

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Neringa Gecevičiūtė

ALYTAUS MIESTO BENDROJO LAVINIMO MOKYKLŲ
DARBUOTOJŲ POŽIŪRIS Į VADOVŲ KOMPETENCIJAS
Magistro darbas

Šiauliai, 2006

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

**ALYTAUS MIESTO BENDROJO LAVINIMO MOKYKLŲ
DARBUOTOJŲ POŽIŪRIS Į VADOVŲ KOMPETENCIJAS**
Magistro darbas

Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S)

Magistro darbo autorė **Neringa Gecevičiūtė**

Vadovė doc. dr. **Kęstutis Ališauskas**.....

Recenzentas.....

SANTRAUKA

Neringa Gecevičiūtė

Alytaus miesto bendrojo lavinimo mokyklų darbuotojų požiūris į vadovų kompetencijas.

Magistro darbas.

Magistro darbe yra pateikti kompetencijos, kompetentingumo, kvalifikacijos sampratų sąsajos ir skirtumai; išanalizuotos ir susistemintos įvairių Lietuvos ir užsienio autorių asmenybinės, dalykinės komunikacinės, socialinės-psichologinės, profesinės kompetencijos teorijos, susisteminti teoriniai ir praktiniai tyrimai. Pateikta kompetencijos lygių analizė, ryšys su veikla, apibendrintos bendrųjų kompetencijų (gebėjimų) koncepcijos bei efektyvaus vadovavimo būtinybė organizacijos kontekste. Darbe įvertinti respondentų atsakymų tyrimo rezultatai, išsamiai analizuojamos vadovo asmenybinės, dalykinės kompetencijų problemos. Tyrimas parodė, kad vadovo ir darbuotojų santykiai turi didžiulę įtaką vadovo veiklos efektyvumui. Vadovai tampa pagrindine organizacijos ašimi, nuo jų kompetencijų sprendimų priklauso visos organizacijos rezultatai bei su ja susijusių subjektų sėkmė. Organizacija bus tokia, kokie bus joje sukurti santykiai tarp žmonių. Efektyviai vadovaujantis vadovas turi sugebėti vertinti žmones bei jų poelgius, pasitikėti savo pavaldiniais, juos įvertinti ir suprasti. Tam vadovas turi turėti specifinių savybių, tvirtą charakterį, bei asmeninės savybes, kurios turi didelę reikšmę vadovavimo kokybei.

SUMMARY

Neringa Gecevičiūtė

Alytus comprehensive schools workers' attitude to leader's competences. Master's work.

In this work are submitted coherences and differences of expertise, competence, qualification; there are sifted and structured various theories of personalities, objective communication, social – psychological, professional competences, there are structured theoretical and practical researches. There is analysis of competence's levels, a contact with activity, broad-brush conceptions of common competences and necessity of effective leadership in the organization's context. There are assessed results of research, analyzed in detail problems of leader's personalities, objective competences. The research showed that leader's and workers' relations have a huge influence to leader's activities efficiency. Leaders become the main axis of organization, of their competence solutions depend all results of organization and luck of subjects. The organization will be that, what will be relations between people. Effective commanding leader should be able to assess people and their actions, to trust in his subordinates, to assess and understand them. That's why, leader should have specific features, strong character and personal features, which have a huge meaning for quality of leadership.

TURINYS

IVADAS.....	9
1. KOMPETENCIJOS SAMPRATA IR KVALIFIKACIJA.....	12
1.1. Kompetencijos, kompetentingumo ir kvalifikacijos sampratų interpretacija.....	12
1.1.1. Kompetencijos samprata.....	12
1.1.2. Kvalifikacijos samprata.....	14
1.1.3. Kompetencijos, kompetentingumo ir kvalifikacijos sampratų sąsajos ir skirtumai.....	15
1.2. Kompetencijos ryšys su veikla, lygių analizė.....	17
1.3. Kompetencijų tipai:.....	20
1.3.1. Asmenybinė kompetencija.....	21
1.3.2. Dalykinė komunikacinė kompetencija.....	21
1.3.3. Socialinė-psichologinė kompetencija.....	24
1.3.4. Profesinė kompetencija.....	25
1.4. Bendrųjų kompetencijų (gebėjimų) koncepcijos.....	26
1.5. Efektyvus vadovavimas.....	29
1.6. Teorinės dalies išvados.....	31
2. ALYTAUS MIESTO BENDROJO LAVINIMO MOKYKLŲ DARBUOTOJŲ POŽIŪRIS Į VADOVŲ KOMPETENCIJAS.....	33
2.1. Tyrimo metodika.....	33
2.2. Demografinių duomenų analizė.....	33
2.3. Asmenybinės kompetencijos tyrimo analizė.....	36
2.4. Dalykinės kompetencijos tyrimo analizė.....	47
ANALITINĖS DALIES IŠVADOS.....	60
REKOMENDACIJOS IR PASIŪLYMAI.....	61
PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ANALIZĖ.....	62
LITERATŪRA.....	65
PRIEDAI.....	69

LENTELIŲ PAVADINIMAI

1 lentelė Dalykinės komunikacinės kompetencijos lygiai.....	22
2 lentelė Socialiai kompetentingo žmogaus ypatumai.....	25
3 lentelė Respondentų lytis ir išsilavinimas.....	33
4 lentelė Tiriamųjų užimamos pareigos.....	34
5 lentelė Vertintojų dabartinė kvalifikacija.....	34
6 lentelė Respondentų pasiskirstymas pagal pedagoginio darbo stažą ir darbo stažą įstaigoje.....	35
7 lentelė Jūsų įstaigos vadovas.....	35
8 lentelė Ar jūsų vadovas yra išsiugdęs asmeninę atsakomybę?.....	39
9 lentelė Ar jūsų vadovo nemažės autoritetas jei labiau klausys instrukcijų ir nurodymų "iš viršaus".....	39
10 lentelė Ar vadovo autoritetui turi įtakos smulkių klausimų derinimas su pavaldiniais?.....	40
11 lentelė Ar jūsų vadovas moka įkvėpti darbuotojus savo vizija?.....	40
12 lentelė Ar jūsų vadovas sugeba išklausti savo darbuotojus?.....	41
13 lentelė Ar jūsų vadovas rūpinasi savo išvaizda?.....	42
14 lentelė Vadovas neturės didelio autoriteto, jei neturės aiškios ir tvirtos savo nuomonės.....	43
15 lentelė Norint sėkmingai vadovauti, reikia sugebėti objektyviai vertinti žmones ir jų poelgius.....	44
16 lentelė Vadovo ir pavaldinių glaudus bendradarbiavimas – gerų darbo rezultatų pagrindas.....	44
17 lentelė Vadovas darbe turi sugebėti valdyti emocijas.....	45
18 lentelė Vadovo gera sveikata padeda darbui.....	45
19 lentelė Vadovas turi mokėti pajuokauti su darbuotojais.....	46
20 lentelė Kuriais vadovavimo metais vadovas esti kompetentingiausias?.....	48
21 lentelė Ar jų vadovas moka dirbti kompiuteriu?.....	49
22 lentelė Kaip vadovo organizuotumas atsispindi jūsų organizacijoje?.....	50
23 lentelė Kas labiausiai formuoja vadovo autoritetą?.....	50
24 lentelė Ieško teisingo sprendimo būdo.....	51
25 lentelė Stengiasi savaip priimti sprendimą.....	51
26 lentelė Elgiasi taip lyg konflikto nebūtų.....	52
27 lentelė Mėgina rasti kompromisą.....	52
28 lentelė Lieka ramus, išklauso.....	53
29 lentelė Darosi agresyvus.....	53
30 lentelė Ar Jūsų vadovas kreipia dėmesį į darbuotojų išvaizdą ir aprangą?.....	54
31 lentelė Vadovas turi ir pats visus darbus atlikti laiku, o ne reikalauti iš kitų.....	55

32 lentelė Mokykloje vyraujantis mikroklimatas palankus darbui.....	55
33 lentelė Geram vadovui privalu kritinėje situacijoje tvardyti emocijas.....	56
34 lentelė Vadovas turi palaikyti draugiškus santykius su pavaldiniais.....	57
35 lentelė Šiuolaikinėse mokyklose turi būti griežta kontrolė.....	58
36 lentelė Didesnės pagarbos verti yra vyresnio amžiaus vadovai.....	59

PAVEIKSLŲ PAVADINIMAI

1 pav. Kompetencijos termino struktūra.....	13
2 pav. Kompetencijos koncepcija ugdymo ir vadybos mokslų kontekste.....	14
3 pav. Žinių ir kompetencijos santykis.....	19
4 pav. Komunikacinės kompetencijos komponentų modelis.....	23
5 pav. Profesinių kompetencijų lygių schema.....	27
6 pav. Bendrųjų gebėjimų klasifikacija.....	28
7 pav. Vadovo asmenybės bruožų vidurkiai.....	36
8 pav. Ar jūs gerbiate savo vadovą?.....	37
9 pav. Ar jūsų vadovas gerbia savo darbuotojus?.....	37
10 pav. Ar jūsų vadovas pasitiki savimi?.....	38
11 pav. Ar jūsų vadovas pasitiki kitais?.....	38
12 pav. Kas svarbiausia kompetentingam vadovui?.....	47
13 pav. Vadovo savybių reikšmingumas.....	48
14 pav. Vadovo įvaizdis įtakoja mokyklos įvaizdį.....	54
15 pav. Mūsų vadovas skatina kiekvieno darbuotojo iniciatyvumą, kūrybiškumą, savarankiškumą.....	56
16 pav. Vadovo neetiškų poelgių mokytojų atžvilgiu pasitaiko dažnai.....	58

PRIEDŲ PAVADINIMAI

1 priedas. Svarbiausios vadovo vadybinio darbo kompetencijos.....	70
2 priedas. Bendrųjų kompetencijų praktinės paskirties ir klasifikavimo schema.....	71
3 priedas. Bendrųjų gebėjimų kategorijos.....	72
4 priedas. Tyrimo anketa.....	74
5 priedas. Respondentų gyvenamoji vieta.....	79

IVADAS

Tyrimo problema, aktualumas. Šiuolaikinė dinamiška visuomenė kelia vis naujus reikalavimus egzistuojančiomis švietimo sistemomis. Siekiant švietimo veiklos efektyvumo reikalinga jos dalyvių sąveikos dermė, kurią gali užtikrinti racionalūs valdymo ryšiai, išryškinantys bendravimo ir efektyvių sprendimų priėmimo galimybę bei svarbą. Siekiant konkurencinės ekonomikos mokymasis visą gyvenimą tampa būtinybe.

Mokslinėje bei metodinėje literatūroje, skirtoje profesinio rengimo klausimams, vis didesnis dėmesys sutelkiamas į bendrųjų kompetencijų (gebėjimų) koncepcijas bei jų įtaką profesinių kompetencijų tyrimui. Kompetencijų svarba bei lyginamasis svoris auga kartu su mokslinė pažanga, naujomis mokslinėmis technologijomis ir vis sudėtingesne žmogaus veikla apskritai.

Kompetencija, kaip tyrimo objektas, yra aktualus daugelio užsienio (Barnett R., Bowden J., Eraut M., Spencer L., Spencer S.) ir Lietuvos (Laužacko R., Pūkelio K., Jucevičienės P., Lepaitės D., Chreptavičienės V., Jovaišos T., Stulpino T., Lekavičienės R.) bei kitiems mokslininkams.

