymo kokybė – tai ugdymo proceso ir rezultato savybių, lemiančių ugdymo orientaciją į socialinių tikslų realizavimą, asmenybės išsimokslinimą, socialinių, psichinių ir fizinių savybių raišką, visuma (Neifachas, 2007a);

➤ 4 samprata: ugdymo kokybė – tai sutartinių veiklos požymių visuma, rodanti, kokiu laipsniu, būdais ir priemonėmis yra pasiekiami nacionalinės švietimo sistemos tikslai, tenkinantys suinteresuotos visuomenės dalies poreikius, bei kaip, kokiomis priemonėmis ir kokiu laipsniu yra įgyvendinami konkrečios ugdymo įstaigos tikslai, vienareikšmiai nukreipti į individualių suinteresuotų asmenų poreikių tenkinimą (Burškaitienė, Vilkonienė, 2009).

Susisteminti anketų rezultatai rodo, kad dauguma apklaustų respondentų rečiausiai buvo linkę sutikti su pirma ugdymo kokybės samprata, pateikta L. Jovaišos (1993), kuri yra apibūdinama gana abstrakčiai (žr. 10 ir 11 pav.). Tuo tarpu su trečia ir ketvirta ugdymo kokybės sampratomis (kurias pateikia S. Neifachas, 2007a, R. Burškaitienė, M. Vilkonienė, 2009), kurios yra kur kas išsamesnės iš aiškesnės, yra linkę visiškai sutikti tiek apklausti vadovai, tiek personalas.



10 pav. Personalo nuomonių apie sutikimą/nesutikimą su pateiktomis ugdymo kokybės sampratomis, pasiskirstymas (N = 204)



11 pav. Vadovų nuomonių apie sutikimą/nesutikimą su pateiktomis ugdymo kokybės sampratomis, pasiskirstymas (N = 31)

Pasinaudojus dviejų nepriklausomų imčių neparametrinio palyginimo Mann ir Whitney U testu ir palyginus gautus duomenis taip pat nustatyta, kad vadovų ir personalo ugdymo kokybės sampratų suvokimas trejais iš keturių atvejų skiriasi statistiškai reikšmingai (1-a samprata: $Z = -2,258$, $p < 0,05$; 2-a samprata: $Z = -2,834$, $p < 0,01$; 3-ia samprata: $Z = -2,426$, $p < 0,05$) (žr. 8 lentelę). Tai reiškia, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų personalas ir vadovai gana skirtingai suvokia ugdymo kokybės sampratą, apklaustieji personalo nariai buvo dažniau linkę sutikti su pateiktomis ugdymo kokybės sampratomis nei jų vadovai.

8 lentelė

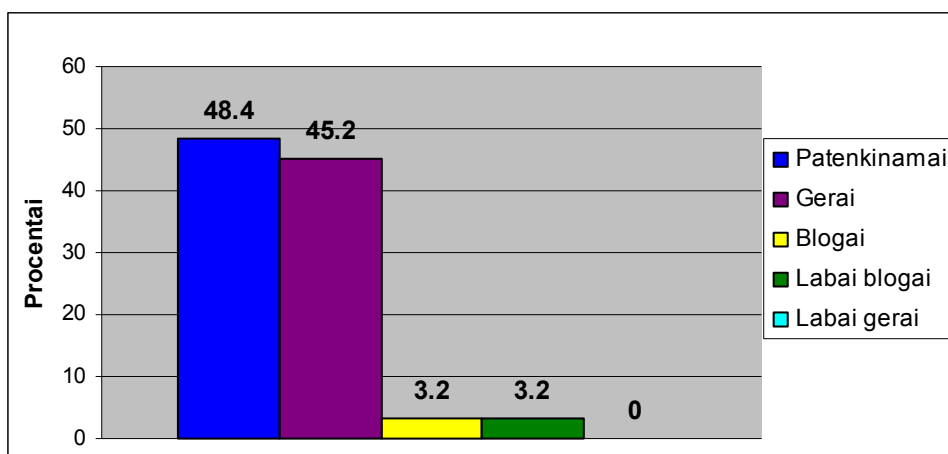
Vadovų ir personalo suvokimo apie ugdymo kokybės sampratas palyginimas pagal Mann Whitney U testą (N = 305)

Ugdymo kokybės sampratos		M ± SD	Rangų vidurkis	Rangų suma	Z	p-reikšmė
1-a samprata	P	1,95 ± 0,636	95,09	15025,00	-2,258	0,024*
	V	1,64 ± 0,569	72,44	1811,00		
2-a samprata	P	2,54 ± 0,553	108,59	19546,00	-2,834	0,005**
	V	2,21 ± 0,568	78,21	2190,00		
3-ia samprata	P	2,72 ± 0,474	111,86	20695,00	-2,426	0,015*
	V	2,48 ± 0,570	88,42	2741,00		
4-ta samprata	P	2,56 ± 0,562	101,08	17890,50	-1,033	0,302
	V	2,67 ± 0,555	111,83	3019,50		

P – personalas, V – vadovai

Skirtumai statistiškai skirtingi, kai * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Vadovų atestavimo metu yra vertinamos ne tik vadovo ne tik vadybinės, bet ir kitos kompetencijos. Tyrime siekta išsiaiškinti, kaip vadovai vertina esamą ugdymo įstaigų vadovų atestavimo sistemą bei nustatyti, kokiomis kvalifikacijos tobulinimo(si) formomis jie naudojami. Rezultatai rodo, kad didžioji dauguma apklaustų vadovų esamą atestavimo sistemą vertina gerai (45,2 %) ir patenkinamai (48,4 %) (žr. 12 pav.). Tačiau tarp respondentų nebuvo nei vieno, pažymėjusio atsakymą „Labai gerai“, ir net 6,4 % atestavimo sistemą įvertino blogai arba labai blogai. Darytina išvadai, kad dauguma vadovų yra nepatenkinti atestavimo sistema, t.y. mato joje nemažai trūkumų. Deja, ši situacija lieka nepakitusi daugiau nei dešimtmetį. R. Želvio 1999 m. aprašytame tyrime, kuriame buvo apklausiami švietimo vadovai, atsakymai buvo labai panašūs į mūsų apklausos metu gautus duomenis: vos 0,7 % apklaustųjų esamą vadovų atestavimo sistemą įvertino labai gerai, 32,5 % – gerai, 54,9 % – patenkinamai ir net 11,1 % blogai ar labai blogai. Labai panašūs ir V. Grublienės ir kt. 2005 m. aptarto tyrimo rezultatai: 55 % apklaustų respondentų (Klaipėdos bendrojo lavinimo mokyklų darbuotojai) vadovų atestavimo sistemą įvertino patenkinamai ir tik nedidelė jų dalis (26 %) šią sistemą vertino gerai.



12 pav. Respondentų (vadovų) pasiskirstymas pagal esamos ugdymo įstaigų vadovų atestavimo sistemos vertinimą (N = 31)

Rezultatai parodė, kad dažniausiai respondentų pasirenkama kvalifikacijos tobulinimo(si) forma – savišvieta (90,3 %), seminarai (87,1 %), kursai (77,4%), projektinė veikla (61,3 %) ir kita (žr. 9 lentelę). Tarp niekada arba retai pasirenkamų formų – stažuotės (67,8 %), studijos (58 %), mokymosi modulis (51,6 %) ir kita.

9 lentelė

Respondentų (vadovų) pasiskirstymas pagal naudojamas kvalifikacijos tobulinimo(si) formas (N = 31)

Kvalifikacijos kėlimo formos	Niekada %	Retai %	Kartais %	Dažnai %
Kursai	0	3,2	19,4	77,4
Seminarai	0	6,5	3,2	87,1
Studijos	41,9	16,1	9,7	3,2
Stazuotės	45,2	22,6	6,5	0
Konferencijos	0	0	64,5	19,4
Savišvieta	0	0	9,7	90,3
Projektinė veikla	0	6,5	25,8	61,3
Edukacinė išvyka	3,2	12,9	45,2	29,0
Kvalifikacijos tobulinimosi renginys	0	6,5	32,3	54,8
Mokymosi modulis	22,6	29,0	19,4	3,2
Distancinis mokymas	31,7	19,4	12,9	12,9

Kaip parodė literatūros analizė, vadovų kompetencijas lemia ne tik jo žinios, gebėjimai, reikalingi atlikti vienai ar kitai vadovaujamai veiklai, bet ir asmenybiniai bruožai, kurių visuma sudaro prielaidas efektyviam bendravimui ir vadovavimui. Todėl respondentų įvertinimui buvo

pateikta 11 sėkmingą vadovavimą laiduojančių asmenybės bruožų. Gauti rezultatai rodo, kad statistiškai reikšmingai skiriasi šių vadovo bruožų vertinimas: dėmesingumas ($Z = -2,669$, $p < 0,01$), savikritiškumas ($Z = -3,630$, $p < 0,001$), nešališkumas ($Z = -2,939$, $p < 0,01$), darbuotojų gerbimas ($Z = -3,247$, $p < 0,01$), rūpinimasis savo išvaizda ($Z = -2,179$, $p < 0,05$) (žr. 10 lentelę). Iš lentelėje pateiktų duomenų matome, kad beveik visus aukščiau minėtus statistiškai reikšmingai besiskiriančius bruožus vadovas vertina geriau nei jų personalas. Galima daryti išvadą, kad vadovai save ir savo elgesį vertina kur kas teigiamiau, nei galbūt yra iš tiesų.

10 lentelė

Vadovo bruožų įvertinimo palyginimas pagal Mann Whitney U testą (N = 305)

Vadovo bruožai		M ± SD	Rangų vidurkis	Rangų suma	Z	p-reikšmė
Dėmesingas	P	3,25 ± 0,612	112,99	22937,00	-2,669	0,008**
	V	3,57 ± 0,504	144,13	4342,00		
Ryžtingas	P	3,28 ± 0,682	115,51	22870,00	-1,001	0,317
	V	3,17 ± 0,602	103,72	3008,00		
Komunikabilus	P	3,50 ± 0,624	115,20	23386,00	-1,219	0,223
	V	3,67 ± 0,479	129,17	3875,00		
Savikritiškas	P	2,73 ± 0,886	108,29	21440,50	-3,630	0,000***
	V	3,34 ± 0,484	153,02	4437,50		
Tolerantiškas	P	3,22 ± 0,665	113,44	22801,50	-1,376	0,169
	V	3,38 ± 0,677	129,78	3763,50		
Pasitikintis savimi	P	3,49 ± 0,627	117,19	23321,00	-1,458	0,145
	V	3,33 ± 0,606	100,47	3014,00		
Pasitikintis kitais	P	2,93 ± 0,693	113,87	22431,50	-0,090	0,928
	V	2,93 ± 0,583	114,88	3446,50		
Mokantis atidžiai išklaudyti	P	3,29 ± 0,732	114,81	22962,00	-0,447	0,655
	V	3,40 ± 0,498	120,10	3603,00		
Nešališkas	P	3,01 ± 0,698	105,57	20058,50	-2,939	0,003**
	V	3,41 ± 0,628	139,02	4031,50		
Gerbiantis savo darbuotojus	P	3,36 ± 0,682	109,95	21770,50	-3,247	0,001**
	V	3,77 ± 0,425	147,24	4564,50		
Rūpinasi savo išvaizda	P	3,76 ± 0,481	119,25	24088,50	-2,179	0,029*
	V	3,57 ± 0,568	97,98	2939,50		

P – personalas, V – vadovai

Skirtumai statistiškai skirtingi, kai * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

4. 2. Vadovų kompetencijų vertinimo ypatumai

Pagrindinis anketos klausimų blokas sudarytas siekiant išsiaiškinti, kokias konkrečias kompetencijas, būtinas ugdymo įstaigos vadovui, turi apklaustieji ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai bei kaip jas vertina jų darbuotojai. Šią anketos dalį sudaro klausimai apie pagrindines bei perkeliamąsias (bendrasias) vadovo kompetencijas, kurios yra aprašomos Mokyklos vadovo kompetencijos apraše (2007 m. sausio 15 d. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro

įsakymas Nr. ISAK-55) bei T. J. Sergiovanni (2005) išskirtas 7 pagrindines pokyčių įtakotas kompetencijas.

Tyrimė siekta išsiaiškinti, koks yra ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų bei personalo požiūris į pagrindinių vadovo kompetencijų svarbą kasdieniame vadovo darbe. Nustatyta, kad dauguma respondentų nurodytas vadovo kompetencijas laiko svarbiomis arba labai svarbiomis (įvertinimų vidurkis – 3,58 balo iš 4 galimų), statistiškai reikšmingų ryšių nėra, t.y. vadovų ir personalo nuomonės šiuo klausimu sutapo (žr. 11 lentelę).

11 lentelė

Vadovo kompetencijų svarbos įvertinimo palyginimas pagal Mann Whitney U testą (N = 305)

Vadovo kompetencijos		M ± SD	Rangų vidurkis	Rangų suma	Z	p-reikšmė
Švietimo politikos išmanymo, strategijos kūrimo, strateginio plano rengimo ir įgyvendinimo kompetencija	P	3,60 ± 0,558	114,08	22817,00	-1,330	0,183
	V	3,71 ± 0,588	128,35	3979,00		
Ugdymo proceso valdymo kompetencija	P	3,65 ± 0,510	116,50	23650,50	-0,355	0,722
	V	3,67 ± 0,547	120,35	3610,50		
Žmogiškųjų išteklių valdymo kompetencija	P	3,57 ± 0,553	117,21	23676,00	-0,140	0,889
	V	3,52 ± 0,677	115,65	3585,00		
Ugdymo įstaigos turto ir lėšų valdymo kompetencija	P	3,58 ± 0,533	115,23	23161,50	-0,864	0,388
	V	3,68 ± 0,475	124,73	3866,50		
Mokymosi kaip ugdytis kompetencija	P	3,40 ± 0,593	117,89	23695,00	-1,257	0,209
	V	3,27 ± 0,583	103,37	3101,00		
Komunikacinė kompetencija	P	3,63 ± 0,569	117,06	23764,00	-0,046	0,963
	V	3,63 ± 0,556	116,57	3497,00		
Informacijos valdymo kompetencija	P	3,61 ± 0,538	116,69	23570,50	-0,217	0,828
	V	3,65 ± 0,486	119,05	3690,50		
Pokyčių valdymo kompetencija	P	3,57 ± 0,614	117,33	23584,00	-0,564	0,572
	V	3,55 ± 0,506	111,10	3444,00		

P – personalas, V – vadovai

Skirtumai statistiškai skirtingi, kai * p < 0,05, ** p < 0,01, *** p < 0,001

Pirmoji kompetencija, nurodyta Mokyklos vadovo kompetencijos apraše – tai švietimo politikos išmanymo, strategijos kūrimo, strateginio plano rengimo ir įgyvendinimo kompetencija. Siekiant išsiaiškinti, kaip, personalo nuomone, jų vadovai yra įvaldę šią kompetenciją bei kaip patys vadovai įsivertina šios kompetencijos mokėjimus ir sugebėjimus, respondentų buvo prašoma išvardintus teiginius įvertinti balais nuo 1 iki 4, kai 1 reiškia, kad vadovas visiškai neturi šios kompetencijos, o 4 – vadovas yra pilnai įgijęs šią kompetenciją. Nustatyta, kad statistiškai reikšmingai skiriasi šių kompetencijų vertinimai: mokėjimas ir sugebėjimas sukurti strategiją, parengti strateginį planą ir juos įgyvendinti (Z = -2,631, p<0,01) bei mokėjimas ir sugebėjimas organizuoti vidaus auditą, gautus duomenis panaudoti veiklai tobulinti (Z = -2,905, p<0,01) (žr. 12 lentelę). Šie rezultatai dar kartą patvirtina prieš tai aptartus tyrimo duomenis, kai apklausti personalo nariai geriau vertino savo vadovų gebėjimą nustatyti strateginius planus nei patys vadovai (žr. 4 lentelę). Likusieji rezultatai

rodo, kad ir vadovų, ir personalo vertinimai šiuo klausimu yra gana panašūs, t.y. vadovai šios kompetencijos mokėjimus ir sugebėjimus vertina panašiai kaip ir jų darbuotojai.