Daugumos mokslininkų dėmesys yra sutelktas į kompetenciją, kaip ugdymo tikslą profesinėje veikloje. Sudėtinga tampa tai, jog skirtingi autoriai yra linkę skirtingai traktuoti kvalifikacijos ir kompetencijos sąvokas, jų sampratas, tarpusavio ryšius profesinėje veikloje.

Visuomenėje vertinamas aktyvus ir kūrybingas, kompetentingas ir veiksnus žmogus, gebantis veikti kintamojoje situacijoje, t.y. nuolat besimokantis. Šiuolaikinių švietimo organizacijų žmogui keliami dideli reikalavimai, kurie jau nebetelpa į kvalifikacijos sampratą, apibrėžtą žiniomis, gebėjimais, mokėjimais ir įgūdžiais.

Reikšminga tampa, tai kaip žmogus geba įgytą kvalifikaciją realizuoti veikloje, remiantis asmeninėmis savybėmis, požiūriu ir vertybėmis, siekti veiklos rezultatų. Veiklos pasaulis vis labiau akcentuoja kompetenciją, aktualiu tampa jos ir kvalifikacijos santykis. Kvalifikacija nuolatos privalo būti atnaujinama, tobulinama, atsižvelgiant į darbo rinkos kaitą. Vadovo veikla yra įvairiapusiška, apimanti daugelį funkcijų. Norėdamas jas realizuoti, vadovui būtina disponuoti atitinkamomis kompetencijomis, kurių visuma nulemia atitinkamą kvalifikacinę kompetenciją. Gebėjimas parinkti, motyvuoti ir pagrįsti novacinius sprendimus ugdymo procese – pagrindinis vadovo kompetencijos bruožas.

Šiuolaikinėse organizacijose aukštos kvalifikacijos ir pasišventę darbuotojai – vertybė, kurią reikia puoselėti ir vystyti. Šis naujas požiūris organizacijose orientuotas į žmones, kaip į darbo subjektus. Čia žmonių valdymo paskirtis – sudaryti organizacijoje sąlygas, kad siekiant organizacijos tikslų kiekvienas darbuotojas norėtų ir galėtų maksimaliai atskleisti, efektyviai

panaudoti bei vystyti savo potencialą. Žmogiškieji ištekliai tampa pagrindiniu pažangą lemiančiu faktoriumi, kadangi žmogiškojo potencialo vystymas sudaro sąlygas asmens saviraiškai ir tobulėjimui.

Besimokančių organizacijų, mokyklų vadovai turi sugebėti analizuoti, įvertinti situaciją, lanksčiai reaguoti į besikeičiančias tendencijas, aiškiai formuluoti tikslus ir ryžtingai imtis atsakomybės už savarankiškus rizikingus sprendimus, vežti kolektyvą į ilgalaikį tikslą, atskleisti ir panaudoti žmogiškąjį potencialą. Tam vadovas turi turėti specifinių savybių, tvirtą charakterį, bei asmeninės savybes, kurios turi didelę reikšmę vadovavimo kokybei ir stipriai įtakoja vadovavimo stiliaus pasirinkimą, kuris svarbus vadovavimo efektyvumui.

Mokytojų ir vadovų santykiai turi būti subtiliai harmoningi, pagrįsti reiklumu bei drausme. Kuomet ši sąveika esti darni, sėkmingai yra sprendžiamos įvairios pedagoginės problemos, formuojasi kolektyvo narių santykiai, pedagoginio darbo atmosfera ir galimybė save realizuoti. Mokyklų vadovams kasdien tenka bendrauti su įvairiais žmonėmis. Bendravimo su žmonėmis manieras - tai ne asmeninis, bet visuomeninis reikalas, nes nuo to priklauso jo vadovaujama žmonių pasitenkinimas darbu, psichologinis kolektyvo klimatas, o kartu ir darbo produktyvumas. Tarpusavio santykių atmosferą sukuria patys žmonės. Savo elgesiu jie gali ją supurvinti, suardyti, tačiau tie patys žmonės gali šią atmosferą ir pataisyti, pakeisti ją taip, kad susidaręs klimatas skatintų darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Kaip praktika rodo, šiuolaikiniam sėkmingai vadovaujančiam vadovui nepakanka gerai išmanyti savo darbą, jam būtina pažinti dirbančių žmonių psichologiją, žinoti jų interesus, poreikius, įsitikinimus, nuotaikas ir nuomones. Tačiau vis dar yra vadovų, kurie nesistengia pažinti potencialių darbuotojų galimybių, jų vidinio pasaulio, tuo pačiu nesugeba efektyviai dirbti. Didžiausią ir svarbiausią įtaką vadovo bei pavaldinių bendravimui daro vadovo požiūris į savo veiklą, į savo darbą, į save kaip vadovą ir į savo pavaldinius. Svarbus veiksnys, darantis nemažą įtaką bendravimui, yra vadovo psichologinė nuostata savo darbuotojo (ar kliento) atžvilgiu.

Problema. *Teorinis bei praktinis problemos aspektas* – edukologiniuose tyrimuose nagrinėjama mokytojo kompetencija veikloje, funkcijos, modeliai, kaip išmokyti, išugdyti specialistus, tačiau vadovų kompetencijų tyrimai nėra akcentuojami.

Tyrimo objektas – Alytaus miesto bendrojo lavinimo mokyklų darbuotojų požiūris į turimas vadovo kompetencijas.

Tyrimo dalykas. Alytaus miesto bendrojo lavinimo mokyklų darbuotojų nuomonė apie jų vadovus.

Tyrimo tikslas - nustatyti Alytaus miesto bendrojo lavinimo mokyklų darbuotojų požiūrį į vadovų kompetencijas.

Tyrimo uždaviniai:

- Studijuoti mokslinės literatūros šaltinius.
- Apklausti Alytaus miesto bendrojo lavinimo mokyklų darbuotojus.
- Nustatyti Alytaus miesto bendrojo lavinimo mokyklų darbuotojų nuomonę apie vadovo kompetencijų reikšmingumą.
- Įvertinti, apibendrinti ir interpretuoti gautus duomenis apie vadovų kompetencijas remiantis darbuotojų nuomone, bei pateikti išvadas, siūlymus.

Tyrimo hipotezė – darbuotojų požiūris į vadovo kompetencijas gali būti nusakomas jų asmenybiniais bruožais ir labiausiai priklauso nuo vadovo pasitikėjimo savimi bei darbuotojų.

Tyrimo bazė. 2006 m. Alytaus bendrojo lavinimo mokyklų darbuotojai.

Tyrimo metodai:

- Atlikta mokslinės literatūros šaltinių teorinė analizė.
- Respondentų vertinimas apie vadovų kompetencijas nustatytas remiantis parengta anonimine anketine apklausa.
- Duomenų analizė atlikta statistinėmis kompiuterinėmis programomis SPSS 11.5 (*Statistical Package for Social Sciences*) ir Excel, taikant matematinės statistikos metodus (apskaičiuojant vidutines reikšmes, Person'o koreliacijas).

Tiriamieji. Buvo apklausta viena respondentų grupė – bendrojo lavinimo mokyklų darbuotojai (pedagogai). Tyrimui atlikti buvo parengta 1 anketa. Tyrimas atliktas Alytaus miesto bendrojo lavinimo mokyklose: 4 vidurinėse mokyklose ir 1 pradinėje mokykloje. Buvo išdalintos 270 anketų mokyklų darbuotojams (pedagogams), grįžo 251, iš kurių 1 sugadinta, tai viso 250 anketų.

Tyrimo etapai. Pirmiausiai buvo atlikti parengiamieji darbai (temos pasirinkimas, įsitikinimas jos problemišku, uždavinių ir tikslų iškėlimas, anketos kūrimas). Po to buvo vykdomas pagrindinis tyrimas (anketų platinimas, literatūros ieškojimas ir kaupimas, anketos rezultatų suvedimas, duomenų apibendrinimas), lyginami duomenys su teoriniais teiginiais. Pabaigoje pateikiama visų duomenų statistinė analizė, išvados, rekomendacijos ir pasiūlymai.

Darbo struktūra. Magistro darbą sudaro lentelių, paveikslų ir priedų pavadinimai, įvadas, 2 skyriai, išvados, rekomendacijos ir pasiūlymai, pagrindinių sąvokų analizė, literatūros sąrašas ir 5 priedai. Darbe pateikta 16 paveikslų, 36 lentelės.

1. KOMPETENCIJOS SAMPRATA IR KVALIFIKACIJA

1.1. Kompetencijos, kompetentingumo ir kvalifikacijos sampratų interpretacija

1.1.1. Kompetencijos samprata

Šiandien yra nemažai kalbama apie kompetenciją, ypač kasdieninėje veikloje, tačiau ši sąvokos samprata yra pakankamai plati ir neretai šią sąvoką suprantame kiekvienas nevienodai. Kompetencijos sąvoka yra vis dažniau vartojama edukologijos vadybos ir kitų socialinių mokslų literatūroje. Pateiksime keletą mokslinėje literatūroje randamų kompetencijos apibrėžimų:

Kompetencija (lot. *competentia* – atitikimas, gebėjimas) – tai sugebėjimas pagal kvalifikaciją žinias, įgūdžius gerai atlikti veiklą; tai įgaliojimų turėjimas ką nors daryti; labai kvalifikuotas žinojimas (Jovaiša, 1993).

Kompetencija – tai žmogaus gebėjimas veikti, sąlygotas individo žinių, mokėjimų, įgūdžių, požiūrių, asmenybės savybių bei vertybių (Jacikevičius, 1994).

Kompetencija- efektyvios veiklos demonstravimas, sugebėjimas atlikti pateiktas užduotis realioje ar imituojamoje darbo situacijoje (Laužackas, 1997).

Kompetencija - „funkcinis gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą“ (Tarptautinių žodžių žodynas, 2001).

Kituose šaltiniuose taip pat randami panašūs kompetencijos apibūdinimai, kuriuose kartojasi pagrindiniai „raktiniai“ žodžiai – gebėjimas, mokėjimas, įgūdis, žinios bei kvalifikacija.

Gebėjimas – psichinė ar psichinė galia, reikalingas atlikti tam tikrą veiklą, poelgį, veiksmą (Jacikevičius, 1994). Tuomet, kai turima galvoje, kad gebėjimas atsiranda ką nors išmokus, vartojamas mokėjimo terminas. *Mokėjimas* yra neautomatizuotas, netobulas veiksmų atlikimo būdas. L. Jovaišos teigimu (1993) „mokėjimu gebama atlikti paprastus, bet tikslus veiksmus pagal taisyklę, instrukciją, technologijos žinojimą“. *Įgūdis* yra labai gerai išmoktas veiksmas, kurio elementų nebereikia sąmoningai reguliuoti, kontroliuoti; mąstymo ir daiktinės, praktinės veiklos automatizuotas veiksmas, gali būti įvardijamas sąvoka „meistriškumas“. Meistriškumas pasireiškia galimybe pritaikyti turimus įgūdžius įvairiomis naujomis sąlygomis. Viena vertus, meistriškumas – įgūdžių taikymas kintančiose situacijose yra laikomas kompetencija. Kita vertus, bendravimo ir ypač tarpasmeninėje veikloje, kompetencija negali būti įgūdžių rinkinys, nes įgūdžiai savaime neužtikrina sėkmingos žmogaus veiklos (Jacikevičius, 1994). Vadinasi, tarp įgūdžių bei kompetencijos koncepcijų įsiterpia jungiamoji grandis - „gebėjimas taikyti įgūdžius“. *Žinios* apibūdinamos kaip pirmoji ir elementariausia veiklos išmokimo pakopa. Kvalifikacijos sąvoka plačiau bus nagrinėjama kitame skyrelyje.

Panagrinėjus plačiau šias sąvokas, reikia pastebėti, kad šios sąvokos kartais apibūdinamos skirtingai, o kartais kaip sinonimai t.y. kompetenciją galima laikyti įgūdžių, gebėjimų sinonimu. Tačiau, kaip teigia J. Sokol (2001) vadybos požiūriu kompetencija, gebėjimai, įgūdžiai nėra tas pats. Suprantama, jog įgytos žinios yra svarbūs ištekliai, kuriais mes naudojames atlikdami bet kokį darbą, bet jos ne visuomet būna susijusios su mūsų konkrečia veikla ar darbo funkcijomis. Pasak D. Lepaitės, P. Jucevičienės (2000) „asmeninės savybės, turimos žinios, įgūdžiai, sugebėjimas juos taikyti veikloje, įgijus formalią kvalifikaciją, sudaro galimybę tapti kompetentingu“.

Kompetencijos sąvoka yra artimesnė veiklos pasaulio aplinkai. Svarstydamas apie sąvokos kompetencijos reikšmę T. Jovaiša (2003), daro prielaidą, kad „kompetencija formuojasi ir atsiskleidžia veiklos pasaulyje t.y. kokioje nors veiklos srityje“. Tokios veiklos srities vykdytojas turi žinoti kaip įvykdyti užduotį. R. Laužacko (2005) manymu, „šis požiūris vertingas tuo, kad kompetencijos formulavimas tikrai prasideda veiklos pasaulyje, sąlygiškai suskirstant apibrėžtą veiklą (pvz., tam tikros profesijos) į veiklos sritis, funkcijas ar elementus. Pasidalinimas tarp veiklos pasaulio ir švietimo sistemos ir reiškia, kad kiekviena pusė daro savo darbą“. Šiuo atveju veiklos pasaulyje formuluojamos kompetencijos (skirstant veiklą į etapus, sritis, funkcijas), o profesiniame rengime jos ugdomos.

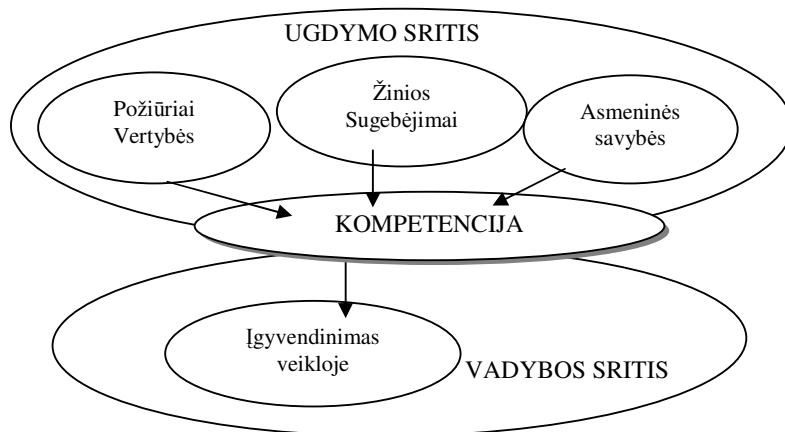
Pasak P. Jucevičienės ir D. Lepaitės kompetencija (holistiniu požiūriu) yra specifinė kiekvienos veiklos atveju (pvz.: mokytojas, vadovas), todėl svarbu ją apibrėžti, nustatyti šių teiginių apimtį, įvardinti atliekamus vaidmenis, numatyti kriterijus, jog jie yra pakankamai įrodantys ir patikimi.



1 pav. **Kompetencijos termino struktūra**
(Jucevičienė, Lepaitė, 2000)

Kompetencijos sąvoka vartojama, kai yra svarbu apibrėžti žmogaus profesines galias praktinėje veikloje, o kvalifikacijos sąvoka vartojama, kai kalbama apie tai, ką žmogus įgyja švietimo sistemoje. Žmogiškųjų išteklių aspektas, vadybos tyrimuose, išryškina vertybių, požiūrių,

asmeninių savybių įtaką kompetencijų struktūroje. Pridėjus kvalifikaciją prie asmeninių charakteristikų ir vertybių, požiūrių, žmogui sudaroma galimybė tapti kompetentingu (žr. 1 pav.).



2 pav. **Kompetencijos koncepcija ugdymo ir vadybos mokslų kontekste**

(Jucevičienė, Lepaitė, 2000)

Autoriai pažymi, kad kompetencijos sąvoka yra vartotina kalbant apie žmogiškųjų išteklių vadybą, kuri labiau atitinka veiklos pasaulio interesus, o žmogaus įgalinimas arba jo kompetencijos vystymas tampa ugdymo programų tikslu (žr. 2 pav.).

1.1.2. Kvalifikacijos samprata

Terminas *kvalifikacija* yra sudarytas iš dviejų lotynų žodžių – *qualis* (kam tinkamas, koks, kokios kokybės) ir *facere* (daryti, veikti). Pagal žodžio kilmę *kvalifikacija* reiškia žmogaus žinias, mokėjimus, įgūdžius, nuostatas, kurie didžiąja dalimi įgaunami tam tikru išmokymo būdu. Kai kurie autoriai (Pukelis, 2000) akcentuoja, jog „kvalifikacija parodo žmogaus tinkamumo tam tikram darbui laipsnį“, ir tos įgytos vertybės yra skirtos tam tikrai veiklai atlikti.

Reyher, Kuhl (1988) kvalifikaciją traktuoja kaip žmogaus charakteristiką, atskleidžiančią „jo asmenybės pilnumą, potencialumą ir kryptingumą tam tikros veiklos atžvilgiu“. Ši sąvoka vartotina, kai kalbama apie tai, ką žmogus rengiasi įgyti arba įgyja švietimo sistemoje.

Kvalifikacija (Laužackas, 2005) parodo profesijos reikalavimus išsilavinimui visumą to, ką žmogus privalo mokėti ir gebėti konkrečioje profesinėje veikloje.

Kvalifikacija įgyjama mokymosi keliu profesinio rengimo įstaigose, o plėtojama konkrečioje veikloje. R. Laužackas (2005) pažymi, kad „diplomai, pažymėjimai apie įgytą

profesinę kvalifikaciją liudija formaliają, o profesinės veiklos rezultatai – realiąją turimos žmogaus kvalifikacijos pusę“.

Autorius užtikrina, kad profesinei kvalifikacijai reikalingų žinių ir gebėjimų (mokėjimų, įgūdžių) apimtis, tam tikros veiklos pradžioje ir po tam tikro laiko gerokai skiriasi. Darbuotojo reali kvalifikacija kinta ir yra siejama ne su naujomis profesinėmis žiniomis, bet su atsirandančiu praktiniu patyrimu. Praktinis patyrimas yra svarbus kvalifikacijos elementas, kuris sudaro sąlygas laipsniškam mokymo įstaigoje įgytos kvalifikacijos, ypač mokėjimų ir įgūdžių, plėtojimui.

Dauguma mokslininkų, kvalifikaciją įvardina kaip tam tikrų žinių, mokėjimų, sugebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų ir praktinio patyrimo visumą, užtikrinančią žmogaus profesinį aktyvumą ir meistriškumą. Taip pat pažymi, kad profesijoje integruojasi žmogaus asmenybinės charakteristikos su konkrečiomis darbo sąlygomis (atitinkamomis, taisyklėmis, santykiais ir kt.), pasireiškia ne tik patenkančio į profesiją žmogaus išmokti dalykai, bet ir tai, kaip jo asmenybinės charakteristikos atitinka veiklos sąlygojamas aplinkybes. Tokiu būdu profesijoje susiduria tai, ko iš žmogaus reikalauja konkrečios veiklos tikslai, ir ką jis yra įgijęs.

Profesinė veikla reikalauja atitinkamos kvalifikacijos, kaip turimo sugebėjimo savarankiškai, kokybiškai ir kūrybiškai veikti tam tikroje srityje (Laužackas, 1999).

Svarbu nepamiršti, jog kvalifikacija nebūdama sąveikoje su tam tikra veikla (profesija) savaime pradeda „tirpti“. Dekvalifikavimasi skatina nuolat vykstanti veiklos charakteristikų kaita. Žmogus visuomet turi rasti kvalifikacijos praradimą kompensuojančius svertus, jis nuolat privalo tobulintis, nes tik kvalifikacijos tobulinimo procese yra įgyjamos naujos kompetencijos susijusios su naujais reikalavimais, operacijų, funkcijų atlikimu ir suprantama yra papildomos jau turimos kompetencijos.

1.1.3. Kompetencijos, kompetentingumo ir kvalifikacijos sampratų sąsajos ir skirtumai

Šiandieninė profesinė veikla reikalauja atitinkamos kvalifikacijos, kompetencijos, kaip turimo sugebėjimo savarankiškai, kokybiškai ir kūrybiškai, t.y. kompetentingai veikti tam tikroje srityje ar profesijoje.

„Kiekvienoje profesijoje žmogaus darbas yra ne tik daugialypis, bet ir kompleksinis. Darbuotojas, norėdamas kokybiškai (kvalifikuotai) atlikti savo darbą, turi pasižymėti tam tikrais funkciniais gebėjimais, kurie vadinami kompetencijomis, įgalinančiomis sėkmingai atlikti minėtas veiklos funkcijas. Tokių funkcijai atlikti kompetencijų visuma leidžia kalbėti apie atitinkamo laipsnio kvalifikaciją“ (Laužackas, 2005).

Kompetencijos ir kvalifikacijos sąvokos yra glaudžiai susijusios, todėl šiandieniniame veiklos pasaulyje jų santykis tampa vis svarbesniu reiškiniu ir taip sudaro sąlygas formuoti skirtingoms nuomonėms dėl jų panašumo. Analizuodamos kompetencijos sampratą P. Jucevičienė ir D. Lepaitė (2000) teigia, kad „kompetencijos samprata, epistemologiniu požiūriu, gali būti tapatinama su kvalifikacijos samprata, kuri yra formalus tam tikro įgyto išsilavinimo institucijomis patvirtinimas.

Gnoseonologiniu požiūriu, kompetencijos samprata, taip pat gali būti tapatinama su kvalifikacijos samprata (tai tam tikro įgyto išsilavinimo ugdymo institucijose patvirtinimas). Norint išsamiai atskleisti kompetencijos ir kvalifikacijos sampratų santykį, reikėtų gilintis į semantinę šių terminų prasmę bei sąvokų struktūrą jų raidos kontekste.

Kompetencijos sampratos tyrimai buvo daugiausiai atliekami JAV, Vokietijoje, kurioje vis labiau paplitęs yra kvalifikacijos terminas. Tačiau šis vartojimas taip pat yra apibrėžiamas skirtingomis anglosaksiškųjų ir germaniškiųjų šalių profesinio rengimo tradicijomis, nors pastarųjų metų tyrimai rodo bendrus sąlyčio taškus (Jucevičienė, Lepaitė, 2000). Dėl šios priežasties skirtumas tarp kompetencijos ir kvalifikacijos sampratų tampa nebe toks esminis ir dauguma tyrėjų yra linkę jas sutapatinti.