12 lentelė

Vadovo politikos išmanymo, strategijos kūrimo, strateginio plano rengimo ir įgyvendinimo kompetencijos mokėjimų ir sugebėjimų įvaldymo palyginimas pagal Mann Whitney U testą (N = 305)

Švietimo politikos išmanymo, strategijos kūrimo, strateginio plano rengimo ir įgyvendinimo kompetencija		M ± SD	Rangų vidurkis	Rangų suma	Z	p-reikšmė
Mokėjimas ir sugebėjimas vadovautis valstybės švietimo politikos nuostatomis	P	3,51 ± 0,580	113,81	21624,50	-1,845	0,065
	V	3,32 ± 0,541	93,76	2906,50		
Mokėjimas ir sugebėjimas sukurti strategiją, parengti strateginį planą ir juos įgyvendinti	P	3,56 ± 0,609	117,96	23120,00	-2,631	0,009**
	V	3,29 ± 0,588	88,97	2758,00		
Mokėjimas ir sugebėjimas formuoti ir keisti ikimokyklinės ugdymo įstaigos kultūrą	P	3,43 ± 0,681	114,85	22280,00	-1,186	0,236
	V	3,29 ± 0,693	101,45	3145,00		
Mokėjimas ir sugebėjimas vadovauti metinės veiklos programos rengimui ir įgyvendinimui	P	3,60 ± 0,621	114,09	22361,00	-0,060	0,952
	V	3,61 ± 0,558	113,45	3517,00		
Mokėjimas ir sugebėjimas bendradarbiauti su socialiniais partneriais	P	3,52 ± 0,647	109,00	20819,00	-1,686	0,092
	V	3,74 ± 0,445	126,90	3934,00		
Mokėjimas ir sugebėjimas organizuoti vidaus auditą, gautus duomenis panaudoti veiklai tobulinti	P	3,37 ± 0,755	115,53	22065,50	-2,905	0,004**
	V	3,00 ± 0,643	82,18	2465,50		
Mokėjimas ir sugebėjimas valdyti projektus	P	3,49 ± 0,648	114,52	21872,50	-1,962	0,050
	V	3,26 ± 0,682	92,92	2880,50		
Mokėjimas ir sugebėjimas sudaryti sąlygas savivaldos veiklos plėtotei	P	3,41 ± 0,693	108,82	20349,50	-0,438	0,661
	V	3,48 ± 0,626	113,60	3521,50		

P – personalas, V – vadovai

Skirtumai statistiškai skirtingi, kai * p < 0,05, ** p < 0,01, *** p < 0,001

Antrąją vadovų kompetenciją sudaro vadovo mokėjimai ir sugebėjimai, susiję su ugdymo proceso valdymu. Atlikus tyrimą ir susistemintus duomenis nustatyta, kad statistiškai reikšmingų ryšių nėra (žr. 13 lentelę). Galima teigti, kad, respondentų nuomone, vadovai yra gana gerai įsisavinę šią kompetenciją, kadangi visų apklaustųjų atsakymų vidurkis šiuo klausimu yra 3,44 balo iš 4 galimų.

13 lentelė

Vadovo ugdymo proceso valdymo kompetencijos mokėjimų ir sugebėjimų įvaldymo palyginimas pagal Mann Whitney U testą (N = 305)

Ugdymo proceso valdymo kompetencija		M ± SD	Rangų vidurkis	Rangų suma	Z	p-reikšmė
Mokėjimas ir sugebėjimas planuoti ugdymo turinį ir jį įgyvendinti	P	3,53 ± 0,619	117,01	23167,50	-1,688	0,091
	V	3,37 ± 0,556	97,95	2938,50		

Mokėjimas ir sugebėjimas sukurti edukacines aplinkas ugdytinių poreikiams tenkinti	P	3,38 ± 0,664	113,76	22523,50	-0,802	0,422
	V	3,52 ± 0,508	122,95	3811,50		
Mokėjimas ir sugebėjimas užtikrinti ugdytinių saugumą ir pagalbą jiems	P	3,54 ± 0,565	119,11	23942,00	-1,734	0,083
	V	3,39 ± 0,495	99,55	3086,00		
Mokėjimas ir sugebėjimas užtikrinti ugdymo procese lygias galimybes	P	3,42 ± 0,645	116,74	23232,00	-1,147	0,252
	V	3,30 ± 0,596	103,43	3103,00		
Mokėjimas ir sugebėjimas informuoti tėvus (globėjus, rūpintojus) apie ugdytinio pažangą, ugdymo proceso kaitą	P	3,45 ± 0,684	115,83	23282,00	-0,437	0,662
	V	3,52 ± 0,626	120,84	3746,00		

P – personalas, V – vadovai

Skirtumai statistiškai skirtingi, kai * p < 0,05, ** p < 0,01, *** p < 0,001

Respondentų taip pat buvo prašoma įvertinti teiginius apie vadovo trečiosios – žmogiškųjų išteklių valdymo – kompetencijos mokėjimus ir sugebėjimus. Nustatyta, kad vadovų mokėjimo ir sugebėjimo būti bendruomenės lyderiu vertinimai skiriasi statistiškai reikšmingai ($Z = -2,087$, $p < 0,05$) (žr. 14 lentelę), t.y. apklausti personalo nariai yra labiau linkę manyti, kad jų vadovai moka ir sugeba būti bendruomenės lyderiais nei patys vadovai. Kita vertus, šie rezultatai prieštarauja anksčiau pateiktiems duomenims, kuriais buvo nustatyta, kad vadovų lyderio savybes apklaustieji vertina gana neaukštais balais – 3,14 iš 4 galimų (žr. 6 lentelę), tuo tarpu čia matome, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų mokėjimą ir sugebėjimą būti bendruomenės lyderiu respondentai vertina gana aukštais balais (atsakymų vidurkis – 3,5 balo iš 4 galimų, žr. 14 lentelę).

14 lentelė

Vadovo žmogiškųjų išteklių valdymo kompetencijos mokėjimų ir sugebėjimų įvaldymo palyginimas pagal Mann Whitney U testą (N = 305)

Žmogiškųjų išteklių valdymo kompetencija		M ± SD	Rangų vidurkis	Rangų suma	Z	p-reikšmė
Mokėjimas ir sugebėjimas reglamentuoti darbuotojų funkcijas	P	3,47 ± 0,666	117,33	23231,50	-1,516	0,130
	V	3,35 ± 0,486	100,11	3103,50		
Mokėjimas ir sugebėjimas sudaryti sąlygas darbuotojų karjerai ir kvalifikacijos tobulinimui	P	3,53 ± 0,665	115,24	22932,50	-0,176	0,861
	V	3,58 ± 0,564	117,18	3632,50		
Mokėjimas ir sugebėjimas vertinti darbuotojų veiklą	P	3,43 ± 0,670	117,07	23297,00	-1,016	0,310
	V	3,35 ± 0,551	105,42	3268,00		
Mokėjimas ir sugebėjimas užtikrinti darbuotojų saugumą, kurti jiems palankią darbo aplinką	P	3,42 ± 0,713	114,99	22767,50	-0,008	0,993
	V	3,45 ± 0,624	115,08	3567,50		
Mokėjimas ir sugebėjimas būti bendruomenės lyderiu	P	3,61 ± 0,617	117,53	23154,00	-2,087	0,037*
	V	3,39 ± 0,667	95,23	2952,00		

P – personalas, V – vadovai

Skirtumai statistiškai skirtingi, kai * p < 0,05, ** p < 0,01, *** p < 0,001

Paskutinė iš keturių pagrindinių vadovo kompetencijų – mokyklos turto ir lėšų valdymo kompetencija. Tam, kad ją įvertinti, respondentams buvo pateikti du teiginiai apie šios kompetencijos mokėjimus ir sugebėjimus. Rezultatai rodo, kad vadovų ir personalo palyginimas apie

vadovų mokėjimą ir sugebėjimą inicijuoti ikimokyklinio ugdymo įstaigos aprūpinimą papildomais finansiniais ir materialiniais ištekliais skiriasi statistiškai reikšmingai ($Z = -2,356$, $p < 0,05$) (žr. 15 lentelę). Lentelėje pateikti duomenys rodo, kad personalas yra linkęs geriau įvertinti savo vadovo mokėjimus ir sugebėjimus nei patys vadovai.

15 lentelė

Vadovo mokyklos turto ir lėšų valdymo kompetencijos mokėjimų ir sugebėjimų įvaldymo palyginimas pagal Mann Whitney U testą (N = 305)

Mokyklos turto ir lėšų valdymo kompetencija		M ± SD	Rangų vidurkis	Rangų suma	Z	p-reikšmė
Mokėjimas ir sugebėjimas inicijuoti ikimokyklinės ugdymo įstaigos aprūpinimą papildomais finansiniais ir materialiniais ištekliais	P	3,41 ± 0,708	117,19	22852,00	-2,356	0,018*
	V	3,13 ± 0,670	90,29	2799,00		
Mokėjimas ir sugebėjimas valdyti ir administruoti ikimokyklinės ugdymo įstaigos turtą ir lėšas	P	3,49 ± 0,707	115,42	22391,50	-1,591	0,112
	V	3,35 ± 0,608	97,85	3033,50		

P – personalas, V – vadovai

Skirtumai statistiškai skirtingi, kai * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Pirmosios perkeliamosios kompetencijos – mokymosi kaip ugdytis – mokėjimams ir sugebėjimams įvertinti buvo pateikti keturi teiginiai, kuriuos respondantai vėlgi turėjo įvertinti balais nuo 1 iki 4. Nustatyta, kad statistiškai reikšmingai skiriasi vadovų ir personalo požiūris į vadovo mokėjimą ir sugebėjimą įvertinti profesinės praktikos privalumus, trūkumus, galimybes ir grėsmes, numatant profesinio tobulėjimo perspektyvas ($Z = -2,467$, $p < 0,05$) (žr. 16 lentelę). Iš lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad personalas visus šios kompetencijos mokėjimus ir sugebėjimus vertina geriau nei vadovai, vadinasi vadovai yra gana savikritiški šios kompetencijos įsisavinimo klausimu.

16 lentelė

Vadovo mokymosi kaip ugdytis kompetencijos mokėjimų ir sugebėjimų įvaldymo palyginimas pagal Mann Whitney U testą (N = 305)

Mokymosi kaip ugdytis kompetencija		M ± SD	Rangų vidurkis	Rangų suma	Z	p-reikšmė
Mokėjimas ir sugebėjimas organizuoti savo ugdymąsi individualiai ir grupėje	P	3,49 ± 0,620	107,46	19450,00	-0,966	0,334
	V	3,40 ± 0,563	97,20	2916,00		
Mokėjimas ir sugebėjimas įvertinti profesinės praktikos privalumus, trūkumus, galimybes ir grėsmes, numatant profesinio tobulėjimo perspektyvas	P	3,42 ± 0,621	112,26	20879,50	-2,467	0,014*
	V	3,17 ± 0,461	85,22	2556,50		
Mokėjimas ir sugebėjimas nuolat mokytis siekiant gyvenimo darnos ir veiklos karjeros	P	3,48 ± 0,649	112,34	21232,50	-1,548	0,122
	V	3,30 ± 0,651	95,25	2857,50		
Mokėjimas ir sugebėjimas kurti ikimokyklinę ugdymo įstaigą, kaip besimokančią organizaciją	P	3,48 ± 0,633	110,55	20672,50	-1,022	0,307
	V	3,30 ± 0,794	99,35	2980,50		

P – personalas, V – vadovai

Skirtumai statistiškai skirtingi, kai * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Dar viena iš vertintų vadovo perkeliamųjų kompetencijų – tai komunikacijos kompetencija, kurios įvertinimui respondentams buvo pateikti 3 teiginiai. Nustatyta, kad visų trijų komunikacinės kompetencijos mokėjimų ir sugebėjimų palyginimai skiriasi statistiškai reikšmingai: mokėjimas ir sugebėjimas taisyklingai vartoti kalbą realioje ir/ar virtualioje profesinėje aplinkoje ($Z = -2,760$, $p < 0,01$), mokėjimas ir sugebėjimas bendrauti užsienio kalba (-omis) ($Z = -2,919$, $p < 0,01$), mokėjimas ir sugebėjimas konceptualiai ir vaizdžiai išreikšti savo idėjas bei interpretuoti mintis, faktus ir jausmus skirtinguose profesinės veiklos kontekstuose naudojant komunikacijos priemones ($Z = -2,299$, $p < 0,05$) (žr. 17 lentelę). Rezultatai rodo, kad personalas visus šios vadovo kompetencijos mokėjimus ir įgūdžius vertina geriau nei vadovai.

17 lentelė

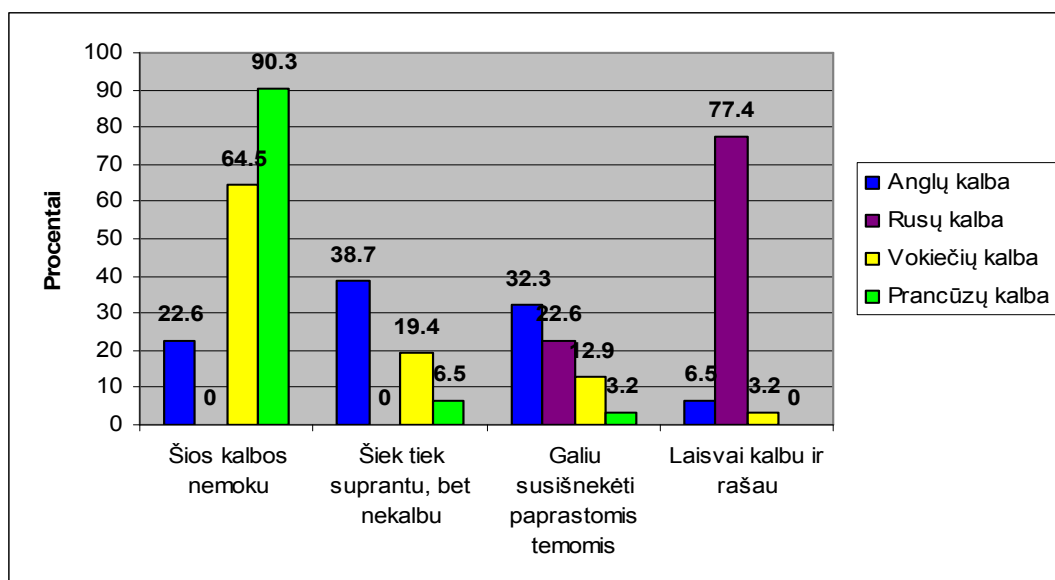
Vadovo komunikacijos kompetencijos mokėjimų ir sugebėjimų įvaldymo palyginimas pagal Mann Whitney U testą (N = 305)

Komunikacijos kompetencija		M ± SD	Rangų vidurkis	Rangų suma	Z	p-reikšmė
Mokėjimas ir sugebėjimas taisyklingai vartoti kalbą realioje ir/ar virtualioje profesinėje aplinkoje	P	3,57 ± 0,581	119,65	23811,00	-2,760	0,006**
	V	3,26 ± 0,631	88,84	2754,00		
Mokėjimas ir sugebėjimas bendrauti užsienio kalba (-omis)	P	2,84 ± 0,814	103,72	17320,50	-2,919	0,004**
	V	2,37 ± 0,890	72,75	2182,50		
Mokėjimas ir sugebėjimas konceptualiai ir vaizdžiai išreikšti savo idėjas bei interpretuoti mintis, faktus ir jausmus skirtinguose profesinės veiklos kontekstuose naudojant komunikacijos priemones	P	3,40 ± 0,648	115,09	21982,00	-2,299	0,022*
	V	3,13 ± 0,619	89,39	2771,00		

P – personalas, V – vadovai

Skirtumai statistiškai skirtingi, kai * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Iš lentelėje pateiktų duomenų matome, kad vėlgi personalas geriau vertina savo vadovų mokėjimus ir sugebėjimus nei patys vadovai. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad vadovų mokėjimas ir sugebėjimas bendrauti užsienio kalbomis yra vertinamas gana žemais balais. Tai patvirtina ir duomenys, gauti susistemintus vadovų atsakymus apie užsienio kalbų žinojimą. Rezultatai rodo, kad dauguma respondentų (77,4 %) laisvai kalba ir rašo tik viena užsienio kalba – rusų, ir tik 9,7 % gali laisvai bendrauti kitomis užsienio kalbomis (anglų ir vokiečių) (žr. 13 pav.)