Lietuvoje kompetencijos sąvoka nebuvo akcentuota, tačiau 1993 metais L. Jovaiša pateikia sampratą „kompetencija – tai pagal kvalifikaciją, žinias, įgūdžius gerai atlikti veiklą, tai įgaliojimų turėjimas ką nors daryti; labai kvalifikuotas žinojimas“. R. Laužackas (1997, 1999) savo pastarųjų metų tyrimuose atskyrė kompetencijos ir kvalifikacijos terminus, tačiau jo teigimu, šių sąvokų skirtumai nėra dideli, bet atkreipia dėmesį į tai, „kad kompetencijos samprata yra artimesnė veiklos pasaulio aplinkai“. Ją vartojame tuomet, kai tenka pabrėžti profesines žmogaus galias praktinėje veikloje. Kvalifikacijos sąvoka vartotina, kai kalbama apie tai ką žmogus rengiasi arba įgyja švietimo sistemoje, kas yra švietimo procesų tikslai.

Kompetencijos ir kvalifikacijos sąvokų vartojimas praktikoje atsiskiria tuomet, kai suvokiama jas išreiškiančių profesinių žinių ir gebėjimų plotmė. Kalbant apie gebėjimų, reikalingų tam tikrai profesijai visumą, yra sakoma – kvalifikacija, o kalbant apie gebėjimą atlikti konkrečią operaciją, veiksmą ar funkciją – kompetencija. Šie pastebėjimai atskiria kompetencijos ir kvalifikacijos sąvokas, tačiau nevisiškai išryškina jų turinio skirtumus. D. Lepaitė (2003) kompetencijos sąvoką išskaidė į gabumus; gebėjimus ir žinias; asmenybės savybes, vertybes ir požiūrius. L.M. ir S.M. Spencer (1993) atskyrė matomas (kvalifikacija, kuri susideda iš žinių ir gebėjimų) ir nematomas (savęs suvokimą, asmenines savybes, motyvaciją) kompetencijos dalis. Vadinas, kompetencijos ir kvalifikacijos sąvokų tapatinti negalima. Šiam teiginiui pritaria ir P. Jucevičienė bei D. Lepaitė, kurios teigia, kad kvalifikacijos suteikimą sąlygoja mokėjimai, įgūdžiai,

žinios. Įvertinus gabumus (jie priskiriami prie kvalifikacijos sampratos), asmenybės savybes, jos vertybes bei požiūrius, sukuriama holistinė (visuminė) kompetencija, kurios sudedamąja dalimi tampa ir kvalifikacija. R. Adamonienė ir kt. (2001) išskirdama kompetencijos ir kvalifikacijos terminus teigia, jog kompetencija – tai individo savita raiška veikloje, pagrįsta jo asmeniniais bei profesiniais sugebėjimais, o kvalifikacija – fiksuota kategorija, išreikšta tam tikru dokumentu, liudijančiu apie įsisavintą studijų programą.

R. Laužacko (2005) teigimu „realiai žmogaus profesinės veiklos pusei išreikšti yra naudojama sąvoka *kompetentingumas*, artima kvalifikacijai ir kompetencijai“. Kompetentingumas reiškiasi tam tikrais darbuotojo veiklos rezultatais, sugebėjimu atlikti veiksmus, efektyviai panaudoti savo pastangas. Kvalifikacija ar kompetencija yra svarbiausias potencialus kompetentingumo kriterijus, jos pagrindas. „Kvalifikacija yra įgyjama, tuo tarpu kompetentingumas – išvystomas“ (Bader, Ruhland, 1994).

Neretai praktikoje sąvoka kompetentingumas yra painiojama su sąvoka kompetencija. Tam nemažą įtaką daro labai panašūs angliški ir į lietuvių kalbą dažnai vienodai verčiami žodžiai *competency* – kompetencija, *competence* – kompetentingumas. Kompetencija reiškia gebėjimo atlikti tam tikrą funkciją turėjimas, o kompetentingumas – to gebėjimo raiška, kokybiškumas, panaudojimas praktinėje veikloje (Laužackas, 2005).

Autorių nuomone, kvalifikacijos, kompetencijos, kompetentingumo terminų skirtumai nėra labai dideli, kad turėtų didelę įtaką kasdieniniam vartojimui. Tačiau visgi svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad kompetencijos ir kvalifikacijos sąvokos vartojamos švietimo proceso tikslų apibūdinimui, kaip būsimų konkretaus žmogaus profesinių galių, o kompetentingumo sąvoka vartojama, kai reikalinga pabrėžti žmogaus profesines galias praktinėje veikloje.

1.2. Kompetencijos ryšys su veikla, lygių analizė

Konkrečiai veiklai atlikti reikalinga užtikrinanti žmogaus kompetencija, todėl šiandieninės - sudėtingesnės veiklos pasaulyje, svarbiu poreikiu tampa kompetencijos lygio nustatymas. Asmens kompetencijos išraiška - veiklos efektyvumo demonstravimas. Šis reiškiny, priklausantis nuo asmens kryptingumo, profesinės sąmonės, socialinės, ekonominės aplinkos.

H. McCredie ir V. Shackleton (2000) veiklą apibūdina kaip „laisvai pasirinktą žmogaus veikimą, kuris sudaro galimybes savarankiškumui, autonomiškumui, saviraiškai ir pasitenkinimui“. Autoriai pažymi, jog veikla akcentuoja ne tik funkcijų atlikimą, bet ir žmogaus apsisprendimą pasirinkti, kokiais metodais veikti, kad rezultatas būtų pasiektas pačiu efektyviausiu keliu.

Reich (1993) išskiria tris veiklos lygius:

- *pirmasis lygis apima produkcijos gamybos procesą* (interpretuojamas kaip praktinis veikimas, apibrėžiamas sąveika „žmogus ir gamybos technologija“);
- *antrasis lygis apima tarpasmeninės paslaugos, klientų aptarnavimą* (komunikavimas, apibrėžiamas sąveika „žmogus ir žmogus“);
- *trečiasis lygis apima vadybos, teisinės, inžinerinės, dizaino paslaugas* (mąstymas, apibrėžiamas sąveika „žmogus ir veiklos problemos“).

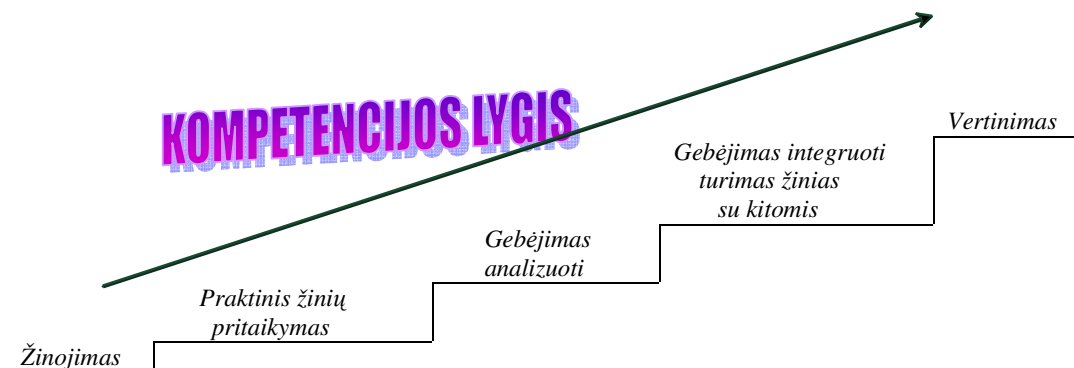
Šiuose lygiuose akcentuojami ne rezultatai, bet tai, jog kylant į aukštesnį veiklos lygį, susidaro didesnės galimybės veiklai vystytis. Galime teigti, jog darbo tobulinimas įtakoja veiklos vidinių ir išorinių sąlygų (darbo priemonių, būdų, aplinkos) keitimąsi. Šis sąlygų keitimasis aktyvina naujos veiklos atsiradimą, kuri iš veikiančio asmens reikalauja perkelti turimą kvalifikaciją į naujas veiklos sąlygas.

Jungtinės Karalystės Nacionalinė profesinė Taryba (1996) nustatė penkis kompetencijos lygius (pažymi, kad tarp pirmo ir penkto lygio gana žymūs kompetencijos kokybiniai skirtumai):

- 1) Kompetencija, kuri apima žinių pritaikymą, atliekant tam tikrą darbinę veiklą, daugiausia pasikartojantį bei numatomą darbą;
- 2) Kompetencija, kuri apima žinių pritaikymą plačios darbinės veiklos rėmuose, atliekamos įvairiuose kontekstuose. Kai kuri veikla yra kompleksinė ir nesikartojanti bei susijusi su tam tikra individualia atsakomybe ar autonomija, bendradarbiavimu su kitais, dalyvavimas grupėje ar komandoje dažnai gali tapti reikalavimu;
- 3) Kompetencija, kuri apima žinių pritaikymą plačiuose įvairios darbinės veiklos rėmuose, atliekamos įvairiuose kontekstuose, iš kurių dauguma yra kompleksiniai ir nesusiję su rutina. Yra žymi atsakomybė ir autonomija, ir dažnai reikalaujama kontroliuoti ir nukreipti kitus;
- 4) Kompetencija, kuri apima žinių pritaikymą plačiuose kompleksinės techninės ar profesionalios darbinės veiklos rėmuose, atliekamos įvairiuose kontekstuose su dideliu asmeninės atsakomybės ir autonomijos laipsniu. Dažnai būtina atsakomybė už kitų darbą ir išteklių paskirstymas;
- 5) Kompetencija, kuri apima plačios esminių principų skalės pritaikymą plačioje ir dažnai nenumatomoje kontekstų įvairovėje. Labai ryški asmeninė autonomija ir dažnai svarbi atsakomybė už kitų darbą ir pagrindinių išteklių skirstymą bei asmeninę atsakomybę už analizę ir diagnozę, projektavimą ir įvertinimą.

R. Adamonienė, B. Krikščiūnas ir S. Daukila savo tyrimuose (2001) pateikė kompetencijos lygius; jie teigia, kad profesinė kvalifikacija yra susijusi su profesinių žinių, mokėjimų bei įgūdžių lygiu, kurį leidžia pasiekti ugdymas, saviugda ar prigimtiniai žmogaus sugebėjimai. Pasaulyje sukaupta daug žinių, kurios žmonėms teikia įvairios informacijos apie

daiktus, reiškinius, jų tarpusavio ryšius. L. Jovaiša (1993) pažymi, kad tokia informacija tampa konkrečiau individo žiniomis tada, kai jis su ja susipažįsta ir ją suvokia, kai žinios tampa žinojimu, kai žinias jis moka taikyti praktiškai, analizuoti, derinti su kitomis žiniomis, vertinti. Šiuo būdu keičiasi žinių turinys ir struktūra, didėja žmogaus profesinis meistriškumas.



3 pav. **Žinių ir kompetencijos santykis**
(Adamoniene, Daukila, Krikščiūnas, 2001)

Profesiniame procese kaskart didėja individo asmenybės savita raiška, kuri, pasiekus atitinkamą lygį, pasireiškia jo kompetentinga elgsena profesinėje veikloje. Šį procesą pavaizdavome 3 paveiksle.

P. Jucevičienė ir D. Lepaitė (2000) išskiria šiuos kompetencijos lygius:

- 1) *Elgsenos lygis* – kai dominuoja specializuoti tam tikros profesinės veiklos gebėjimai formuojant konkrečius, darbui reikalingu įgūdžius;
- 2) *Pridedamasis lygis* – susijęs su darbo tobulinimu, meistriškai išmokta elgsena;
- 3) *Integruotas lygis* – siejamas su pridedamuoju lygiu, kai žinojimas taikomas kūrybinėje kintamoje veikloje;
- 4) *Kompetencijos lygis* – atsiranda santykis tarp gilaus supratimo ir ilgalaikės veiklos. (tai holistinė kompetencija, kuri siejama su naujo darbo kūrimu, kvalifikacijos perkėlimu į naują veiklos situaciją.

V. Šernas (1995) pateikia šiuos pagrindinius profesionalų ugdymo tikslus:

- Maksimaliai padėti tapti kompetentingais rinkos sąlygomis profesionalais, dorais piliečiais, tobulomis asmenybėmis;
- Sudaryti galimybę įgyti profesiją bei bendrąjį kultūrinį išsilavinimą, būtiną šiandienos profesionalui, kompetentingam Europos lygio specialistui.

L. Jovaiša (1993) kompetencijos apibrėžime pateikia tris lygius:

- 1) *Gebėjimas pagal kvalifikaciją, žinias, įgūdžius gerai atlikti veiklą;*
- 2) *Įgaliojimų turėjimas ką nors daryti;*
- 3) *Labai kvalifikuotas žinojimas.*

Profesinio rengimo sistema yra organizacinė struktūra, kurioje, kvalifikacijos lygių matavimo, kokybės, tinkamumo darbo rinkai požiūriu, skirtingi švietimo ir mokymo produktus bei paslaugas teikiantys vienetai veikia kryptingai ir tokie bendri veiksmai teigiamai veikia žmonių užimtumą. J. Katakainaitės (2004) nuomone, kuomet tokioje sistemoje yra sutariama dėl kompetencijos standartų - kertinio akmens mokymo programų kūrimui, mokymui, vertinimui ir sertifikavimui - galima sakyti, kad sistemoje įdiegtas pagrindinis rinkoje egzistuojančių paslaugų nuoseklumą ir vieningumą reguliuojantis elementas.

Šiuo atveju valstybė bei tarptautinio lygmens organizacijos, vaidina svarbų vaidmenį, nes turi tapti skatintoju ir moderatoriumi perduodant "žaidimo taisykles". Yra 3 dideli profesinio rengimo sistemos lygiai: politinis, kuriame veikia valdymo institucijos; vykdomasis, kuriame dalyvauja skirtingų verslo ir pramonės sektorių atstovai; ir operatyvinis, kuriame veikia.

1.3. Kompetencijų tipai

Šiandien organizacijos intelektualusis kapitalas tampa pagrindiniu konkurencingumo pranašumu. Vadovai tampa pagrindine organizacijos ašimi, nes nuo jų kompetencijų sprendimų priklauso visos organizacijos rezultatai bei su ja susijusių subjektų sėkmė.

R. Razauskas (1997) pažymi, kad valdymo pradininkas A. Fayol yra iškėlęs būtinas sąlygas vadovui. Pirmoji sąlyga keliama įmonės vadovui – sugebėti atlikti pagrindines valdymo funkcijas. Antroji – vadovas privalo būti kompetentingas. Autorius akcentuoja, jog vadovas turi būti visiškai pasirengęs pagal „7M“ taisyklę, t.y. vadovas atsako už „7M“: Men (žmonės); Methods (metodai); Money (pinigai); Mashines (įrengimai); Materials (medžiagos); Manegement (valdymas); Marketing (rinka). Dėl šių priežasčių vadovas turi būti kompetentingas įvairiose srityse t.y. turėti platų kompetencijų diapazoną.

Galima išskirti vienuolika kompetencijų tipų, kurias turi turėti vadovas, norėdamas sėkmingai valdyti organizaciją (žr. 1 priedą).

Sudėtinga tampa tai, jog skirtingi autoriai yra linkę tas pačias kompetencijas įvardinti skirtingai pvz.: J. Kasiulis ir V. Barvydienė (1997) asmeninę kompetenciją vadina tarpasmenine, bet iš esmės kalba apie tą patį. D. Stukaitė (2000) profesinę kompetenciją įvardina specialybine, o veiklos kompetenciją – valdymo. B. Martinkus, B. Neverauskas, A. Sakalas (2002) ir kiti autoriai teigia, jog vadovo funkcijų atlikimas reikalauja šių kompetencijų, todėl išskiria asmeninę vadovo kompetenciją bei nurodo dar keturias: socialinę, metodinę, veiklos, profesinę.

Toliau pabandysime plačiau apžvelgti asmenybinės, dalykinės, socialinės – psichologinės, profesinės kompetencijų ypatumus.

1.3.1. Asmenybinė kompetencija

Savęs pažinimas, savęs vertinimas – tai gyvenimo prasmės suvokimas, siekimas būti dėmesio centre, savojo pašaukimo ieškojimas darbo rinkoje siekiant profesinės kompetencijos tobulinimo ir plėtros. Asmeninės kompetencijos srityje yra žmogaus savęs pažinimo ir savęs pristatymo gebėjimai (Stanišauskienė, Veličkienė, 2000).

M. Trakumaitė (2003) pažymi, kad vadovo asmeninis efektyvumas – tai žinių nuostatų ir įgūdžių visuma, leidžianti pasiekti puikių rezultatų optimaliomis fizinėmis ir emocinėmis energijos sąnaudomis. Asmenybė visą laiką tobulėja, bet ne visada yra patenkinta tuo, ką pasiekė. Tai ir yra mūsų tapsmo, tobulėjimo varomoji jėga.

Save pažinti būtina dėl to, kad galėtume maksimaliai išreikšti ir realizuoti save, savo asmenybės galimybes, kad įstengtume tapti tikroju savimi. V. Barvydienės, J. Kasiulio (1997) manymu „tapti tuo, kuo galiu tapti – tai reiškia aktualizuoti save“.

Sėkmingai save išreiškiančiai bei aktualizuojančiai asmenybei būdinga;

- ❖ aiškus, konkretus, adekvatus realybės suvokimas (o ne bendras ar stereotipinis);
- ❖ nebijo nežinomybės, o sutinka ir priima ją;
- ❖ nuolatinis sugebėjimas iš naujo atrasti ir džiaugtis įprastais dalykais (ižvelgiant jau žinomų dalykų naujus bruožus);
- ❖ savęs ir kitų priėmimas tokiais, kokie jie yra;
- ❖ dėmesį sutelkia į problemas, o ne į save;
- ❖ turi puikiai išvystytą humoro jausmą, kuris yra daugiau filosofinis nei banalus.

Asmeninis tobulėjimas – tai kelias, kuriuo einant reikia drąsos pirmiausia pažinti, suprasti, priimti save. Tai strateginis kelias, norint kurti konstruktyvų dialogą su savimi ir kitais.

1.3.2. Dalykinė komunikacinė kompetencija

Dalykinė kompetencija yra būtina, nes kaip teigia V. Kundrotas (1997) “šiuolaikiniame, nepaprastai greitai besikeičiančiame pasaulyje, kai žmonės privalo greitai priimti sprendimus sudėtingose, sunkiai struktūrizuojamose situacijose, kai reikia rizikuoti ar pasirinkti prioritетines vertybes, kompetencijos nuostata tampa labai aktualia”.

Dalykinę kompetenciją nemaža dalimi nulemia dalykinės kompetencijos raštu mokėjimas bei dalykinės komunikacinės kompetencijos turėjimas.

T. Stulpino (1996) manymu, dalykinė (specialioji) kompetencija, “nusako žmogaus – darbuotojo vertę savo profesijos sferoje. Tai darbuotojo žinios, mokėjimai ir įgūdžiai, pažintiniai,

kūrybos gebėjimai, emocinės vertybinės nuostatos. Žmogus yra labai kvalifikuotas savo profesijos žinovas”.

“Komunikacinė kompetencija – tai gebėjimas pagal žinias, mokėjimus, įgūdžius ir kvalifikaciją gerai atlikti veiklą, kurią būtų galima įvardinti komunikacijos veikla, susijusia su žmonių tarpusavio ryšiais, jų funkcionavimu, įprasminimu, tobulinimu” (Greimas, Kutesas, 1981).

Dalykinės komunikacinės kompetencijos mokėjimai yra nesunkiai išmatuojami ir praktinėje veikloje patikrinami. Sunkiau yra identifikuoti motyvus, asmens savybes ir vertybes. Kiekvienas rinkos dalyvis turi savo vertybių sistemą, ir jei nors vienas iš dalyvių informaciją nelaiko vertybe, tai dažnai neįmanoma pasiekti komunikavimo tikslo.

1 lentelė

Dalykinės komunikacinės kompetencijos lygiai
(Chreptavičienė, 1999)

I.	<i>Nesąmoninga kompetencija</i>	Žmogus net nežino, kad nežino. Organizacijų darbuotojai dažnai susiduria su komunikacijos problemomis, bet jų neužfiksuoja ir neįsisavina. Darbuotojai negali efektyviai dalyvauti dalykinės rašytinės komunikacijos procese, nes jų pranešimo nesupras adresatas, arba priešingai, klaidingai supras gautą pranešimą.
II.	<i>Sąmoninga nekompetencija</i>	Žmogus žino, kad nežino: žmonės susiduria su komunikacijos problemomis, jas fiksuoja ir stengiasi įveikti įvairiais būdais (kursai, seminarai, individualus mokymasis dėstytojui vadovaujant).
III.	<i>Nesąmoninga kompetencija</i>	Žmogus nežino, kad žino: žmonės neturi problemų komunikacijoje, bet negali paaiškinti, kodėl ji vyksta sklandžiai. Šis lygis nebūdingas dalykinės komunikacijos mokėjimams, nes mokėjimai susiformavę nesąmoningai, besiremiantys konkrečiais pasikartojančiais pavyzdžiais yra nelankstūs, tuomet komunikacinė veikla nėra efektyvi.
IV.	<i>Sąmoninga kompetencija</i>	Žmonės neturi problemų komunikacijoje, nes turi sąmoningai suformuotus komunikacinius mokėjimus, žino efektyvios komunikacijos sąlygas.

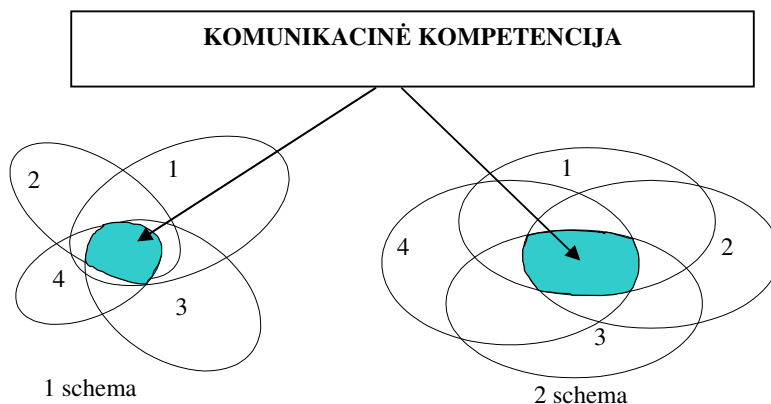
Daugelis autorių (Borman, Nichols, Schapiro, 1969) dalykinę kompetenciją skirsto į keturis lygius. Lygiai ir jų charakteristikos pateiktos 1 lentelėje.