13 pav. Respondentų (vadovų) pasiskirstymas pagal užsienio kalbos žinias (N = 31)

Siekiant įvertinti vadovų informacijos valdymo kompetenciją, respondentams buvo pateikti trys teiginiai, nusakantys šios kompetencijos mokėjimus ir sugebėjimus. Nustatyta, kad statistiškai reikšmingai skiriasi mokėjimo ir sugebėjimo atrinkti ikimokyklinio ugdymo įstaigos valdymui aktualią informaciją iš įvairių šaltinių, laikantis etikos normų ($Z = -3,043$, $p < 0,01$) bei mokėjimo ir sugebėjimo naudotis kompiuterio technine ir programine įranga ($Z = -3,086$, $p < 0,01$) palyginimai (žr. 18 lentelę) – vėlgį personalas šiuos vadovo mokėjimus ir sugebėjimus vertina geriau nei patys vadovai. Kadangi visų respondentų atsakymų vidurkis šiuo klausimu yra 3,38 balo iš 4 galimų, galima teigti, kad apklausti ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai, pasak respondentų, yra gana gerai įvaldę šią kompetenciją, kuri, pasak A. Juodaitytės, D. Martišauskienės (2008), yra „viena svarbiausių švietimo įstaigų vadovų kompetencijų, leidžianti valdyti kokybės procesus ir rezultata“ (A. Juodaitytė, D. Martišauskienė, 2008, p. 117).

18 lentelė

Vadovo informacijos valdymo kompetencijos mokėjimų ir sugebėjimų įvaldymo palyginimas pagal Mann Whitney U testą (N = 305)

Informacijos valdymo kompetencija		M ± SD	Rangų vidurkis	Rangų suma	Z	p-reikšmė
Mokėjimas ir sugebėjimas atrinkti ikimokyklinės ugdymo įstaigos valdymui aktualią informaciją iš įvairių šaltinių, laikantis etikos normų	P	3,51 ± 0,635	119,66	23693,00	-3,043	0,002**
	V	3,19 ± 0,543	85,23	2642,00		
Mokėjimas ir sugebėjimas atlikti ikimokyklinės ugdymo įstaigos valdymui aktualios informacijos paiešką: žinoti, atrinkti ir naudoti adekvačias duomenų bazes	P	3,48 ± 0,664	112,99	21468,50	-1,296	0,195
	V	3,35 ± 0,608	98,79	3062,50		
Mokėjimas ir sugebėjimas naudotis	P	3,56 ± 0,707	116,10	22174,50	-3,086	0,002**

kompiuterio techninė ir programine įranga	V	3,23 ± 0,669	83,18	2578,50		
---	---	--------------	-------	---------	--	--

P – personalas, V – vadovai

Skirtumai statistiškai skirtingi, kai * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Paskutinė iš vadovo kompetencijų, pateiktų Mokyklos vadovo kompetencijos apraše – pokyčių valdymo kompetencija. Jos svarbą ypač pabrėžia B. Everard, G. Morris (1997), teigdami, kad dabartinėmis kaitos sąlygomis svarbiausiu vadovo bruožu tampa mokėjimas susitvarkyti su pokyčiais. Šios kompetencijos įvertinimui buvo pasirinkti trys teiginiai, atspindintys minėtą kompetenciją. Rezultatai rodo, kad statistiškai reikšmingai skiriasi šių mokėjimų ir sugebėjimų įvertinimai: mokėjimas ir sugebėjimas inicijuoti pokyčius vadovaujantis pokyčių valdymo teorijomis ($Z = -3,094$, $p < 0,01$) bei mokėjimas ir sugebėjimas įgyvendinti ikimokyklinio ugdymo įstaigos strategijoje numatytus pokyčius ($Z = -2,613$, $p < 0,01$) (žr. 19 lentelę). Lentelėje pateikti duomenys rodo, kad personalas geriau vertina savo vadovų pokyčių valdymo kompetencijos mokėjimus ir sugebėjimus nei patys vadovai.

19 lentelė

Vadovo pokyčių valdymo kompetencijos mokėjimų ir sugebėjimų įvaldymo palyginimas pagal Mann Whitney U testą (N = 305)

Pokyčių valdymo kompetencija		M ± SD	Rangų vidurkis	Rangų suma	Z	p-reikšmė
Mokėjimas ir sugebėjimas inicijuoti pokyčius vadovaujantis pokyčių valdymo teorijomis	P	3,38 ± 0,6,13	114,22	21473,50	-3,094	0,002**
	V	3,00 ± 0,587	79,92	2397,50		
Mokėjimas ir sugebėjimas atpažinti naudingų ikimokyklinei ugdymo įstaigai pokyčių poreikį	P	3,52 ± 0,560	115,10	22329,00	-1,736	0,083
	V	3,30 ± 0,651	95,70	2871,00		
Mokėjimas ir sugebėjimas įgyvendinti ikimokyklinės ugdymo įstaigos strategijoje numatytus pokyčius	P	3,53 ± 0,628	116,91	22797,00	-2,613	0,009**
	V	3,23 ± 0,626	87,60	2628,00		

P – personalas, V – vadovai

Skirtumai statistiškai skirtingi, kai * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Tyrime taip pat buvo siekiama įvertinti, koku lygiu vadovai yra įvaldę papildomas kompetencijas. Šiam tikslui pasiekti respondentams buvo pateiktos 7 kompetencijos, kurios turėjo būti įvertintos balais nuo 1 iki 4, kai 1 reiškia, kad vadovas visiškai neturi šios kompetencijos, o 4 – kad vadovas yra pilnai įgijęs šią kompetenciją. Nustatyta, kad statistiškai reikšmingai skiriasi respondentų nuomonės apie vadovų turimas dėmesio valdymo kompetenciją ($Z = -2,802$, $p < 0,01$), prasmės valdymo kompetenciją ($Z = -2,432$, $p < 0,05$), paradokso valdymo kompetenciją ($Z = -3,268$, $p < 0,01$) bei efektyvumo valdymo kompetenciją ($Z = -3,633$, $p < 0,001$) (žr. 20 lentelę), kurias apklaustas personalas vertina geriau nei vadovai. Iš pateiktų rezultatų matome, kad geriausiai yra vertinama vadovų įsipareigojimų valdymo kompetencija, prasčiausiai – paradokso valdymo kompetencija.

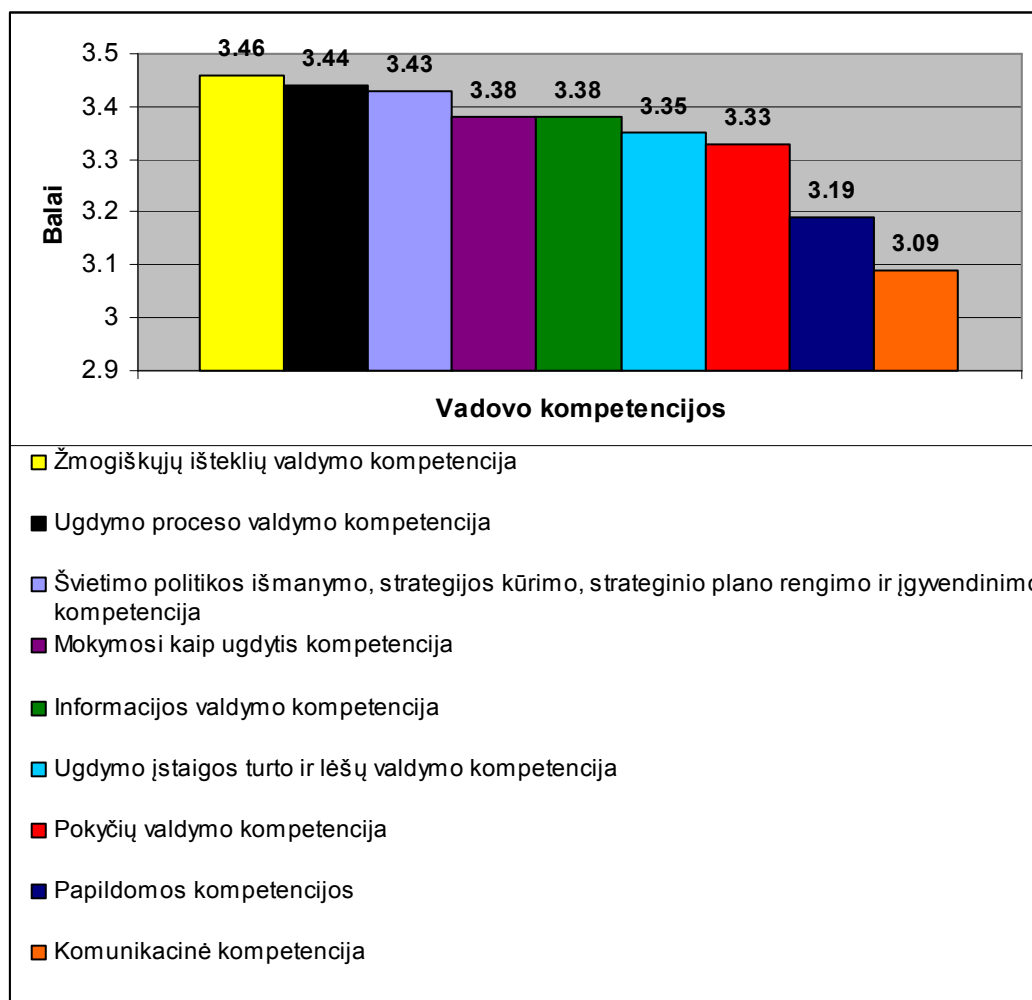
Vadovo papildomų kompetencijų įvaldymo palyginimas pagal Mann Whitney U testą (N =305)

Papildomos kompetencijos		M ± SD	Rangų vidurkis	Rangų suma	Z	p-reikšmė
Dėmesio valdymo kompetencija	P	3,40 ± 0,647	116,32	22334,00	-2,802	0,005**
	V	3,10 ± 0,539	85,23	2642,00		
Prasmės valdymo kompetencija	P	3,26 ± 0,688	109,79	19763,00	-2,432	0,015*
	V	3,00 ± 0,447	83,97	2603,00		
Pasitikėjimo valdymo kompetencija	P	3,43 ± 0,684	113,68	21599,50	-1,721	0,085
	V	3,26 ± 0,575	94,56	2931,50		
Savęs valdymo kompetencija	P	3,23 ± 0,780	111,74	21007,50	-1,102	0,270
	V	3,16 ± 0,523	99,44	3082,50		
Paradokso valdymo kompetencija	P	3,02 ± 0,743	101,68	16472,50	-3,268	0,001**
	V	2,50 ± 0,861	68,52	2055,50		
Efektyvumo valdymo kompetencija	P	3,41 ± 0,650	116,08	22055,00	-3,633	0,000***
	V	2,97 ± 0,556	75,17	2255,00		
Įsipareigojimo valdymo kompetencija	P	3,50 ± 0,617	109,07	20396,50	-0,282	0,778
	V	3,55 ± 0,568	112,08	3474,50		

P – personalas, V – vadovai

Skirtumai statistiškai skirtingi, kai * p < 0,05, ** p < 0,01, *** p < 0,001

Apibendrinant gautus rezultatus, galima teigti, kad vadovai, pasak respondentų, geriausiai yra įvaldę žmogiškųjų išteklių valdymo kompetenciją (M = 3,46 balo), blogiausiai – komunikacijos kompetenciją (M = 3,09 balo) (žr. 14 pav.). Taip pat galima daryti išvadą, kad, anot respondentų nuomonės, vadovai yra gana neblogai įvaldę visas kompetencijas, kadangi visų kompetencijų įvertinimo vidurkis – 3,34 balo iš keturių galimų.



14 pav. Vadovo kompetencijų įvertinimo balų vidurkiai (N = 305)

4.3. Rezultatų apibendrinimas

Apibendrinant susistemintus tyrimo metu gautus duomenis, galima teigti, kad apklaustas ikimokyklinio ugdymo įstaigų personalas savo vadovų vadybinį pasirengimą vertina gerai ir labai gerai (90 %).

Išanalizavus respondentų atsakymus į klausimą, kuriuo buvo siekiama išsiaiškinti, ar ikimokyklinių įstaigų vadovams trūksta planavimo įgūdžių, nustatyta, kad, pasak respondentų, tyrime dalyvavusiems ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams netrūksta daugumos planavimo įgūdžių.

Tyrime taip pat nustatyta, kad, priimdami sprendimus dauguma apklaustų vadovų naudoja kolegialų sprendimų priėmimo stilių, tačiau su tuo sutinka mažiau nei pusė apklaustų personalo narių. Rečiausiai priimant sprendimus naudojamas autokratinis sprendimų priėmimo stilius.

Siekiant įvertinti komandinio darbo ypatumus, nustatyta, kad apklaustų ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų ir personalo nuomonės labiausiai išsiskyrė dėl komandinio darbo aspektų, atspindinčių psichologinę darbo komandoje pusę: tirti vadovai linkę manyti, kad jų įstaigose

komandinio darbo metu nuolat vyrauja palanki aplinka, palaikomos naujos idėjos, yra skatinamas bendradarbiavimas bei nariai gali nuolat laisvai reiškti savo nuomonę, tačiau apklaustas personalas yra linkęs su tuo nesutikti, bei nurodo, kad komandose vyrauja šaltesnė atmosfera, ne yra linkę galvoti jų vadovai.

Lyderio savybės, kaip teigia respondentai, yra būdingos daugumai tyrime dalyvavusių ikimokyklinių įstaigų vadovų. Tiek vadovų, tiek personalo nuomonė į šį klausimą sutapo. Susumavus rezultatus taip pat paaiškėjo, kad, pasak apklaustų vadovų, jiems yra būdingos tos lyderio savybės, kurias jie laiko svarbiomis vadovaujant ikimokyklinio ugdymo įstaigai.

Efektyviausiu vadovavimo stiliumi ikimokyklinio ugdymo įstaigoms dauguma apklaustųjų nurodė demokratinį, mažiausiai efektyvų – autokratinį valdymo stiliumi.

Konfliktai, pasak respondentų, ikimokyklinio ugdymo įstaigose dažniausiai sprendžiami pasitelkiant konstruktyvius sprendimo valdymo būdus – bendradarbiavimą, kompromisą, rečiausiai – destruktivųjį sprendimų priėmimo būdą – pasitraukimo taktiką.

Rezultatai rodo, kad apklausti ikimokyklinių įstaigų vadovai bei personalas gana skirtingai vertina ir supranta ugdymo kokybės sampratą. Apklausti personalo nariai buvo linkę kur kas dažniau sutikti su pateiktomis ugdymo kokybės sampratomis nei vadovai. Daugiausiai respondentų sutiko su S. Neifacho (2007a) ir R. Burškaitienės, M. Vilkonienės (2009) pateiktomis ugdymo kokybės sampratomis.

Susisteminius duomenis paaiškėjo, kad didžioji dauguma apklaustų vadovų esamą vadovų atestavimo sistemą vertina gerai ir patenkinamai. Be to, tarp respondentų neatsirado nei vieno, atestavimo sistemą vertinančių labai gerai. Vadinasi, galima teigti, didžioji daugumą apklaustų ugdymo įstaigų vadovų mano, jog atestavimo sistemą yra ydinga, turinti trūkumų.

Gauti rezultatai rodo, kad dažniausiai apklausti vadovai pasirenka tokias kvalifikacijos tobulinimo(si) formas kaip savišvieta, seminarai, kursai, projektinė veikla; tarp rečiausiai pasirenkamų – stažuotės, studijos, mokymosi modulis ir kt.

Atlikus tyrimą ir susisteminius anketų duomenis paaiškėjo, kad vadovams yra būdingos dauguma sėkmingą vadovavimą laiduojančių asmenybės bruožų. Apklaustų vadovų ir personalo nuomonės išsiskyrė dėl keleto vadovų savybių: dėmesingumas, savikritiškumas, nešališkumas, darbuotojų gerbimas; vadovai šias savybes įsivertino geriau, tuo tarpu personalo teigimu vadovams trūksta šių savybių.

Visas vadovo kompetencijas, kaip rodo rezultatai, respondentai laiko svarbiomis ir labai svarbiomis kasdienėje ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų veikloje.

Nustatyta, kad vadovų švietimo politikos išmanymo, strategijos kūrimo, strateginio plano rengimo ir įgyvendinimo kompetenciją respondentai vertina pakankamai aukštais balais (3,43 iš 4

galimų). Galima daryti išvadą, jog, pasak respondentų, vadovai yra gana gerai įvaldę šios kompetencijos gebėjimus ir mokėjimus.

Galima teigti, kad, anot apklaustųjų, vadovai yra gana gerai įvaldę ir ugdymo proceso valdymo kompetenciją, kadangi visų apklaustųjų atsakymų vidurkis šiuo klausimu yra 3,44 balo iš 4 galimų. Apklaustų ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų bei personalo nuomonė šiuo klausimu sutapo dėl visų pateiktų gebėjimų ir mokėjimų.

Rezultatai rodo, kad vadovai yra pakankamai gerai įvaldę trečiąją – žmogiškųjų išteklių valdymo kompetenciją, kadangi respondentai šios kompetencijos mokėjimus ir įgūdžius įvertino 3,48 balais iš 4 galimų.

Susisteminius duomenis nustatyta, kad personalas geriau vertina savo vadovų mokyklos turto ir lėšų valdymo kompetenciją, nei patys vadovai. Ši kompetencija taip pat įvertinta gana aukštais balais – 3,34 iš 4 galimų.

Siekiant išsiaiškinti, ar apklausti ugdymo įstaigų vadovai yra gerai įvaldę mokymosi kaip ugdytis kompetenciją, nustatyta, kad visus šios kompetencijos mokėjimus ir sugebėjimus personalas vertina geriau nei vadovai. Atsakymų vidurkis – 3,38 iš 4 galimų, vadinasi būtų galima teigti, kad vadovai yra gana gerai įvaldę šią kompetenciją.

Tyrimo duomenys rodo, kad apklaustų vadovų ir personalo nuomonė išsiskyrė dėl vadovo komunikacijos kompetencijos: personalas geriau įvertino visus šios vadovų kompetencijos mokėjimus ir įgūdžius nei patys vadovai. Šie rezultatai patvirtina ir duomenis, gautus susisteminius vadovų atsakymus apie užsienio kalbų žinojimą: apklaustų vadovų teigimu, dauguma respondentų laisvai kalba ir rašo tik viena užsienio kalba – rusų, ir tik dešimtadalis jų gali laisvai bendrauti kitomis užsienio kalbomis (anglų ir vokiečių).

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad apklausti ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai yra gana gerai įvaldę informacijos valdymo kompetenciją, kadangi respondentai šios vadovo kompetencijos mokėjimus ir gebėjimus įvertino 3,38 balo iš 4 galimų. Personalas šią savo vadovų kompetenciją įvertino geriau nei patys vadovai.

Rezultatai rodo, kad tirti vadovai yra gerai įvaldę ir pokyčių valdymo kompetenciją, kadangi šios kompetencijos mokėjimai ir gebėjimai buvo įvertinti 3,32 balais iš 4 galimų.

Nustatyta, kad vadovai yra neblogai įvaldę ir papildomas kompetencijas (3,19 balo iš 4 galimų). Geriausiai vadovai įvaldę efektyvumo valdymo kompetenciją, blogiausiai – paradokso valdymo kompetenciją.

IŠVADOS, PASIŪLYMAI

Teorinės dalies išvados:

Vadovavimo švietimo įstaigoms tema nėra nauja, tačiau labai nedaug autorių nagrinėja ikimokyklinio ugdymo įstaigų valdymą, vadovų vadybinių kompetencijų. Esama literatūra skirta bendrai organizacijoms arba diferencijuota mokykloms, o vadybos mokslų adaptavimas ikimokyklinių įstaigų valdyme sukelia daug rūpesčių vadovams ir pedagogams, nes mokyklų specifika labai skiriasi nuo ikimokyklinių įstaigų.

Kompetencijos samprata, kaip pastebėjome analizuotoje literatūroje, gana išsamiai tyrinėta tiek Lietuvos, tiek užsienio autorių, tačiau vis dar nėra vieningo kompetencijos sąvokos apibrėžimo. Vieni autoriai pabrėžia žinias ar sugebėjimus, kurie apibūdina darbuotojų gebėjimą labai gerai atlikti užduotis, kiti, pateikdami kompetencijos apibrėžimą, pabrėžia visumą, įvairių komponentų derinį (įgytų žinių, įgūdžių, gebėjimų bei vertybinių nuostatų, asmens dvasinės ir jausminės kultūros). Dar kiti teigia, jog labai svarbu suvokti kompetencijos ir kvalifikacijos santykį.

Mokslinių šaltinių analizė atskleidė, kad vadybinės kompetencijos Lietuvoje tampa vis populiareesnė tyrimų tema, tačiau, nepaisant to, vis dar nėra aiškaus vadybinių kompetencijų apibrėžimo. Išanalizavus vadybinės kompetencijos tyrimų pradininkų nuostatas šios kompetencijos atžvilgiu bei apžvelgus kompetencijos sampratą būtų galima daryti išvadą, kad vadybinė kompetencija gali būti apibrėžiama kaip valdymo funkcijų efektyvus įgyvendinimas kasdienėje veikloje, tam reikalingų žinių, gebėjimų ir įgūdžių bei asmeninių asmens charakteristikų, požiūrių, vertybių bei kitų vadovui būtinų kompetencijų visuma.

Empirinės dalies išvados:

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų vadybinių kompetencijų tyrimas parodė, jog, anot apklaustų ikimokyklinių įstaigų vadovų ir personalo, vadovai yra pakankamai gerai įvaldę daugelį valdymo funkcijų subtilybių: bendras vadovų vadybinis pasirėngimas, anot daugumos respondentų (personalo), gali būti vertinamas gerai ir labai gerai; vadovams netrūksta daugumos planavimo įgūdžių; komandinio darbo ypatumai ikimokyklinio ugdymo įstaigose vertinami teigiamai; vadovai puikiai atlieka ne tik vadovo, bet ir lyderio vaidmenį; dažniausiai vadovų pasirenkami konfliktų sprendimo būdai – konstruktyvūs (bendradarbiavimas, kompromisas), padedantys išspręsti arba pašalinti konfliktą; vadovams yra būdinga dauguma sėkmingam vadovui būdingų būdo bruožų; apklausti vadovai yra įgiję daugelį pagrindinių, perkeliamųjų bei pokyčių įtakotų kompetencijų (visų kompetencijų įvertinimo vidurkis – 3,34 balo iš 4 galimų). Kadangi darbe nurodoma, kad vadybinė kompetencija gali būti atskleidžiama per valdymo funkcijų – planavimo, organizavimo, vadovavimo, kontrolės – efektyvų įgyvendinimą kasdienėje veikloje, tam reikalingų žinių, gebėjimų ir įgūdžių bei

asmeninių charakteristikų, požiūrių, vertybių bei kitų vadovui būtinų kompetencijų visumą, remiantis tyrimu, galima teigti, kad *darbo pradžioje iškelta hipotezė, kurioje teigiama, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai turi nepakankamai vadybinių kompetencijų, nepasitvirtino.*

Išanalizavus tyrimo duomenis paaiškėjo, kad apklaustiems ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams, jų pačių nuomone, iš dalies trūksta organizacijos vizijos kūrimo, organizacijos filosofijos ir vertybių sistemos nustatymo, organizacijos misijos formulavimo, strateginių tikslų nustatymo, operatyvinių tikslų nustatymo bei laiko planavimo įgūdžių. Apklaustų personalo narių teigimu, vadovams šių savybių netrūksta.

Tyrimo metu nustatyta, kad, pasak apklaustų ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų, jie dažniausiai naudoja kolegialųjį sprendimų priėmimo stilių, kuomet įstaigoje sprendimai yra priimami bendrai. Tuo tarpu personalo nuomone, vadovai dažniausiai naudoja įtikinantį sprendimų priėmimo stilių, kuomet vadovas tariasi su organizacijos nariais, tačiau pats jau būna iš anksto apsisprendęs ir stengiasi tiesiog įsiūlyti savo pasirinktą sprendimą darbuotojams. Galima daryti išvadą, jog kai kurie apklausti vadovai yra nelinkę pripažinti, kad neretai sprendimus priima visiškai nederindami jų su savo darbuotojais.

Tyrimas atskleidė, kad komandinio darbo metu ikimokyklinio ugdymo įstaigose vyrauja šaltesnė atmosfera negu mano apklaustų darbuotojų vadovai. Respondentų nuomonė labiausiai išsiskyrė dėl komandinio darbo ypatumų, atspindinčių psichologinę darbo komandoje pusę: dėl laisvo savo nuomonės išreiškimo, naujų idėjų palaikymo, vyraujančios teigiamos aplinkos, skatinamo bendradarbiavimo, komandoje vyraujančio pasitikėjimo. Siekiant pagerinti komandinio darbo atmosferą, ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams siūlytume labiau domėtis komandų viduje vykstančiais psichologiniais procesais, skatinti kolegų susikalbėjimą, motyvuoti laisvą minčių reiškimą ir kt.

Įvertinę tyrimo duomenis pastebėjome, kad apklausti ikimokyklinių įstaigų vadovai savo asmenybinius bruožus yra linkę vertinti geriau nei personalas. Jų nuomone, jie dažnai yra dėmesingi, savikritiški, objektyvūs, gerbiantys savo darbuotojus, tačiau personalas yra linkęs su tuo nesutikti. Siekiant geresnių, šiltesnių santykių tarp vadovų ir darbuotojų, vadovams rekomenduotume daugiau dėmesio skirti savo pavaldiniams, nešališkai vertinti personalą bei jo atliekamus darbus ir tuo pačiu metu kritiškiau pažvelgti į savo paties atliekamą veiklą.

Išanalizavus respondentų atsakymus paaiškėjo, kad daugumą jų visas Mokyklos vadovo kompetencijos apraše (2007 m. sausio 15 d. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro įsakymas Nr. ISAK-55) išvardintas kompetencijas laiko svarbiomis arba labai svarbiomis. Būtų galima daryti išvadą, kad tiek vadovai, tiek personalas suvokia šių kompetencijų svarbą kasdiniame ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo darbe.

Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad ikimokyklinių įstaigų vadovų mokėjimas ir sugebėjimas bendrauti užsienio kalba (-omis) tiek vadovų, tiek personalo vertinamas gana žemais balais (2,6 balo iš 4 galimų). Tyrimas atskleidė, kad dauguma vadovų laisvai bendrauti ir rašyti gali tik rusų kalba ir tik vos dešimtadalis laisvai susikalbėtų anglų ir/ar vokiečių kalbomis. Siekiant tobulinti komunikacijos kompetencijos gebėjimą bendrauti užsienio kalbomis, vadovams rekomenduotume skirti laiko užsienio kalbų kursams ar mokymuisi savarankiškai, kas atvertų didesnes galimybes su tiesiogine veikla susijusios literatūros užsienio kalbomis skaitymui, stažuotėms užsienyje ir kt.

Tyrimo kontekste išryškėjo tai, kad daugelį kompetencijų apklausti ikimokyklinio ugdymo įstaigų personalo nariai vertina geriau nei patys vadovai. Būtų galima daryti išvadą, kad tyrime dalyvavę vadovai gana kritiškai vertina savo mokėjimus ir sugebėjimus, kurie atsiskleidžia per įvairias kompetencijas. Tuo tarpu apklaustas personalas linkęs nenuvertinti savo vadovų.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Adaškevičienė V. (2007). Kompetencijos link. *Pedagogų kompetencijų raiška ugdymo procese: mokytojų kvalifikacijos tobulinimo programų mokomoji medžiaga*. Vilnius: Versus aureus.
2. Albrechtas J. (2005). *Asmenybė ir karjera*. Vilnius: Naujoji matrica.
3. Appleby R. C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Charibdė.
4. Aželytė D., Kaušylienė A. (2008). Vadovavimo stilių įtaka ugdymo įstaigos kaitai // *Edukacinės studijos (V). Jaunųjų mokslininkų darbai*, p. 14-25.
5. Babic N., Irović S. (2008). Kompetencija, kompetencijos ir mokytojų ugdymas(is) // *Mokytojų ugdymas*, 10, p. 12-25.
6. Bagdonas E., Bagdonienė L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.
7. Bagdonas A., Jucevičienė P. (2000). Bendrojo lavinimo mokyklos efektyvumo sampratos problema epistemologiniu ir vertinamuoju aspektais // *Socialiniai mokslai*, 4 (25), p. 95-100.
8. Bakanauskienė I., Bartnikaitė E. (2009). Leadership styles in the context of overall managerial competence: the lithuanian company case // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 51, p. 7-19.
9. Bakanauskienė I., Petkevičiūtė N. (2003). *Vadovo darbas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
10. Baronienė D., Šaparnienė D., Sapiėgienė L. (2008). Leadership as a prerequisite of effective management of educational organization // *Socialiniai tyrimai*, 3 (13), p. 19-31.
11. Baršauskienė N., Navaitienė J., Proškuvienė R. (2008). Iššūkių, problemų, krizių sprendimo strategijos. *Praktikos vadyba. Mentorius rengimo vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
12. Beniušienė I., Vveinhardt J., Mergys G., Dromantas M. (2005). Komandinio darbo ir organizacijos klimato sąryšio ypatumai // *Socialiniai tyrimai*, 1 (5), p. 38-45.
13. Budraitis R., Šaparnis G. (2004). Komandinio darbo efektyvumo galimybės švietimo organizacijoje // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 4, p. 47-56.
14. Bulajeva T., Duoblienė L. (2008). Bendrosios programos ir išsilavinimo standartai – kokybiško ugdymo garantas? // *Acta Paedagogica Vilnensia*, 21, p. 58-74.
15. Burškaitienė R., Vilkonienė M. (2009). Priešmokyklinio ugdymo kokybė: samprata ir esminiai vadybos aspektai // *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 2 (23), p. 111-117.
16. Bush T. (2008). *Leadership and management development in education*. Los Angeles: Sage.
17. Chmiel N. (2005). *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
18. Cohen A. R., Fink S. L., Gadon H., Willits R. D. (1988). *Effective behavior in organizations*. Illinois.