Ne maža dalis autorių (Gez, 1985, Hymes, 1972, Moirand, 1982, Van Ek, 1994) nagrinėjo komunikacinės kompetencijos specifiškumą bei nustatė, kad komunikacinė kompetencija yra multikomponentė, t.y. sudaryta iš daugelio dalių. Pagal S. Moirand (1982), komunikacinę kompetenciją sudaro šie komponentai (Chreptavičienė, Urbanskienė, 2000):

- 1) *Lingvistinis* - žinių apie kalbos sistemą, jos fonetinius, leksinius ir gramatinius modelius turėjimas ir mokėjimas jomis naudotis praktiškai;
- 2) *Diskurso* - žinių apie kalbos modelius turėjimas ir mokėjimas jais naudotis įvairiose komunikacijos situacijose;
- 3) *Referatyvinis* - patyrimas bei žinios apie aplinkinio pasaulio daiktus ir reiškinius bei jų ryšius;

4) *Socialinis kultūrinis* - individų sąveikos socialinių taisyklių bei normų žinojimas ir žinių apie kalbos vartotojų kultūrą bei istoriją turėjimas tai žinojimas to sociokultūrinio konteksto, kuriame kalba vartojama.

Mokslinėje literatūroje randame minimas subkompetencijas: sociolingvistinės, diskursinės, strateginės, socialinės darbo su informacinėmis technologijomis ir kt. Labai svarbus komponentas yra darbo su informacinėmis technologijomis kompetencija, nes ji įgalina žmogų dirbti su bet kokia programine įranga.



4 pav. **Komunikacinės kompetencijos komponentų modelis**
(Chreptavičienė, Urbanskienė, 2000)

Dalykinės komunikacinės kompetencijos modelis yra pateiktas 4 paveiksle. Autorės jame akcentuoja dalykinės komunikacijos mokėjimą (verslo kalbą, administracinę ir kt.) ir biznio subkultūrinę kompetenciją, kaip svarbiausius komponentus lemiančius dalykinės komunikacinės kompetencijos formavimąsi. Šie elementai integruojasi: verslo kalbos mokėjimai integruojasi į lingvistinį komponentą (subkompetenciją).

Taip aiškina V. Chreptavičienė (1999) dalykinės komunikacinės komponentus: lingvistinis komponentas; diskurso komponentas; referatyvinis komponentas; socialinis kultūrinis komponentas. Kaip matome 4 paveiksle pavaizduotame 1 schemas modelyje komponentai sąveikauja tarpusavyje ir įtakoja komunikacinę kompetenciją. Kuo šie komponentai labiau išsivystę ir daugiau persidengę tuo aukštesnio lygio komunikacinė kompetencija.

Autorės antroje scheme pateikia simetrišką komunikacinės kompetencijos modelį, kuomet visi komponentai esti lygiaverčiai. V. Chreptavičienė (1999) mano, kad „toks atvejis yra retas, kadangi individo komunikacinės kompetencijos komponentai nėra vienodai išvystyti. Kiekvienas komunikacijos proceso dalyvis negali įgyti idealios, visapusiškos sociolingvistinės kompetencijos, nes individas nepajėgus tobulai perimti gimtosios kalbos (sistemos) potencialių galimybių (reikšmių, kalbinių išraiškų), neturi pakankamai administracinės kalbos mokėjimų ir įgūdžių, verbalinės ir neverbalinės dalykinės komunikacijos mokėjimų, o jo ribota, individuali

gyvensena negali aprėpti universalios komunikavimo formų įvairovės. Todėl, tokiu atveju, modelis yra deformuotas (žr. 4 pav. 1 schemą).

Komunikacinė asmens kompetencija yra reliatyvi, kuri priklauso nuo situacijos, kurioje komunikacija vyksta. Šią situaciją nulemia komunikacijos partnerio komunikacinė kompetencija ir sąlygos, kuriomis vyksta keitimosi informacija procesas.

1.3.3. Socialinė – psichologinė kompetencija

Socialinės kompetencijos sričiai priskiriami žmogaus santykių su kitais žmonėmis ir socialine aplinka harmonizuojantys gebėjimai ir savybės (Stanišauskienė, Veličkienė, 2000).

Mokslinėje literatūroje socialinės kompetencijos terminas yra plačiai paplitęs, tačiau mokslininkai jam suteikia skirtingą turinį. Plačiausia prasme socialinę kompetenciją apibrėžia, kaip gebėjimą susidoroti su visuomeninio gyvenimo reikalavimais (Fuchs-Heinriz-Opladen, 1995). Sąvoka skirta socialiniam elgesiui aprašyti. Vadovo veikla apima bendravimą, problemų sprendimą, darbą su grupėmis, nesutarimų sprendimą, derybų vedimą, konfliktus (Bakanauskienė, 2004) ir pan.

R. Lekavičienė (2001) *socialinę kompetenciją* aiškina taip - tai „individo adaptyvaus ir efektyvaus socialinio elgesio matas. Socialinės kompetencijos konstruktas yra neatsiejamas nuo konteksto, orientuotas į veiksmą, susijęs su specifiniais tikslais ir transakcijomis”.

Socialinės-psichologinės kompetencijos konstruktas platus ir nevienareikšmiškai interpretuojamas. Įvairūs autoriai socialiai kompetentingo elgesio sampratą detalizuoja, atskleisdami socialinės-psichologinės kompetencijos konstrukto daugiasluoksniškumą. Apibendrinami autorių nuomones, pateiksime tris pagrindinius rodiklius nusakančius socialinę – psichologinę kompetenciją:

- 1) *socialiniai įgūdžiai* (Goleman (1998, 1999) teigia, kad socialinė-psichologinė kompetencija yra gebėjimas užmegzti kontaktus, palaikyti tvirtus santykius. Mehl (1995) pritaria ir kartu papildo, jog socialiai kompetentingas žmogus yra pasitikintis savimi, efektyviai veikiantis probleminėje situacijoje);
- 2) *tarpasmeninių santykių kokybė* („Socialinė-psichologinė kompetencija – tai efektyvių tarpusavio santykių kūrimas, kai tas efektyvumas pripažįstamas ne tik paties individo bet ir aplinkinių“ akcentuoja Rose-Krasnor (1997));
- 3) *gebėjimas pasiekti gyvenimo tikslus* (Emmons ir Klinger (1989) nuomone, socialinė-psichologinė kompetencija apima energingumą ir kūrybiškumą ieškant aplinkos, kurioje žmogus galėtų realizuoti asmeninius siekius, atkakliai laikytis to, kas jam rūpi šiuo metu)

Dauguma autorių socialinę-psichologinę kompetenciją apibūdina kaip trokštamų įgūdžių visumą. Tačiau tarp mokslininkų išryškėja nesutarimai, kuriuos įgūdžius priskirti kompetentingo elgesio įgūdžiams.

2 lentelė

Socialiai kompetentingo žmogaus ypatumai

1.	Toks žmogus sugeba priimti sprendimus, liečiančius jį patį, ir stengiasi suprasti savo jausmus ir poreikius;
2.	Jis geba užmiršti blokuojančius nemalonus jausmus ir įveikia nepasitikėjimą savimi;
3.	Sugeba numatyti tikslo siekimą efektyviausiu būdu;
4.	Gali suprasti kitų žmonių norus, pasverti ir atsižvelgti į jų teises;
5.	Analizuoti socialines struktūras, jų atstovų vaidmenį ir panaudoti šias žinias savo elgesio reguliavimui;
6.	Numatyti, kaip reiktų elgtis, atsižvelgiant į kitus žmones, socialinių struktūrų apribojimus ir savus poreikius;
7.	Suprasti, jog socialinė kompetencija neturi nieko bendra su agresyvumu ir numato kitų žmonių teisių ir pareigų gerbimą.

Ullrich ir de Muynch (1998) išskiria septynis socialiai kompetentingo žmogaus ypatumus, kurie pateikti 2 lentelėje.

1.3.4. Profesinė kompetencija

Profesinę kompetenciją sudaro specifiniai profesiniai gebėjimai ir savybės, susijusios su žmogaus darbine veikla (Stanišauskienė V., Veličkienė V., 2000).

S. Daukilas, R. Adamonienė, B. Krikščiūnas (2001) pažymi, kad “profesinė kompetencija yra susijusi su gebėjimu realiai atlikti tam tikras užduotis konkrečiose veiklos srityse. Ta asmens savita raiška jam sėkmingai sprendžiant profesines problemas. Profesinės kompetencijos struktūrą daugiausiai lemia tai, kas yra konkretus individo profesijos objektas”.

Profesinės kompetencijos turinyje svarbus vaidmuo tenka žmogaus asmenybei, jos vertybinėms orientacijoms, gyvenimo normoms, saviraiškos priemonėms, konkretaus individo specialių (profesinių) žinių ir darbo įgūdžių įvaldymo lygiui. Autoriai išskiria tris profesinės kompetencijos sudedamąsias dalis ir jas charakterizuoja taip:

- **strateginė (planavimo)** – leidžia racionaliai planuoti veiklą ir profesinę karjerą, visapusiškai ir kompleksiskai vertinti įvairių veiksnių įtaką veiklos rezultatams. Ši asmens kompetencija integruoja tiek dalyko, tiek socialinę kompetencijas: įgūdžius ir veiklos procesą; darbo vietas (darbą su įrengimais, individualų ir grupinį darbą); horizontalius ir vertikalius socialinius santykius; administravimo funkcijas įmonėje (darbo tvarkos laikymasis, darbo vertinimo kriterijų išskyrimas, darbo rezultatų apskaitos, socialinio draudimo ir sveikatos problemas); įvairių rūšių komunikavimo galimybes (lingvistines, matematines, grafines, elektronines);

- **socialinė** – ši kompetencija apima horizontalius ir vertikalius socialinius procesus, meistriškumą ir socialinės elgsenos įgūdžius, lemiančius asmenybės elgesį konfliktinėse situacijose, darbo valdymo struktūros, pareigų ir atsakomybės už gaminamą produktą suvokimą, bendromis įsidarbinimo bei socialinius – pilietinius gebėjimus.
- **dalyko (techninė – technologinė)** – tai kompetencija darbe, kuriai būdingas tam tikras profesinių žinių, mokėjimų ir įgūdžių įvaldymo lygis bei sugebėjimas juos pritaikyti praktiškai. Tai sėkminga profesionalo žinių ir mokėjimų raiška, kai sėkmingai taikomos žinios, mokėjimai ir įgūdžiai kaip naudotis darbo įrankiais, medžiagomis, atlikti technologines operacijas, žinojimas ir mokėjimas, kaip naudotis lingvistinėmis, matematinėmis, elektroninėmis ar grafinėmis komunikavimo sistemomis.