19. Čiutienė R., Šarkiūnaitė I. (2004). Darbuotojų kompetencija – organizacijos konkurencingumą lemiantis veiksnys // *Ekonomika*, 67 (2), p. 18-25.
20. Damašienė V. (2002). *Valdymo pagrindai*. Šiauliai: Šiaurės Lietuva.
21. Darškuvienė V., Kaupelytė D., Petkevičiūtė N. (2008). Vadybinės kompetencijos nustatymo galimybės mokymo procese // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 45, p.17-27.
22. Dessler G. (2001). *Management. Leading people and organizations in the 21st century*. New Jersey: Prentice Hall.
23. Diskienė D. (2009). *Vadovų vadybinės kompetencijos: būklė ir perspektyvos*. [žiūrėta 2010-02-18]. Prieiga per internetą: http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D_20090408_085113-11467/DS.005.0.01.ETD
24. Dobranskienė R. (2002). *Mokyklos bendruomenės vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
25. Dromantas M., Merkys G. (2004). Komandinio darbo diagnostikos, naudojant testą Team Pulls, galimybės smulkaus ir vidutinio verslo organizacijose // *Viešojoji politika ir administravimas*, 8, p. 89-98.
26. Everard B., Morris G. (1997). *Efektyvus mokyklos valdymas*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
27. Gaigalienė M. Laiko planavimas. (2008). *Praktikos vadyba. Mentorius rengimo vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
28. Gedminienė D., Gumuliauskienė A. (2008). Ugdymo kokybės vertinimas bendrojo lavinimo mokykloje: mokytojų ir mokinių požiūris // *Acta Paedagogica Vilnensia*, 21, p. 75-88.
29. Gylys V. Darbo planavimas. (1996). *Vadybos pradmenų ugdymosi būdai. Pradedančiajam dirbti ugdymo institucijos vadovui*. Vilnius: Lietuvos pedagogų kvalifikacijos institutas.
30. Grebliauskiene B., Večkienė N. (2004). *Komunikacinė kompetencija*. Vilnius: Žara.
31. Grublienė V., Martinkienė J., Galdikienė D. (2005). Vadovavimo švietimo viešosiose įstaigose ypatumai // *Vadyba*, 2 (7), p. 37-60.
32. Gudynas P., Uginčienė E. (2006). UNESCO „Švietimo visiems“ ugdymo kokybės gerinimo politikos aktualumas Lietuvoje // *Acta Paedagogica Vilnensia*, 16, p. 127-136.
33. Gumuliauskienė A., Taputis E. (2005). Komandinis darbas švietimo organizacijoje: pedagogų požiūris // *Acta Paedagogica Vilnensia*, 15, p. 197-211.
34. Guščinskienė J. (2000). *Organizacijų sociologija*. Kaunas: Technologija.
35. Ivancevich J. M., Matteson M. T. (1990). *Organizational behavior and management*. Boston, Mass.: Irwin.
36. Yukl G. (2006). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, N.J. :Pearson / Prentice Hall.

37. Jakavičius V. (1998). *Žmogaus ugdymas. Įvadas į edukologijos studijas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
38. Jankauskienė D., Šaparnis G. (2008). Expression Features of Team Work in the Organisations Providing Special Education // *Socialiniai tyrimai*, 3 (13), p. 82-91.
39. Jezerskytė E., Žydžiūnaitė V. (2005). Comparing teamwork competences of the school administration and educators: the aspects of groupthink (avoidance) and social loafing // *Socialiniai mokslai*, 3 (49), p. 87-95.
40. Jovaiša L. (1993). *Pedagogikos terminai*. Kaunas: Šviesa.
41. Jucevičienė P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
42. Jucevičienė P., Lepaitė (2000). D. Kompetencijos sampratos erdvė // *Socialiniai mokslai*, 1 (22), p. 44-50.
43. Juodaitytė A. Martišauskienė D. (2008). Ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo prasiūmų kontekstualizavimas Lietuvos respublikos švietimo dokumentuose // *Mokytojų ugdymas*, 11 (2), p. 116-134.
44. Kasiulis J., Barvydienė V. (2003). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
45. Kazlauskienė I., Šaparnis G. (2007). Managerial competences diagnostics of preschool education institutions // *Socialiniai tyrimai*, 2 (10), p. 49-59.
46. Kouzes J. M., Posner B. Z. (1990). *The leadership challenge. How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco; Oxford: Jossey-Bass.
47. Landsbergienė A. (2005). Ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų požiūris į vadovo elgesio bei bendravimo ypatumų veiksnius // *Pedagogika*, 80, p. 107-113.
48. Lankelytė D., Šilingienė V. (2004). Konsultantų mokymo, orientuoto į kompetencijos ugdymą, organizavimas // *Lietuvos Žemės ūkio universiteto studentų mokslinė konferencija „Jaunasis mokslininkas 2004“*. [žiūrėta 2010-04-28]. Prieiga per internetą: http://www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2004/Pletra/Lankelyte_Danute.htm
49. Laužackas R. (2008). *Kompetencijos grindžiamų mokymo/studijų programų kūrimas ir vertinimas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
50. Lepaitė D. (2003). *Kompetencijų plėtojančių studijų programų lygio nustatymo metodologija*. Kaunas: Technologija.
51. Lietuvos švietimo koncepcija, 1992. [žiūrėta 2010-02-20]. Prieiga per internetą: http://www.smm.lt/strategija/docs/srp/koncepcija/koncepcija1.htm#3_1
52. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 2003. [žiūrėta 2010-02-20]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=302313

53. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 1998 m. liepos 10 d. įsakymas Nr. ISAK-1080 „Dėl ikimokyklinės ugdymo įstaigos nuostatų“. [žiūrėta 2010-02-20]. Prieiga per internetą: http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/isakymai/98_1080.htm

54. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2008 m. vasario 12 d. įsakymas Nr. ISAK-398 „Dėl prioritetinių valstybinių ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų, profesijos mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo krypties 2008-2010 metams patvirtinimo“. [žiūrėta 2010-02-20]. Prieiga per internetą: [http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/isakymai/2007-01-15-ISAK-55\(2\).doc](http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/isakymai/2007-01-15-ISAK-55(2).doc)

55. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2007 m. sausio 15 d. įsakymas Nr. ISAK-55 „Dėl mokyklos vadovo kompetencijos aprašo patvirtinimo“. [žiūrėta 2010-02-25]. Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/prtm/docs/mkt/2007-01-15-ISAK-55.pdf>

56. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2009 m. kovo 24 d. įsakymas Nr. ISAK-556 „Dėl valstybinių ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo nuostatų patvirtinimo“. [žiūrėta 2010-02-20]. Prieiga per internetą: [http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/isakymai/2007-03-29-ISAK-556\(2\).doc](http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/isakymai/2007-03-29-ISAK-556(2).doc)

57. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005 m. liepos 21 d. įsakymas nr. ISAK-1521 „Dėl valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatų tvirtinimo“. [žiūrėta 2009-10-28]. Prieiga per internetą: http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/isakymai/05-07-21-ISAK-1521.htm

58. Lileikienė A., Šaparnis G., Tamošiūnas T. (2004). *Magistro darbo rengimo metodika*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.

59. Martinkienė J. (2009). Vadybinių kompetencijų taikymas verslo praktinio mokymo firmoje // *Vadyba*, 14 (1), p. 79-87.

60. Martišauskienė E. (2008). Pedagogų kompetencijų samprata ir modeliai. *Pedagogų kompetencijos. Mentorius rengimo vadovėlis*. Kaunas: Technologija.

61. Mečkauskienė R. (2007). *Mokyklos vadovai kaitos procese*. Vilnius: Tiklis.

62. Mečkauskienė R. (2008). *Šiuolaikinės mokyklos valdymas*. Vilnius: Versus aureus.

63. Mikoliūnienė V. (2000). *Vadovas vadybos kaitos procese*. Vilnius: Pedagogų profesinės raidos centras.

64. Mikoliūnienė V. (2002). *Vadybos abėcėlė praktinėje pedagogo veikloje*. Vilnius: Pedagogų profesinės raidos centras.

65. Monkevičienė O., Stankevičienė K. (sud.) (2008). *Praktikos vadyba. Mentorius rengimo vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
66. Montvilaitė S., Monkevičienė O. (2007). Mentorius kompetencijų samprata ir struktūra. *Mentoriaus kompetencijos*. Kaunas: Technologija.
67. Montvilaitė S., Žemgulienė A. (2008). Pradinio ugdymo kokybės lūkesčiai socialinės įtampos laukų kontekste // *Acta Paedagogica Vilnensia*, 90, p. 121-128..
68. Neifachas S. (2004). Šiuolaikinės mokyklos ugdymo kokybės valdymo problema: teorinė prakseologinė eksplikacija // *Jaunųjų mokslininkų darbai*. Nr. 3, p. 91-95.
69. Neifachas S. (2006). *Pedagoginio vadovavimo kompetencija*. Vilnius: Ciklonas.
70. Neifachas S. (2007a). *Priešmokyklinio ugdymo kokybės vadyba: vadovavimas ugdymo programos rengimo strategijai: konceptualizavimo dimensijos*. Vilnius: Ciklonas.
71. Neifachas S. (2007b). *Švietimo reformos iššūkiai: naujoji strateginė kryptis ir vadovavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigos tobulinimui. Politikos veiksmingumo vertinimas*. Vilnius: Ciklonas.
72. Neifachas S. (2008). *Ikimokyklinio ugdymo programos kokybės užtikrinimas: turinio konkretizavimas, tikslų ir uždavinių įgyvendinimas, atitikties nustatymas*. Vilnius: Ciklonas.
73. Neifachas S. (2009). Ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo problemos eksplikacija // *Acta Paedagogica Vilnensia*, 93, p. 70-79.
74. Nesavienė R., Šaparnis G. (2008). The impact of management meand upon the improvement of activities of education organisations // *Socialiniai tyrimai*, 3 (13), p. 138-149.
75. Pakėnienė D., Ramanauskienė D. (2007). Ikimokyklinių įstaigų pedagogų vadybinių kompetencijų problema: pedagogų ir studentų požiūris // *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 1 (12), p. 82-87.
76. Petkevičiūtė N., Kaminskytė E. (2003). Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika // *Pinigų studijos*, 1, p. 65-80.
77. Pupininkienė A., Rodzevičiūtė E. (2008). Bendrojo lavinimo mokyklos profesijos patarėjo vadybinis kompetentingumas // *Pedagogika*, 91, p. 108-114.
78. Rodzevičiūtė E. (2006). Mokytojų organizavimo kompetencijos raiška edukacinėje praktikoje // *Pedagogika*, 81, p. 42-46.
79. Rodzevičiūtė E. (2007a). Būsimųjų mokytojų vadybinio kompetentingumo formavimas // *Pedagogika*, 85, p. 36-41.
80. Rodzevičiūtė E. (2007b). Mokytojo vadybinis kompetentingumas švietimo dalyvių požiūriu // *Mokytojų ugdymas*, 7, p. 106-114.
81. Razauskas R. (1997). *Aš vadovas*. Vilnius: Pačiolis.

82. Rimkevičienė A., Kleivienė I. (2005). Efektyvų vadovavimą lemiančios vadovo savybės verslo įmonių vadovų požiūriu // *Vadyba*, 2 (7), p. 116-120..
83. Seilius A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
84. Sergiovanni T. J. (2005). *Vadovavimas. Ką tai reiškia mokykloms?* Vilnius: Garnelis.
85. Simonaitienė B., Leonavičienė R., Žvirdauskas D. (2004). Manifestation of leader's communicative and educational abilities as a premise for leading organisation development // *Socialiniai mokslai*, 4 (46), p. 55-62.
86. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D., R. (2000). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
87. Stulgaitienė A., Dukynaitė R. (2008). Komandinio darbo valdymas ikimokyklinėje įstaigoje // *Edukacinės studijos (III). Jaunųjų mokslininkų darbai*, p. 149-157.
88. Šalkauskienė L., Janulienė I., Žalys L., Gedvilienė M. (2006). Organizacijos vystymosi veiksniai efektyvaus komandinio darbo aspektu // *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 1 (8), p. 134-139.
89. Šalkauskienė L., Vveinhardt J. (2008). Komandinio darbo ypatumai skirtingo tipo Lietuvos organizacijose // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 48, 139-149.
90. Šernas V. (1995). *Profesinė pedagogika*. Vilnius: "Baltic ECO" leidybos centras.
91. Švietimo aktualijos. 2009-2010 mokslo metų prioritetai. [žiūrėta 2010-01-28]. Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/naujienos/docs/kalbos/090825/ministro%20pranesimas%2008.25.pdf>
92. Targamadžė V. (2001). *Švietimo vadyba: efektyvumas, struktūra, valdymas, strategija, konfliktai*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
93. Torrington D., Hall L. (1991). *Personel management. A new approach*. New York: Prentice Hall.
94. Thom N., Ritz A. (2004). *Viešoji vadyba*. Vilnius: LTU Leidybos centras.
95. Večkienė N. (sud.). (1996). *Švietimo vadybos įvadas*. Kaunas: Technologija.
96. Vilkonienė M. (2007). *Bendrojo išsilavinimo kokybė: samprata, problematika, praktika*. Vilnius: Ciklonas.
97. Zakarevičius P. (2004). Vadovavimo sampratos ir turinio kaita moderniose organizacijose // *Tiltai*, 3, p. 1-7.
98. Želvys R. (1999). *Švietimo vadyba ir kaita*. Vilnius: Garnelis.
99. Želvys R. (2001). *Švietimo vadybos pagrindai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
100. Želvys R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
101. Župerkienė E. (2009). Vadovų asmeninių ir dalykinių savybių poveikis organizacijos veiklos rezultatams // *Tiltai*, 2 (47), p. 51-65.
102. Žvirdauskas D., Jucevičienė P. (2004). School principal as a leader in the evaluations performed by the school community: the search for the prevailing theory of leadership // *Socialiniai mokslai*, 3 (45), p. 84-94.