1.4. Bendrųjų kompetencijų (gebėjimų) koncepcijos

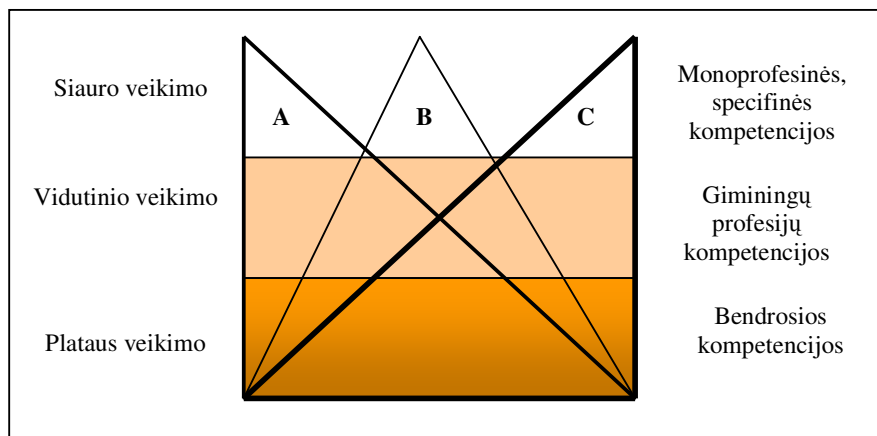
Bendrosiomis kompetencijomis (gebėjimais) vadinami plataus veikimo profilio žinių, mokėjimų, sugebėjimų bei asmeninių savybių dariniai, kurie reikalingi bei pritaikomi daugelyje profesijų (Dubs, 1995; Jovaiša, Shaw, 1998, Kirby ir kt., 1999; Laur-Ernst, 1990; Laužackas, 1999; Mertens, 1974). Pastebėtina, kad tokių kompetencijų svarba ir lyginamasis svoris auga kartu su moksline pažanga, naujomis mokslinėmis technologijomis ir vis sudėtingesne žmogaus veikla apskritai. Dauguma mokslininkų tyrinėjančių profesijas akcentuoja, jog bendrosios kompetencijos yra ypač reikalingesnės intelektualesnėms profesijoms.

Šiandieninėje mokslinėje bei metodinėje literatūroje, skirtoje profesinio rengimo klausimais, vis didesnis dėmesys sutelkiamas į bendrųjų kompetencijų (gebėjimų) koncepcijas bei jų įtaką profesinių kompetencijų tyrimui, mokymo standartizavimo ir programavimo aspektams.

Dažniausiai kvalifikacija įgyjama tam tikrose siaurose srityse, atitinkančiose vienus ar kitus profesinės veiklos reikalavimus. Net ir pačių nesudėtingiausių profesijų (pvz.: sekretorės) reikalaujama kvalifikacija nėra tokia siaura, kad kai kurių ją sudarančių kompetencijų nebūtų galima panaudoti kitose profesijose.

Tačiau būtina pažymėti, kad daugumai profesijų yra reikalingi specifiniai įgūdžiai ar mokėjimai, kurių panaudoti kitose profesijose praktiškai negalima. *Monoprofesinės, specifinės* – tai siauro veikimo pločio kompetencijos (laikrodininko, elektriko, vytelių pynėjo, banko operatorės), kur reikalingi labai specifiniai mokėjimai arba įgūdžiai.

Kvalifikacijos turinį, Laužackas (2005), sąlygiškai išskiria į tris lygmenis ir gauna 5 paveiksle pavaizduotą situaciją.



5 pav. **Profesinių kompetencijų lygių schema**
(Laužackas , 2005)

5 paveiksle parodytoje schemeje pavaizduoti trys skirtingo linijų storio trikampiai sąlygiškai iliustruoja trijų profesijų kvalifikacines struktūras bei parodo atitinkamų jų dalių persidengimą arba išsiskyrimą. Autorius pažymi, jog viršutinės A, B ir C profesijas iliustruojančių trikampių dalys rodo, kad tam tikros jų kompetencijos yra visiškai skirtingos, specifinės tik toms konkrečioms profesijoms. Vidurinė trikampio zona rodo, kad kai kurios profesijos gali turėti bendrų kvalifikacinių reikšmių (A su B, B su C). Tokios profesijos vadinamos *giminingomis* ir jos sudaro tam tikrą šeimą. Visa apatinė zona – plataus veikimo pločio lygmens, trikampio dalis yra bendra visoms trimis profesijoms, per pastaruosius dvidešimt metų tapusi mokslinių teorijų ir metodinių diskusijų objektu (Laužackas, 2005).

Toliau pateiksime įvairių mokslininkų nuomones apie tai, kaip jie traktuoja bendrųjų kompetencijų koncepcijas.

Bendrųjų kvalifikacijų klasifikavimo schema, pateikta prieduose (žr. 2 priedą) . Ji paremta trimis susietais loginiais žingsniais: *žmogaus veiklos kompetencijų sritimis, šias sritis atitinkančiais veiklos uždaviniais bei bendrųjų kvalifikacijų klasifikacija*. Paveiksle panaudotos Bunk (1982), Laur-Ernst (1990), Mertens (1974), Schelten (1991) ir kitos koncepcijos, asmenybiniai gebėjimai, pvz. kūrybiškumas, kompetentingumas.

Istoriškai vienas pirmųjų bendrųjų kompetencijų koncepciją 1974 metais iškėlė D. Mertens, kuri turėtų sudaryti ateities **profesinio mokymo pagrindą**. Profesinių kompetencijų, kaip profesinio mokymo tikslų, struktūroje tyrinėtojas išskyrė 4 bendrųjų kompetencijų tipus:

- Bazines kompetencijas – tai aukščiausio lygmens asmeniniai gebėjimai: pvz.: loginis, kritinis, kontekstinis mąstymas, kūrybiškumas ir pan.;

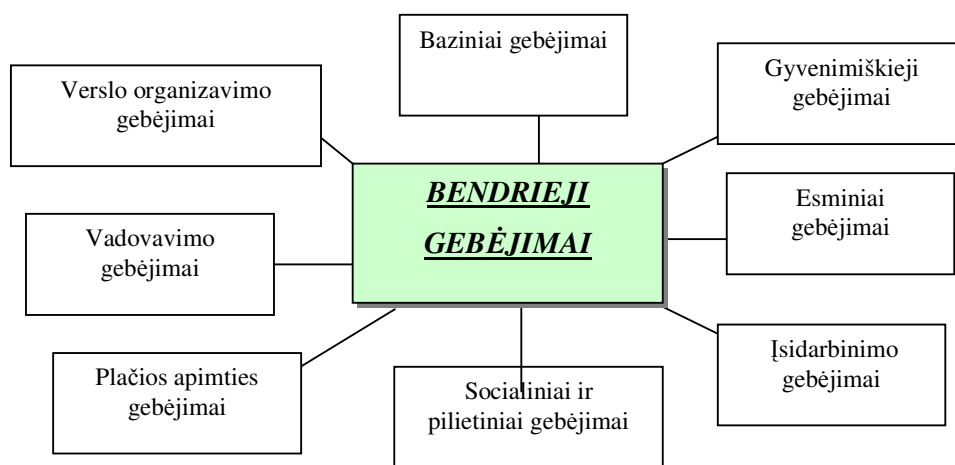
- Horizontalias kompetencijas – jos susiję su informacijos paieška, jos apdorojimu ir panaudojimu;
- „Plačiuosius elementus“ - specialios profesinės žinios ir įgūdžiai;
- „Judriuosius faktorius“ – tai istorijos raidoje nekintančios žinios, pvz.: branduolinė fizika, pasaulio kultūra, konstitucinė teisė.

U. Laur-Ernst (1990) bendrųjų kompetencijų koncepcija remiasi **profesiniu veiklumu** (žinių, mokėjimų ir įgūdžių sąsaja ir skirtumai). Tuo remiantis skiria tris bendrųjų kompetencijų rūšis:

- tarpdisciplininės (tarpprofesinės) žinios, pvz.: ekonomikos pagrindai;
- metodiniai gebėjimai, pvz.: užsienio kalbų mokėjimas, kompiuterio valdymo pagrindai;
- asmenybiniai gebėjimai, pvz.: kūrybiškumas, sistemiškumas.

L. Reetz (1991) savo bendrųjų kompetencijų koncepcijoje akcentuoja **funktionaliosios ugdymo teorijos** privalumus, remiantis asmenybės teorijomis bei žmogaus veiklos sugebėjimais. Juos skaido į tris dimensijas:

- dalykinė ir intelektualinė kompetencija – ją charakterizuoja į veiklos uždavinius nukreipti žmogaus gebėjimai (pvz.: problemų sprendimų gebėjimai).
- socialinė kompetencija – ją sudaro kooperatyvumas, konfliktų sprendimo ir pan. Gebėjimai.
- asmeninė kompetencija – tai žmogaus vertybinės nuostatos, charakterio savybės, aktyvumas, saviugda, orientacijos.



6 pav. **Bendrųjų gebėjimų klasifikacija**
(Jovaiša, Shaw, 1998)

Vidurio Europos šalių mokslininkų darbai greitai rado didžiulį atgarsį visame pasaulyje tiek teoriniu tiek praktiniu aspektu. Lietuvoje dėmesys bendrųjų kompetencijų ugdymui sustiprėjo prasidėjus švietimo reformai bei pradėjus vykdyti Europos sąjungos, valstybių finansuojamus projektus. Niekam nekyla abejonių, kad svarbu mokytis bendrųjų gebėjimų, nes jie apima: įsidarbinimo, vadovavimo bei verslo organizavimo įgūdžius.

T. Jovaiša ir S. Shaw (1998) bendrųjų gebėjimų koncepcijoje išskyrė net aštuonias gebėjimų kategorijas, akcentuojančias funkcinės žmogaus aktyvumo sritis (žr. 6 pav.). Kiekvienoje jų yra išvardinti skirtingi gebėjimai, kurie kartais iš dalies sutampa, bet jei taip nutinka, tai jų reikšmė dažnai kinta, pasikeitus kontekstui. Taip pat autoriai pateikia bendrųjų gebėjimų ir jų ugdymo aprašymus, kurie dažniausiai dubliuoja vieni kitus bei su jais susijusius mokymosi būdus (žr. 3 priedą).

1.5. Efektyvus vadovavimas

Egzistuoja daugybė teorijų ir koncepcijų aiškinančių vadovavimo sąvokos įvairovę, kiekviena jų nagrinėja atskirus vadovavimo aspektus. Efektyviu vadovavimu pavyksta organizacijas perkelti iš dabarties į ateitį, pasinaudojant vadovo gebėjimu kurti jų potencialių galimybių ateities paveikslą.

B. Leonienės teigimu (2001) „efektyvus vadovavimas tampa būtinu šių dienų organizacijų gyvenime, kupiname amžinų permainų, stresų ir netikrumo dėl ateities. Bet jis darosi neišvengiamas be galo komplikuotame šių dienų pasaulyje, kur vienas netikėtas įvykis gali sugriauti egzistavusias sistemas, nutraukti jų tarpusavio ryšius ir sukelti chaosą, niekais paverčiantį vadovų pastangas viską „sustatyti“ į vietas ir toliau atlikti kasdieninę rutiną“.

Organizacijos teigiamas, skatinamasis psichologinis klimatas ypač svarbus šiandieninėje visuomenėje t.y. darbuotojų mikroklimatas, vadovavimo darbuotojams stiliaus pasirinkimas, darbo sąlygos konkrečiose darbo vietose, darbo ir dirbančiųjų poilsio organizavimas, materialinis ir moralinis skatinimas (Barvydienė, Kasiulis, 1998).

Sėkmingas, efektyvus vadovavimas neįmanomas be vadovo kompetencijos bei sugebėjimų. E. Smilga, A. Bosas (1999) nurodo, jog vadovavimo kokybė labiausiai priklauso nuo vadovų kvalifikacijos ir kompetencijos, nuo jų mąstymo būdo ir asmeninių charakteristikų. Dažniausiai susiduriama su kompetencija priimant sprendimus, profesinio bendravimo metu ir t.t. Vadovai renkantis efektyvų vadovavimą pavyksta iš organizacijos išgauti tai, ką ji turi geriausia t.y. darbuotojų iniciatyvą, entuziazmą bei kūrybiškumą.