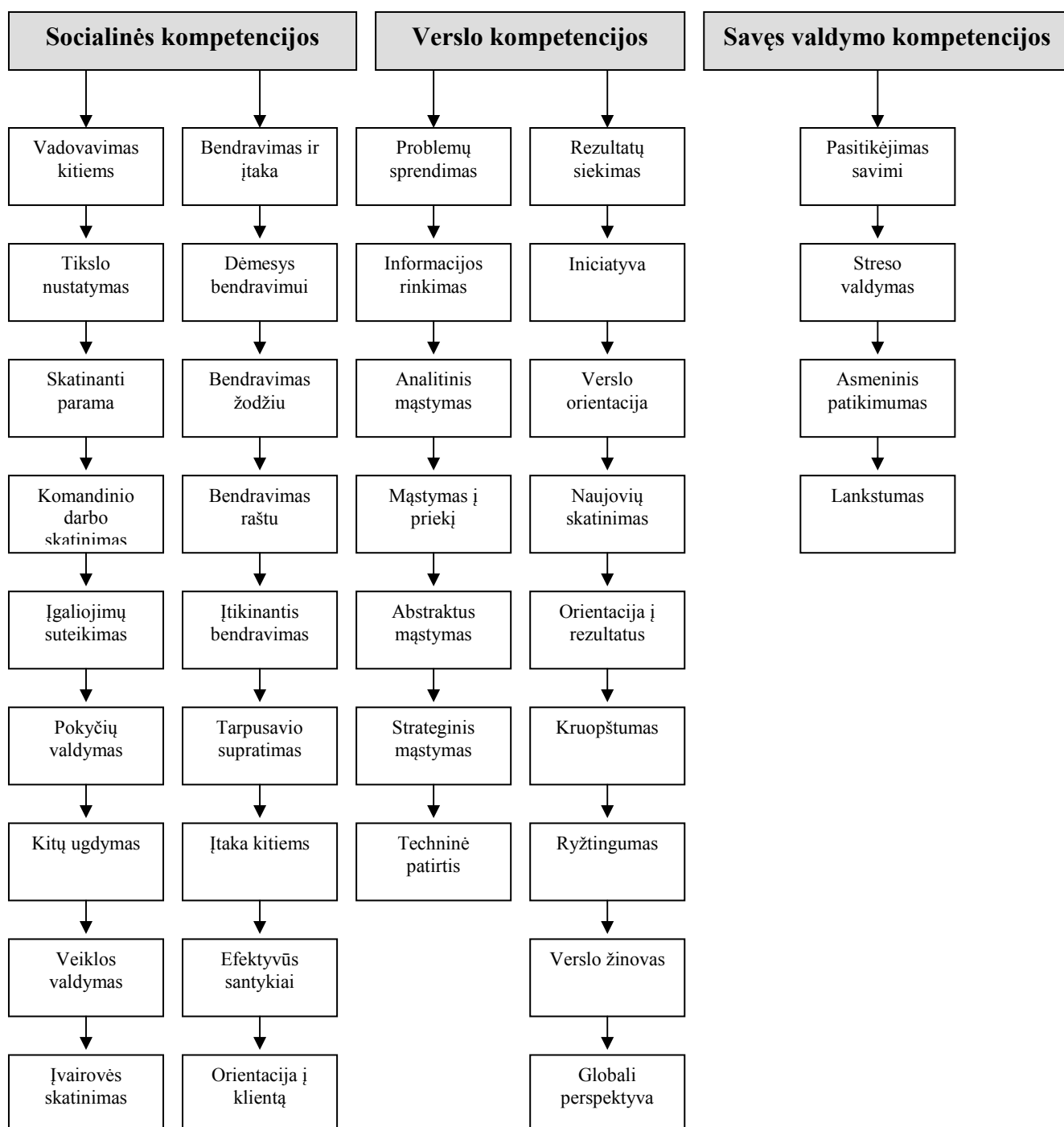
PRIEDAI

Vadybos funkcijų samprata

Planavimas	Organizavimas	Vadovavimas	Kontrolė
Poreikių nustatymas	Darbo grupių sukūrimas	Veiklos inicijavimas	Kontrolės sistemos sukūrimas
Rezultatų numatymas	Užduočių ir resursų paskirstymas	Veiklos koordinavimas	Vertinimo kriterijų nustatymas
Tikslų apibrėžimas	Atsakomybės nustatymas	Darbuotojų parinkimas	Laimėjimų matavimas
Metodų parinkimas	Igaliojimų paskirstymas	Darbuotojų ir užduočių suderinimas	Deviacijų išaiškinimas
Finansavimo suradimas	Tarpusavio ryšio nustatymas	Darbuotojų tobulinimas	Koreguojamų veiksmų atlikimas
Tvarkaraščio sudarymas	Organizacijos programavimas	Darbuotojų motyvavimas	Informacijos apie pasikeitimus teikimas
Plano pristatymas ir propagavimas		Informacijos teikimas	

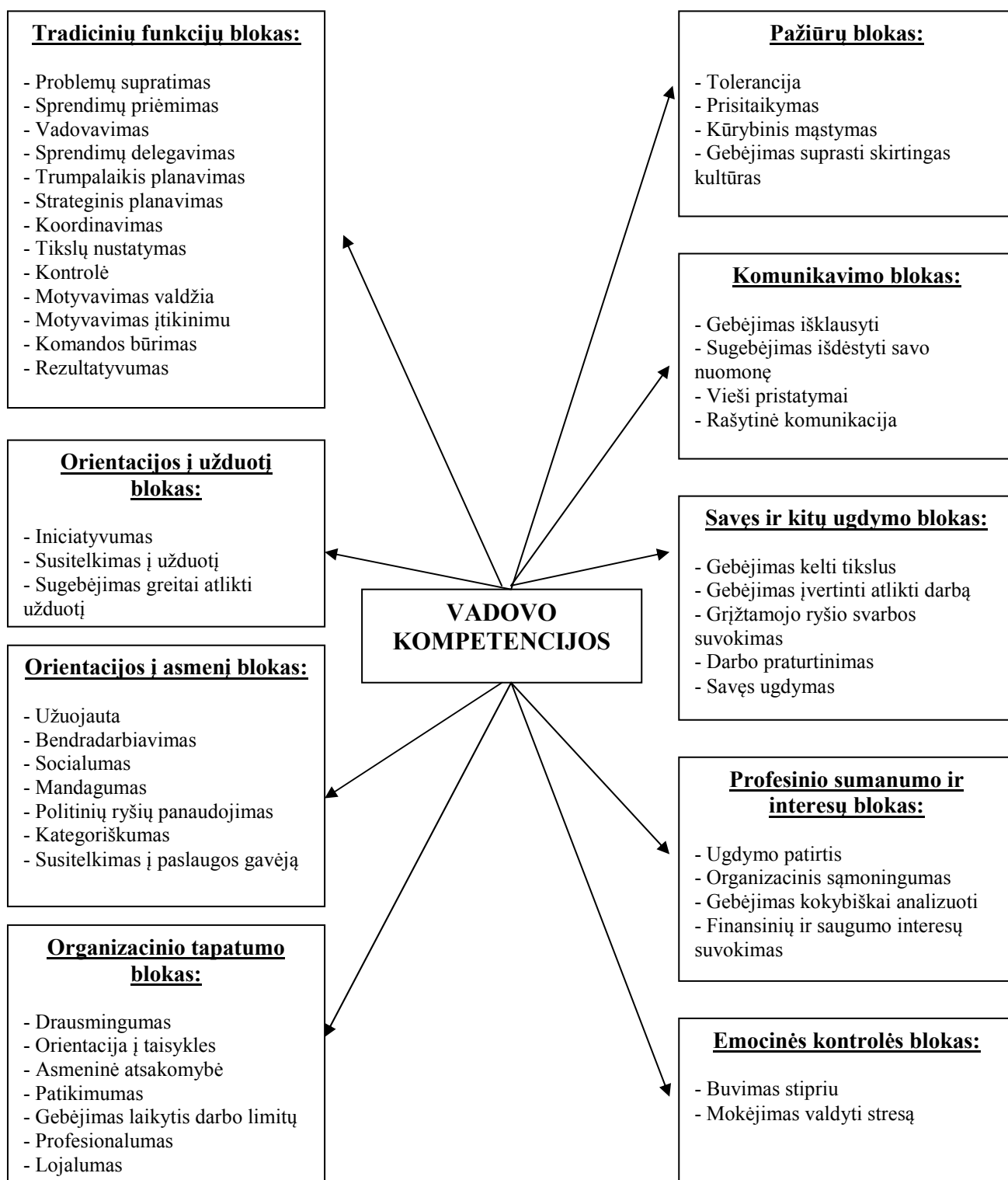
(Šaltinis: Želvys R. Švietimo vadyba. V., 1999, p. 14)

„Plum“ kompetencijų modelis



Šaltinis: R. Čiutienė, I. Šarkiūnaitė. Darbuotojų kompetencija – organizacijos konkurencingumą lemiantis veiksnys. *Ekonomika*. 2004, Nr. 67 (2), p. 23.

Vadovo kompetencijų modelis pagal R. P. Tett ir kt. (2000)



Šaltinis: I. Kazlauskienė, G. Šaparnis. Managerial Competences Diagnostics of Preschool Education Institutions. Socialiniai tyrimai. 2007, Nr. 2 (10), p. 51.

ANKETA IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ VADOVAMS

Gerbiamieji respondentai,

Kviečiame Jus dalyvauti tyrime „**IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ VADYBINĖS KOMPETENCIJOS**“. Ši anketa skirta ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams.

Ši anketa yra anoniminė, todėl vardo ir pavardės nurodyti nereikia. Tyrimo rezultatai bus skelbiami tik statistiškai apibendrinti, bet kiekvieno iš Jūsų nuomonė yra labai svarbi!



Apklausą atlieka ŠU Socialinių mokslų fakulteto švietimo vadybos magistrantė Jolanta Martysiūtė. Iškilus klausimams galite rašyti el. paštu: j.martysiute@gmail.com

IŠ ANKSTO DĖKOJAME UŽ NUOŠIRDŽIUS ATSAKYMUS!

ATSAKYKITE Į KELETĄ KLAUSIMŲ APIE SAVE

Jums tinkančius atsakymus įrašykite ir/arba pažymėkite taip:

Jūs esate <input type="checkbox"/> Moteris <input type="checkbox"/> Vyras		Jūsų amžius 	
Nurodykite miestą/miestelį/gyvenvietę, kurioje dirbate 			
Jūsų išsilavinimas		Jūsų darbo stažas švietimo sistemoje	
<input type="checkbox"/> Aukštesnysis <input type="checkbox"/> Nebaigtas aukštasis <input type="checkbox"/> Aukštasis neuniversitetinis <input type="checkbox"/> Aukštasis universitetinis		Vadybinis stažas Pedagoginis darbo stažas	
Kokią specialybę įgijote studijų metu?		Kiek metų dirbate dabartiniame kolektyve?	
.....	
Ar baigėte magistrantūros studijas?		Kokia Jūsų kvalifikacinė kategorija?	
<input type="checkbox"/> Taip <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/> Šiuo metu studijuoju		<input type="checkbox"/> I kategorija <input type="checkbox"/> II kategorija <input type="checkbox"/> III kategorija <input type="checkbox"/> Kita	

Sekančiuose klausimuose pažymėkite „varnelę“ √ po vieną atsakymą kiekvienoje eilutėje.
 Jei pažymėjote atsakymą „Kita“, įrašykite savo variantą.

Įvertinkite savo užsienio kalbos žinias

Užsienio kalba	Šios kalbos nemoku	Šiek tiek suprantu, bet nekalbu	Galiu susišnekėti paprastomis temomis	Laisvai kalbu ir rašau
Anglų kalba				
Rusų kalba				
Vokiečių kalba				
Prancūzų kalba				
Kita				

Kaip manote, kokių planavimo įgūdžių Jums trūksta labiausiai?

Planavimo įgūdžiai	Labai trūksta	Iš dalies trūksta	Netrūksta	Visiškai netrūksta
Organizacijos vizijos kūrimo įgūdžiai				
Organizacijos filosofijos ir vertybių sistemos nustatymo įgūdžiai				
Organizacijos misijos formulavimo įgūdžiai				
Esamos situacijos analizės (SWOT, Jėgų lauko analizė) įgūdžiai				
Strateginių tikslų nustatymo įgūdžiai				
Operatyvinių tikslų nustatymo įgūdžiai				
Veiklos plano rengimo įgūdžiai				
Laiko planavimo įgūdžiai				
Sprendimų priėmimo įgūdžiai				
Kita				

Kokiu būdu Jūsų įstaigoje yra priimami sprendimai?

Sprendimų priėmimo būdai	Niekada	Kartais	Dažnai	Visada
Sprendimai priimami bendrai				
Prieš priimdamas sprendimą vadovas pasikonsultuoja su darbuotojais				
Vadovas priima sprendimą ir paaiškina darbuotojams sprendimo pasirinkimo priežastis				
Vadovas sprendimus priima vienvaldiškai, nesitardamas su pavaldiniais				
Kita				

Įvertinkite komandinio darbo ypatumus ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, kuriai vadovaujate:

Teiginiai	Niekada	Kartais	Dažnai	Visada
Kiekvieno komandos nario individuali veikla aiškiai apibrėžiama				
Aiškūs komandos tikslai				
Nustatomas laikas, per kurį komanda turi atlikti užduotį				
Darbas komandoje tinkamai planuojamas				
Darbas komandoje efektyvus				
Kiekvienas komandos narys gali laisvai išreikšti savo nuomonę/poziciją				
Palaikomos naujos idėjos				
Vyrauja palanki/teigiama aplinka				
Pasidalijama turima informacija				
Darbais komandoje pasidalijama po lygiai				
Tarp komandos narių skatinamas bendradarbiavimas				
Komandoje vyrauja pasitikėjimas				
Kita				

Įvertinkite šių lyderio savybių svarbą kasdiniame ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo darbe:

Lyderio savybės	Visiškai nesvarbi	Iš dalies svarbi	Svarbi	Labai svarbi
Mokėti atskleisti bendradarbių sugebėjimus				
Mokytis iš savo klaidų				
Ugdyti savo sugebėjimus plačiai, strategiškai mąstyti				
Mokėti rizikuoti				
Ugdyti savo sugebėjimus įsiklausyti				
Mokėti adaptuotis				
Suvokti psichologiją, elgesio motyvus				
Kita				

Kokios lyderio savybės būdingos Jums?

Lyderio savybės	Visai nebūdinga savybė	Iš dalies būdinga savybė	Būdinga savybė	Labai būdinga savybė
Mokėjimas atskleisti bendradarbių sugebėjimus				
Mokymasis iš savo klaidų				
Savo sugebėjimų plačiai, strategiškai mąstyti ugdymas				
Mokėjimas rizikuoti				
Savo sugebėjimų įsiklausyti ugdymas				
Mokėjimas adaptuotis				
Psichologijos, elgesio motyvų suvokimas				
Kita				

Pažymėkite po vieną Jums tinkantį atsakymą:

Kaip manote, koks vadovavimo stilius yra efektyviausias ikimokyklinėms ugdymo įstaigoms?	
Autokratinis	
Demokratinis	
Liberalusis	
Kita	

Kokiu vadovavimo stiliumi Jūs vadovaujate savo darbe?	
Autokratinis	
Demokratinis	
Liberalusis	
Kita	

Nurodykite kaip dažnai naudojate šiuos konfliktų, kylančių ugdymo įstaigoje, sprendimo būdus:

Konfliktų sprendimo būdai	Niekada	Kartais	Dažnai	Visada
Kompromisas ¹				
Bendradarbiavimas ²				
Tarpininkavimas ³				
Konkurencija ⁴				
Prisitaikymas prie kito ⁵				
Pasitraukimo taktika ⁶				
Kita				

¹ Kompromisas – abi pusės nusileidžia, labiau ieškoma „aukso viduriuko“ nei konflikto sprendimo

² Bendradarbiavimas – aktyviai dalyvaujant ieškoma abiem pusėms priimtino problemos sprendimo

³ Tarpininkavimas – asmuo, kuris nėra suinteresuotas kurios nors pusės pergale ar pralaimėjimu, tarpininkauja ir padeda išspręsti konfliktą

⁴ Konkurencija – stengiamasi patenkinti tik savo interesus, kitai pusei primetamas nepalankus sprendimas, naudojama jėga

⁵ Prisitaikymas prie kito – priimama oponento pozicija, neginami savi interesai

⁶ Pasitraukimo taktika – konflikto dalyviai nesiima aktyvių veiksmų, išsisukinėja nuo problemos sprendimo

Įvertinkite, kokiu laipsniu sutinkate ar nesutinkate su išvardintomis ugdymo kokybės sampratomis:

Ugdymo kokybė, tai:	Visiškai nesutinku	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku	Neturiu nuomonės
Tai esminis procesų, daiktų ar reiškinių apibrėžtumas, apibūdinantis jų visybinių skirtumą nuo kitų objektų, žymintis daiktų esmę				
Tai sąlyginė sąvoka, kurios prasmė glaudžiai susijusi su tam tikrais visuomenės (pedagogų, vaikų, tėvų, švietimo vadybininkų, vietos valdžios atstovų, vyriausybės, aukštojo mokslo įstaigų ir pan.) ar konkretaus žmogaus poreikiais, reikalavimais bei lūkesčiais				
Tai ugdymo proceso ir rezultato savybių, lemiančių ugdymo orientaciją į socialinių tikslų realizavimą, asmenybės išsimokslinimą, socialinių, psichinių ir fizinių savybių raišką, visumą				
Sutartinių veiklos požymių visuma, rodanti, kokiu laipsniu, būdais ir priemonėmis yra pasiekiami nacionalinės švietimo sistemos tikslai, tenkinantys suinteresuotos visuomenės dalies poreikius, bei kaip, kokiomis priemonėmis ir kokiu laipsniu yra įgyvendinami konkrečios ugdymo įstaigos tikslai, vienareikšmiai nukreipti į individualių suinteresuotų asmenų poreikių tenkinimą				
Kita				

Kaip vertinate esamą ugdymo įstaigų vadovų atestavimo sistemą?

Labai gerai	Gerai	Patenkinamai	Blogai	Labai blogai

Kokių kvalifikacijos tobulinimo(si) formų pagalba Jūs keliate savo kvalifikaciją?

Kvalifikacijos kėlimo formos	Niekada	Retai	Kartais	Dažnai
Kursai				
Seminarai				
Studijos				
Stažuotės				
Konferencijos				
Savišvieta				
Projektinė veikla				
Edukacinė išvyka				
Kvalifikacijos tobulinimosi renginys				
Mokymosi modulis				
Distancinis mokymas				
Kita				

Apibūdinkite save, įvertindami šiuo bruožus:

Vadovo bruožai	Niekada	Retai	Dažnai	Visada
Dėmesingas				
Ryžtingas				
Komunikabilus				
Savikritiškas				
Tolerantiškas				
Pasitikintis savimi				
Pasitikintis kitais				
Mokantis atidžiai išklaudyti				
Nešališkas				
Gerbiantis savo darbuotojus				
Rūpinasi savo išvaizda (įvaizdžiu)				
Kita				

Įvertinkite šių kompetencijų svarbą ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų darbe:

Vadovo kompetencijos	Nesvarbu	Iš dalies svarbu	Svarbu	Labai svarbu
Švietimo politikos išmanymo, strategijos kūrimo, strateginio plano rengimo ir įgyvendinimo kompetencija				
Ugdymo proceso valdymo kompetencija				
Žmogiškųjų išteklių valdymo kompetencija				
Ugdymo įstaigos turto ir lėšų valdymo kompetencija				
Mokymosi kaip ugdytis kompetencija				
Komunikacinė kompetencija				
Informacijos valdymo kompetencija				
Pokyčių valdymo kompetencija				
Kita				

Įvertinkite koku lygiu esate įvaldę išvardintus švietimo politikos išmanymo, strategijos kūrimo, strateginio plano rengimo ir įgyvendinimo kompetencijos mokėjimus ir sugebėjimus. Teiginius įvertinkite balais nuo 1 (visiškai neturiu šios kompetencijos) iki 4 (esu pilnai įgijęs šią kompetenciją):

ŠVIETIMO POLITIKOS IŠMANYMO, STRATEGIJOS KŪRIMO, STRATEGINIO PLANO RENGIMO IR ĮGYVENDINIMO KOMPETENCIJA	1	2	3	4
Mokėjimas ir sugebėjimas vadovautis valstybės švietimo politikos nuostatomis				
Mokėjimas ir sugebėjimas sukurti strategiją, parengti strateginį planą ir juos įgyvendinti				
Mokėjimas ir sugebėjimas formuoti ir keisti ikimokyklinės ugdymo įstaigos kultūrą				
Mokėjimas ir sugebėjimas vadovauti metinės veiklos programos rengimui ir įgyvendinimui				
Mokėjimas ir sugebėjimas bendradarbiauti su socialiniais partneriais				
Mokėjimas ir sugebėjimas organizuoti vidaus auditą, gautus duomenis panaudoti veiklai tobulinti				
Mokėjimas ir sugebėjimas valdyti projektus				
Mokėjimas ir sugebėjimas sudaryti sąlygas savivaldos veiklos plėtotei				
Kita				

Įvertinkite koku lygiu esate įvaldę išvardintus *ugdymo proceso valdymo kompetencijos* mokėjimus ir sugebėjimus. Teiginius įvertinkite balais nuo 1 (visiškai neturiu šios kompetencijos) iki 4 (esu pilnai įgijęs šią kompetenciją):

UGDYMO PROCESO VALDYMO KOMPETENCIJA	1	2	3	4
Mokėjimas ir sugebėjimas planuoti ugdymo turinį ir jį įgyvendinti				
Mokėjimas ir sugebėjimas sukurti edukacines aplinkas ugdytinių poreikiams tenkinti				
Mokėjimas ir sugebėjimas užtikrinti ugdytinių saugumą ir pagalbą jiems				
Mokėjimas ir sugebėjimas užtikrinti ugdymo procese lygias galimybes				
Mokėjimas ir sugebėjimas informuoti tėvus (globėjus, rūpintojus) apie ugdytinio pažangą, ugdymo proceso kaitą				
Kita				

Įvertinkite koku lygiu esate įvaldę išvardintus *žmogiškųjų išteklių valdymo kompetencijos* mokėjimus ir sugebėjimus. Teiginius įvertinkite balais nuo 1 (visiškai neturiu šios kompetencijos) iki 4 (esu pilnai įgijęs šią kompetenciją):

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO KOMPETENCIJA	1	2	3	4
Mokėjimas ir sugebėjimas reglamentuoti darbuotojų funkcijas				
Mokėjimas ir sugebėjimas sudaryti sąlygas darbuotojų karjerai ir kvalifikacijos tobulinimui				
Mokėjimas ir sugebėjimas vertinti darbuotojų veiklą				
Mokėjimas ir sugebėjimas užtikrinti darbuotojų saugumą, kurti jiems palankią darbo aplinką				
Mokėjimas ir sugebėjimas būti bendruomenės lyderiu				
Kita				

Įvertinkite koku lygiu esate įvaldę išvardintus *mokyklos turto ir lėšų valdymo kompetencijos* mokėjimus ir sugebėjimus. Teiginius įvertinkite balais nuo 1 (visiškai neturiu šios kompetencijos) iki 4 (esu pilnai įgijęs šią kompetenciją):

MOKYKLOS TURTO IR LĖŠŲ VALDYMO KOMPETENCIJA	1	2	3	4
Mokėjimas ir sugebėjimas inicijuoti ikimokyklinės ugdymo įstaigos aprūpinimą papildomais finansiniais ir materialiniais ištekliais				
Mokėjimas ir sugebėjimas valdyti ir administruoti ikimokyklinės ugdymo įstaigos turtą ir lėšas				
Kita				

Įvertinkite koku lygiu esate įvaldę išvardintus *mokymosi kaip ugdytis kompetencijos* mokėjimus ir sugebėjimus. Teiginius įvertinkite balais nuo 1 (visiškai neturiu šios kompetencijos) iki 4 (esu pilnai įgijęs šią kompetenciją):

MOKYMOSI KAIP UGDYTI KOMPETENCIJA	1	2	3	4
Mokėjimas ir sugebėjimas organizuoti savo ugdymąsi individualiai ir grupėje				
Mokėjimas ir sugebėjimas įvertinti profesinės praktikos privalumus, trūkumus, galimybes ir grėsmes, numatant profesinio tobulėjimo perspektyvas				
Mokėjimas ir sugebėjimas nuolat mokytis siekiant gyvenimo darnos ir veiklos karjeros				
Mokėjimas ir sugebėjimas kurti ikimokyklinę ugdymo įstaigą, kaip besimokančią organizaciją				
Kita				

Įvertinkite koku lygiu esate įvaldę išvardintus *komunikacijos kompetencijos* mokėjimus ir sugebėjimus. Teiginius įvertinkite balais nuo 1 (visiškai neturiu šios kompetencijos) iki 4 (esu pilnai įgijęs šią kompetenciją):

KOMUNIKACIJOS KOMPETENCIJA	1	2	3	4
Mokėjimas ir sugebėjimas taisyklingai vartoti kalbą realioje ir/ar virtualioje profesinėje aplinkoje				
Mokėjimas ir sugebėjimas bendrauti užsienio kalba (-omis)				
Mokėjimas ir sugebėjimas konceptualiai ir vaizdžiai išreikšti savo idėjas bei interpretuoti mintis, faktus ir jausmus skirtinguose profesinės veiklos kontekstuose naudojant komunikacijos priemones				
Kita				

Įvertinkite koku lygiu esate įvaldę išvardintus *informacijos valdymo kompetencijos* mokėjimus ir sugebėjimus. Teiginius įvertinkite balais nuo 1 (visiškai neturiu šios kompetencijos) iki 4 (esu pilnai įgijęs šią kompetenciją):

INFORMACIJOS VALDYMO KOMPETENCIJA	1	2	3	4
Mokėjimas ir sugebėjimas atrinkti ikimokyklinės ugdymo įstaigos valdymui aktualią informaciją iš įvairių šaltinių, laikantis etikos normų				
Mokėjimas ir sugebėjimas atlikti ikimokyklinės ugdymo įstaigos valdymui aktualios informacijos paiešką: žinoti, atrinkti ir naudoti adekvačias duomenų bazes				
Mokėjimas ir sugebėjimas naudotis kompiuterio technine ir programine įranga				
Kita				

Įvertinkite kokių lygiu esate įvaldę išvardintus *pokyčių valdymo kompetencijos* mokėjimus ir sugebėjimus. Teiginius įvertinkite balais nuo 1 (visiškai neturiu šios kompetencijos) iki 4 (esu pilnai įgijęs šią kompetenciją):

POKYČIŲ VALDYMO KOMPETENCIJA	1	2	3	4
Mokėjimas ir sugebėjimas inicijuoti pokyčius vadovaujantis pokyčių valdymo teorijomis				
Mokėjimas ir sugebėjimas atpažinti naudingų ikimokyklinei ugdymo įstaigai pokyčių poreikį				
Mokėjimas ir sugebėjimas įgyvendinti ikimokyklinės ugdymo įstaigos strategijoje numatytus pokyčius				
Kita				

Įvertinkite kokių lygiu esate įvaldę *papildomas kompetencijas*. Teiginius įvertinkite balais nuo 1 (visiškai neturiu šios kompetencijos) iki 4 (esu pilnai įgijęs šią kompetenciją):

PAPILDOMOS KOMPETENCIJOS	1	2	3	4
Dėmesio valdymo kompetencija				
Prasmės valdymo kompetencija				
Pasitikėjimo valdymo kompetencija				
Savęs valdymo kompetencija				
Paradokso valdymo kompetencija ¹				
Efektyvumo valdymo kompetencija				
Įsipareigojimo valdymo kompetencija				
Kita				

¹ Paradokso valdymas yra gebėjimas sutaikyti kartu idėjas, kurios atrodo nesuderinamos

PASITIKRINKITE, AR UŽPILDĖTE VISAŲ ANKETAŲ



NUOŠIRDŽIAI DĖKOJAME UŽ JŪSŲ ATVIRUMĄ IR KANTRYBĘ!

ANKETA IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ PERSONALUI

Gerbiamieji respondentai,

Kviečiame Jus dalyvauti tyrime „**IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ VADYBINĖS KOMPETENCIJOS**“. Ši anketa skirta ikimokyklinio ugdymo įstaigų personalui. Prašome atsakyti į anketos klausimus apie ikimokyklinio ugdymo įstaigos, kurioje šiuo metu dirbate, vadovą.

Ši anketa yra anoniminė, todėl vardo ir pavardės nurodyti nereikia. Tyrimo rezultatai bus skelbiami tik statistiškai apibendrinti, bet kiekvieno iš Jūsų nuomonė yra labai svarbi!



Apklausa atlieka ŠU Socialinių mokslų fakulteto švietimo vadybos magistrantė Jolanta Martysiūtė. Iškilius klausimams galite rašyti el. paštu: j.martysiute@gmail.com

IŠ ANKSTO DĖKOJAME UŽ NUOŠIRDŽIUS ATSAKYMUS!

ATSAKYKITE Į KELETĄ KLAUSIMŲ APIE SAVE

Jums tinkančius atsakymus įrašykite ir/arba pažymėkite taip:

Jūs esate | Moteris Vyras

Jūsų amžius |

Nurodykite miestą/miestelį/gyvenvietę, kurioje dirbate |

Jūsų išsilavinimas

- Vidurinis
- Aukštesnysis
- Nebaigtas aukštasis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis
- Kita

Kokią specialybę įgijote studijų metu?

.....

.....

.....

.....

Kokios Jūsų pareigos dabartinėje darbovietėje?

.....

Kiek metų dirbate dabartiniame kolektyve?

.....

Sekančiuose klausimuose pažymėkite „varnelę“ √ po vieną atsakymą kiekvienoje eilutėje. Jei pažymėjote atsakymą „Kita“, įrašykite savo variantą.

Kaip vertinate ugdymo įstaigos, kurioje dirbate, vadovo vadybinį pasirengimą?

Labai gerai	Gerai	Patenkinamai	Blogai	Labai blogai

Kaip manote, kokių planavimo įgūdžių labiausiai trūksta ikimokyklinio ugdymo įstaigos, kurioje šiuo metu dirbate, vadovui?

Planavimo įgūdžiai	Labai trūksta	Iš dalies trūksta	Netrūksta	Visiškai netrūksta
Organizacijos vizijos kūrimo įgūdžiai				
Organizacijos filosofijos ir vertybių sistemos nustatymo įgūdžiai				
Organizacijos misijos formulavimo įgūdžiai				
Esamos situacijos analizės (SWOT, Jėgų lauko analizė) įgūdžiai				
Strateginių tikslų nustatymo įgūdžiai				
Operatyvinių tikslų nustatymo įgūdžiai				
Veiklos plano rengimo įgūdžiai				
Laiko planavimo įgūdžiai				
Sprendimų priėmimo įgūdžiai				
Kita				

Kokiu būdu Jūsų įstaigoje yra priimami sprendimai?

Sprendimų priėmimo būdai	Niekada	Kartais	Dažnai	Visada
Sprendimai priimami bendrai				
Prieš priimdamas sprendimą vadovas pasikonsultuoja su darbuotojais				
Vadovas priima sprendimą ir paaiškina darbuotojams sprendimo pasirinkimo priežastis				
Vadovas sprendimus priima vienvaldiškai, nesitardamas su pavaldiniais				
Kita				

Įvertinkite komandinio darbo ypatumus ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, kurioje šiuo metu dirbate:

Teiginiai	Niekada	Kartais	Dažnai	Visada
Kiekvieno komandos nario individuali veikla aiškiai apibrėžiama				
Aiškūs komandos tikslai				
Nustatomas laikas, per kurį komanda turi atlikti užduotį				
Darbas komandoje tinkamai planuojamas				
Darbas komandoje efektyvus				
Kiekvienas komandos narys gali laisvai išreikšti savo nuomonę/poziciją				
Palaikomos naujos idėjos				
Vyrauja palanki/teigiama aplinka				
Pasidalijama turima informacija				
Darbais komandoje pasidalijama po lygiai				
Tarp komandos narių skatinamas bendradarbiavimas				
Komandoje vyrauja pasitikėjimas				
Kita				

Įvertinkite, kokias lyderio savybes turi Jūsų vadovas. Teiginius įvertinkite balais nuo 1 (vadovas visiškai neturi šios savybės) iki 4 (vadovui ši savybė labai būdinga):

Lyderio savybės	1	2	3	4
Moka atskleisti bendradarbių sugebėjimus				
Mokosi iš savo klaidų				
Ugdosi savo sugebėjimus plačiai, strategiškai mąstyti				
Moka rizikuoti				
Ugdosi savo sugebėjimus įsiklausyti				
Moka adaptuotis				
Suvokia psichologiją, elgesio motyvus				
Kita				

Šiame klausime pažymėkite vieną Jums tinkantį atsakymą

Kaip manote, koks vadovavimo stilius yra efektyviausias ikimokyklinėms ugdymo įstaigoms?	
Autokratinis	
Demokratinis	
Liberalusis	
Kita	

Nurodykite, kokiais konfliktų, kylančių Jūsų įstaigoje, sprendimo būdais vadovaujasi Jūsų vadovas:

Konfliktų sprendimo būdai	Niekada	Kartais	Dažnai	Visada
Kompromisas ¹				
Bendradarbiavimas ²				
Tarpininkavimas ³				
Konkurencija ⁴				
Prisitaikymas prie kito ⁵				
Pasitraukimo taktika ⁶				
Kita				

¹ Kompromisas – abi pusės nusileidžia, labiau ieškoma „aukso viduriuko“ nei konflikto sprendimo

² Bendradarbiavimas – aktyviai dalyvaujant ieškoma abiem pusėms priimtino problemos sprendimo

³ Tarpininkavimas – asmuo, kuris nėra suinteresuotas kurios nors pusės pergale ar pralaimėjimu, tarpininkauja ir padeda išspręsti konfliktą

⁴ Konkurencija – stengiamasi patenkinti tik savo interesus, kitai pusei primetamas nepalankus sprendimas, naudojama jėga

⁵ Prisitaikymas prie kito – priimama oponento pozicija, neginami savi interesai

⁶ Pasitraukimo taktika – konflikto dalyviai nesiima aktyvių veiksmų, išsisukinėja nuo problemos sprendimo

Įvertinkite, koku laipsniu sutinkate ar nesutinkate su išvardintomis ugdymo kokybės sampratomis:

Ugdymo kokybė, tai:	Visiškai nesutinku	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku	Neturiu nuomonės
Tai esminis procesų, daiktų ar reiškinių apibrėžtumas, apibūdinantis jų visybinį skirtumą nuo kitų objektų, žymintis daiktų esmę				
Tai sąlyginė sąvoka, kurios prasmė glaudžiai susijusi su tam tikrais visuomenės (pedagogų, vaikų, tėvų, švietimo vadybininkų, vietos valdžios atstovų, vyriausybės, aukštojo mokslo įstaigų ir pan.) ar konkretaus žmogaus poreikiais, reikalavimais bei lūkesčiais				
Tai ugdymo proceso ir rezultato savybių, lemiančių ugdymo orientaciją į socialinių tikslų realizavimą, asmenybės išsimokslinimą, socialinių, psichinių ir fizinių savybių raišką, visumą				
Sutartinių veiklos požymių visuma, rodanti, koku laipsniu, būdais ir priemonėmis yra pasiekiami nacionalinės švietimo sistemos tikslai, tenkinantys suinteresuotos visuomenės dalies poreikius, bei kaip, kokiomis priemonėmis ir koku laipsniu yra įgyvendinami konkrečios ugdymo įstaigos tikslai, vienareikšmiai nukreipti į individualių suinteresuotų asmenų poreikių tenkinimą				
Kita				

Apibūdinkite savo vadovą, įvertindami šiuo bruožus:

Vadovo bruožai	Niekada	Retai	Dažnai	Visada
Dėmesingas				
Ryžtingas				
Komunikabilus				
Savikritiškas				
Tolerantiškas				
Pasitikintis savimi				
Pasitikintis kitais				
Mokantis atidžiai išklausyti				
Nešališkas				
Gerbiantis savo darbuotojus				
Rūpinasi savo išvaizda (įvaizdžiu)				
Kita				

Įvertinkite šių kompetencijų svarbą ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų darbe:

Vadovo kompetencijos	Nesvarbu	Iš dalies svarbu	Svarbu	Labai svarbu
Švietimo politikos išmanymo, strategijos kūrimo, strateginio plano rengimo ir įgyvendinimo kompetencija				
Ugdymo proceso valdymo kompetencija				
Žmogiškųjų išteklių valdymo kompetencija				
Ugdymo įstaigos turto ir lėšų valdymo kompetencija				
Mokymosi kaip ugdytis kompetencija				
Komunikacinė kompetencija				
Informacijos valdymo kompetencija				
Pokyčių valdymo kompetencija				
Kita				

Įvertinkite koku lygiu, Jūsų nuomone, įstaigos vadovas yra įvaldęs išvardintus švietimo politikos išmanymo, strategijos kūrimo, strateginio plano rengimo ir įgyvendinimo kompetencijos mokėjimus ir sugebėjimus. Teiginius įvertinkite balais nuo 1 (vadovas visiškai neįgijęs šios kompetencijos) iki 4 (vadovas visiškai įgijęs šią kompetenciją):

ŠVIETIMO POLITIKOS IŠMANYMO, STRATEGIJOS KŪRIMO, STRATEGINIO PLANO RENGIMO IR ĮGYVENDINIMO KOMPETENCIJA	1	2	3	4	Neturiu nuomonės
Mokėjimas ir sugebėjimas vadovautis valstybės švietimo politikos nuostatomis					
Mokėjimas ir sugebėjimas sukurti strategiją, parengti strateginį planą ir juos įgyvendinti					
Mokėjimas ir sugebėjimas formuoti ir keisti ikimokyklinės ugdymo įstaigos kultūrą					
Mokėjimas ir sugebėjimas vadovauti metinės veiklos programos rengimui ir įgyvendinimui					
Mokėjimas ir sugebėjimas bendradarbiauti su socialiniais partneriais					
Mokėjimas ir sugebėjimas organizuoti vidaus auditą, gautus duomenis panaudoti veiklai tobulinti					
Mokėjimas ir sugebėjimas valdyti projektus					
Mokėjimas ir sugebėjimas sudaryti sąlygas savivaldos veiklos plėtotei					
Kita					

Įvertinkite koku lygiu, Jūsų nuomone, įstaigos vadovas yra įvaldęs *ugdymo proceso valdymo kompetencijos* mokėjimus ir sugebėjimus. Teiginius įvertinkite balais nuo 1 (vadovas visiškai neįgijęs šios kompetencijos) iki 4 (vadovas visiškai įgijęs šią kompetenciją):

UGDYMO PROCESO VALDYMO KOMPETENCIJA	1	2	3	4	Neturiu nuomonės
Mokėjimas ir sugebėjimas planuoti ugdymo turinį ir jį įgyvendinti					
Mokėjimas ir sugebėjimas sukurti edukacines aplinkas ugdytinių poreikiams tenkinti					
Mokėjimas ir sugebėjimas užtikrinti ugdytinių saugumą ir pagalbą jiems					
Mokėjimas ir sugebėjimas užtikrinti ugdymo procese lygias galimybes					
Mokėjimas ir sugebėjimas informuoti tėvus (globėjus, rūpintojus) apie ugdytinio pažangą, ugdymo proceso kaitą					
Kita					

Įvertinkite koku lygiu, Jūsų nuomone, įstaigos vadovas yra įvaldęs išvardintus *žmogiškųjų išteklių valdymo kompetencijos* mokėjimus ir sugebėjimus. Teiginius įvertinkite balais nuo 1 (vadovas visiškai neįgijęs šios kompetencijos) iki 4 (vadovas visiškai įgijęs šią kompetenciją):

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO KOMPETENCIJA	1	2	3	4	Neturiu nuomonės
Mokėjimas ir sugebėjimas reglamentuoti darbuotojų funkcijas					
Mokėjimas ir sugebėjimas sudaryti sąlygas darbuotojų karjerai ir kvalifikacijos tobulinimui					
Mokėjimas ir sugebėjimas vertinti darbuotojų veiklą					
Mokėjimas ir sugebėjimas užtikrinti darbuotojų saugumą, kurti jiems palankią darbo aplinką					
Mokėjimas ir sugebėjimas būti bendruomenės lyderiu					
Kita					

Įvertinkite koku lygiu, Jūsų nuomone, įstaigos vadovas yra įvaldęs išvardintus *mokyklos turto ir lėšų valdymo kompetencijos* mokėjimus ir sugebėjimus. Teiginius įvertinkite balais nuo 1 (vadovas visiškai neįgijęs šios kompetencijos) iki 4 (vadovas visiškai įgijęs šią kompetenciją):

MOKYKLOS TURTO IR LĖŠŲ VALDYMO KOMPETENCIJA	1	2	3	4	Neturiu nuomonės
Mokėjimas ir sugebėjimas inicijuoti ikimokyklinės ugdymo įstaigos aprūpinimą papildomais finansiniais ir materialiniais ištekliais					
Mokėjimas ir sugebėjimas valdyti ir administruoti ikimokyklinės ugdymo įstaigos turtą ir lėšas					
Kita					

Įvertinkite koku lygiu, Jūsų nuomone, įstaigos vadovas yra įvaldęs išvardintus *mokymosi kaip ugdytis kompetencijos* mokėjimus ir sugebėjimus. Teiginius įvertinkite balais nuo 1 (vadovas visiškai neįgijęs šios kompetencijos) iki 4 (vadovas visiškai įgijęs šią kompetenciją):

MOKYMOSI KAIP UGDYTIS KOMPETENCIJA	1	2	3	4	Neturiu nuomonės
Mokėjimas ir sugebėjimas organizuoti savo ugdymąsi individualiai ir grupėje					
Mokėjimas ir sugebėjimas įvertinti profesinės praktikos privalumus, trūkumus, galimybes ir grėsmes, numatant profesinio tobulėjimo perspektyvas					
Mokėjimas ir sugebėjimas nuolat mokytis siekiant gyvenimo darnos ir veiklos karjeros					
Mokėjimas ir sugebėjimas kurti ikimokyklinę ugdymo įstaigą, kaip besimokančią organizaciją					
Kita					

Įvertinkite koku lygiu, Jūsų nuomone, įstaigos vadovas yra įvaldęs išvardintus *komunikacijos kompetencijos* mokėjimus ir sugebėjimus. Teiginius įvertinkite balais nuo 1 (vadovas visiškai neįgijęs šios kompetencijos) iki 4 (vadovas visiškai įgijęs šią kompetenciją):

KOMUNIKACIJOS KOMPETENCIJA	1	2	3	4	Neturiu nuomonės
Mokėjimas ir sugebėjimas taisyklingai vartoti kalbą realioje ir/ar virtualioje profesinėje aplinkoje					
Mokėjimas ir sugebėjimas bendrauti užsienio kalba (-omis)					
Mokėjimas ir sugebėjimas konceptualiai ir vaizdžiai išreikšti savo idėjas bei interpretuoti mintis, faktus ir jausmus skirtinguose profesinės veiklos kontekstuose naudojant komunikacijos priemones					
Kita					

Įvertinkite koku lygiu, Jūsų nuomone, įstaigos vadovas yra įvaldęs išvardintus *informacijos valdymo kompetencijos* mokėjimus ir sugebėjimus. Teiginius įvertinkite balais nuo 1 (vadovas visiškai neįgijęs šios kompetencijos) iki 4 (vadovas visiškai įgijęs šią kompetenciją):

INFORMACIJOS VALDYMO KOMPETENCIJA	1	2	3	4	Neturiu nuomonės
Mokėjimas ir sugebėjimas atrinkti ikimokyklinės ugdymo įstaigos valdymui aktualią informaciją iš įvairių šaltinių, laikantis etikos normų					
Mokėjimas ir sugebėjimas atlikti ikimokyklinės ugdymo įstaigos valdymui aktualios informacijos paiešką: žinoti, atrinkti ir naudoti adekvačias duomenų bazines					
Mokėjimas ir sugebėjimas naudotis kompiuterio technine ir programine įranga					
Kita					

Įvertinkite koku lygiu, Jūsų nuomone, įstaigos vadovas yra įvaldęs išvardintus *pokyčių valdymo kompetencijos* mokėjimus ir sugebėjimus. Teiginius įvertinkite balais nuo 1 (vadovas visiškai neįgijęs šios kompetencijos) iki 4 (vadovas visiškai įgijęs šią kompetenciją):

POKYČIŲ VALDYMO KOMPETENCIJA	1	2	3	4	Neturiu nuomonės
Mokėjimas ir sugebėjimas inicijuoti pokyčius vadovaujantis pokyčių valdymo teorijomis					
Mokėjimas ir sugebėjimas atpažinti naudingų ikimokyklinei ugdymo įstaigai pokyčių poreikį					
Mokėjimas ir sugebėjimas įgyvendinti ikimokyklinės ugdymo įstaigos strategijoje numatytus pokyčius					
Kita					

Įvertinkite koku lygiu, Jūsų nuomone, įstaigos vadovas yra įvaldęs išvardintus *papildomų kompetencijų* mokėjimus ir sugebėjimus. Teiginius įvertinkite balais nuo 1 (vadovas visiškai neįgijęs šios kompetencijos) iki 4 (vadovas visiškai įgijęs šią kompetenciją):

PAPILDOMOS KOMPETENCIJOS	1	2	3	4	Neturiu nuomonės
Dėmesio valdymo kompetencija					
Pasmės valdymo kompetencija					
Pasitikėjimo valdymo kompetencija					
Savęs valdymo kompetencija					
Paradokso valdymo kompetencija ¹					
Efektyvumo valdymo kompetencija					
Įsipareigojimo valdymo kompetencija					
Kita					

¹ Paradokso valdymas yra gebėjimas sutaikyti kartu idėjas, kurios atrodo nesuderinamos

PASITIKRINKITE, AR UŽPILDĖTE VISĄ ANKETĄ



NUOŠIRDŽIAI DĖKOJAME UŽ JŪSŲ ATVIRUMĄ IR KANTRYBĘ!