Mokslinės literatūros šaltiniuose neretai randama tai, jog vadovavimo sąvoka tapatinama su lyderiavimu. V. Baršauskienė, B. Janulevičiūtė (1999) teigia, jog vadovavimas kaip procesas

nebus efektyvus; jei nesirems lyderiavimu, pasireiškiančiu vadovo sugebėjimu įtikinti, suteikti žmones tikslams realizuoti. M. Trakumaitė (2003) pritarlama šių autorių nuomonei, pažymi, kad „vadovas lyderis turi padrašinti ir remti darbuotojus, kelti jų vertės supratimą, pastebėti jų laimėjimus, konstruktyviai elgtis darbuotojams suklydus, išklaudyti jų problemas rūpesčius ir padėti juos spręsti“.

Dinamiški pokyčiai organizacijų aplinkoje sąlygoja perėjimą nuo administravimo prie lyderiavimo: *vadovai administratoriai* sugeba pasitelkdami organizacijos politiką, planus, procedūras, instrukcijas, skatinimo sistemą bei kt. mechanizmus, stumia darbuotojus įgyvendinti organizacijos tikslus; *vadovai lyderiai*, sugeba užvaldyti savo pasekėjų vaizduotę ir skatina į ją veržtis, panaudodami darbuotojų energiją ir siūlomas naujoves, kurdami organizacijos ateities viziją.

V. Damašienė (2002) akcentuoja, jog valdymo stilius yra sudėtinga vadovo ir pavaldinių santykių visuma. „Nėra vieno vadovavimo būdo, kuris tiktų visais atvejais. Vadovas turi mokėti prisitaikyti prie įvairių aplinkos reikalavimų“ (Mokšin, 2003).

Vadovo ir darbuotojų santykiai turi didžiulę įtaką vadovo galiai ir jo veiklos efektyvumui. Vadovui puikiai sutariant su darbuotojais, pastarieji gerbia vadovą kaip asmenybę dėl kompetencijos ar būdo, todėl vadovui beveik nereikia naudotis suteikta valdžios galia. Bet kuomet, darbuotojai vadovo nemėgsta, nes negerbia ar nepasitiki juo, vadovui tenka griebtis įsakymų, nurodymų, netgi grasinimų. Galima drąsiai teigti, vadovas neturintis autoriteto - prastas vadovas. Vadovas, kuris suranda tinkamą bendravimo su pavaldiniais stilių, greitai įgyja realų moralinį autoritetą. „Vadovas turi turėti ambicijų ne tik savo, bet ir organizacijos atžvilgiu. Tuomet ambicijos netrukdo išlikti išmintingam, matyti savo galimybių ribas“ (Rouvillois, 2004).

Vadovas privalo suprasti individualius žmonių skirtumus ir palaikyti glaudžius tarpusavio ryšius. Efektyvus vadovas privalo rodyti dėmesį darbuotojams bei ugdyti jų atsidavimą:

- skatinti žmones dalyvauti kuriant organizacijos tikslus, derinant juos su individualiais tikslais;
- paskirstyti darbuotojams atsakomybę, kurią jie yra pajėgūs prisiimti;
- rodyti puikius profesinius įgūdžius ir žinias;
- pagarbiai elgtis su kiekvienu darbuotoju;
- ugdyti sėkmės neišvengiamumo jausmą;

A. Valackienė (2005) pažymi, kad organizacijoje yra neišvengiami ir konfliktai. Sėkmingai vadovaujantis vadovas turi stengtis tinkamai valdyti konfliktą: išsiaiškinti, pašalinti konfliktą lėmusias priežastis, tik tuomet pasireikš teigiami konflikto padariniai. Konflikto metu vadovas privalo būti supratingas ir lankstus, tačiau negali būti perdėtai prisitaikantis ar nuolaidus.

1.6. Teorinės dalies išvados

Besimokančios visuomenės idėjos realizavimas, socialinės, ekonominės, technologinės kaitos tempai įgalina modernizuoti įvairias profesijas pagal naujus veiklos vertinimo standartus, skatina didinti bendrųjų gebėjimų ir kvalifikacijų spektrą bei kompetencijas. Todėl profesinis tobulėjimas tampa išlikimu rinkos pasaulyje. Kompetencijos sąvoka yra vartotina kalbant apie žmogiškųjų išteklių vadybą, kuri labiau atitinka veiklos pasaulio interesus.

Kompetencija yra kvalifikacijos raiška, sąlygota individo žinių, mokėjimų, įgūdžių, požiūrių, asmenybės savybių bei vertybių, kuri reiškiasi tam tikrais veiklos rezultatais praktinėje veikloje, kai sugeba atlikti veiksmus, efektyviai panaudoti savo pastangas. Vadovas turi turėti profesinį autoritetą taip pat turi būti geras organizatorius ir administratorius.

Dauguma mokslininkų, kvalifikaciją įvardina kaip tam tikrų žinių, mokėjimų, sugebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų ir praktinio patyrimo visumą, to ką žmogus privalo mokėti ir gebėti konkrečioje profesinėje veikloje.

Teoriškai daugelis pritaria, kad kvalifikacijos, kompetencijos, kompetentingumo sąvokų skirtumai nėra labai dideli, kad turėtų didelę įtaką kasdieniniam vartojimui. Tačiau būtina atkreipti dėmesį į tai, kad kompetencijos ir kvalifikacijos sąvokos vartojamos švietimo proceso tikslų apibūdinimui, kaip būsimų konkretaus žmogaus profesinių galių, o kompetentingumo sąvoka vartojama, kai reikalinga pabrėžti žmogaus profesines galias praktinėje veikloje.

Asmenybinė kompetencija apibūdinama kaip savęs pažinimas, savęs vertinimas t.y. gyvenimo prasmės suvokimas, siekimas būti dėmesio centre, savojo pašaukimo ieškojimas darbo rinkoje siekiant profesinės kompetencijos tobulinimo ir plėtros.

Dalykinė kompetencija yra būtina, tačiau kiekvienas komunikacijos proceso dalyvis negali įgyti idealios, visapusiškos dalykinės komunikacinės kompetencijos, nes individas nepajėgus tobulai perimti gimtosios kalbos (sistemos) potencialių galimybių (reikšmių, kalbinių išraiškų), neturi pakankamai administracinės kalbos mokėjimų ir įgūdžių, verbalinės ir neverbalinės dalykinės komunikacijos mokėjimų, o jo ribota, individuali gyvensena negali aprėpti universalios komunikavimo formų įvairovės.

Socialinė kompetencija apibrėžiama, kaip gebėjimas susidoroti su visuomeninio gyvenimo reikalavimais, kontaktų užmezgimas ir tvirtų santykių palaikymas, norimų poveikį kitiems darymas, sugebėjimas pasiekti tikslus ir adaptuotis visuomenėje.

Profesinės kompetencijos turinyje svarbus vaidmuo tenka žmogaus asmenybei, jos vertybinėms orientacijoms, gyvenimo normoms, saviraiškos priemonėms, konkretaus individo specialiųjų (profesinių) žinių ir darbo įgūdžių įvaldymo lygiui.

Profesiniame procese kaskart didėja individo asmenybės savita raiška, kuri, pasiekus atitinkamą lygį, pasireiškia jo kompetentinga elgsena profesinėje veikloje.

Šiandien organizacijos intelektualusis kapitalas tampa pagrindiniu konkurencingumo pranašumu. Vadovai tampa pagrindine organizacijos ašimi, nes nuo jų kompetencijų sprendimų priklauso visos organizacijos rezultatai bei su ja susijusių subjektų sėkmė. Kokie bus sukurti santykiai tarp žmonių, tokia bus ir organizacija. Efektyviai vadovaujantis vadovas turi sugebėti vertinti žmones bei jų poelgius, pasitikėti savo pavaldiniais, juos įvertinti ir suprasti.

2. ALYTAUS MIESTO BENDROJO LAVINIMO MOKYKLŲ DARBUOTOJŲ POŽIŪRIS Į VADOVŲ KOMPETENCIJAS

2.1. Tyrimo metodika

Šiuolaikinės organizacijos nori turėti kompetentingus tiek vadovus tiek darbuotojus. Jų kompetencijai keliama daugybė reikalavimų.

Kompetentingi vadovai privalo užtikrinti, kad organizacijos tikslai būtų pasiekti, o tam būtina, kad visi komandos nariai ne tik aiškiai žinotų tikslus, juos priimtų, bet ir stengtųsi aktyviai juos įgyvendinti. Remiantis, pastarųjų metų, atliktais Organizacijos vystymo centro konsultacinių projektų duomenimis, buvo išskiriamos tokios tipinės vadovų tobulinimo sritys: strateginis valdymas, verslumas, darbas su komanda, lyderio vaidmens supratimas bei priėmimas, bendradarbiavimas, informacijos perdavimas, asmeninis efektyvumas.

Siekiant išsiaiškinti bendrojo lavinimo mokyklų darbuotojų požiūrį į vadovų kompetencijas, buvo atliktas šis tyrimas.

Tyrimas buvo atliktas Alytaus miesto bendrojo lavinimo mokyklose: 4 vidurinėse mokyklose (Likiškėlių vidurinėje mokykloje, Ramanausko-Vanago vidurinėje mokykloje, Panemunės vidurinėje mokykloje, Dzūkijos vidurinėje mokykloje) ir 1 pradinėje mokykloje (Anzelmo Matučio pradinėje mokykloje). Konkrečiai buvo apklausta viena respondentų grupė – bendrojo lavinimo mokyklų darbuotojai (pedagogai). Tyrimui atlikti buvo parengta anoniminė anketa (žr. 4 priedą). Pedagogams buvo išdalinta 270 anketų. Respondentai grąžino 251 anketą, iš kurių 1 sugadinta. Tyrimo analizę pateiksime toliau.

2.2. Demografinių duomenų analizė

3 lentelė

Respondentų lytis ir išsilavinimas

		Išsilavinimas			Viso
		aukštasis	aukštesnysis ar jam prilygintas	profesinis	
Lytis	vyras	35	2		37
	moteris	196	14	3	213
Viso		231	16	3	250

Iš 3 lentelės matome, kad tyrime dalyvavo viso 250 respondentų, iš kurių didesnę imtį sudaro moterys (85,2%), mažesnę - vyrai (14,8%). Žymiai didesnę respondentų dalis yra įgijusi aukštąjį išsilavinimą (92,4%), aukštesnį ar jam prilygintą – 6,4%, profesinį - 3% respondentų.

Respondentų amžius buvo įvairus: jauniausių - iki 29 metų sudarė 16,8% respondentų, vidutinio amžiaus - 25,2% - iki 39 metų ir 34,8% - iki 49 metų, vyriausiųjų iki 59 metų - 23,2%. Didžiausia dalis tiriamųjų gyvena mieste (89,6%), likusieji – 4,0 % artimuose miesteliuose ir 0,4% kaime (žr. 5 priedą).

4 lentelė

Tiriamųjų užimamos pareigos

	Tiriamųjų skaičius	Procentai
pradinių klasių mokytojas	59	23,6
klasės (grupės) auklėtojas	20	8,0
aukštesnių klasių mokytojas	137	54,8
logopedas	10	4,0
spec. pedagogas	8	3,2
soc. darbuotojas	3	1,2
7,00	13	5,2
Viso	250	100,0

4 lentelėje yra pateikti duomenys apie tai, kokias pareigas užima tiriamieji. Matome, kad didžiausią imtį tiriamųjų sudaro aukštesnių klasių mokytojai (54,8%), mažesnę imtį pradinių klasių mokytojai, kiti – klasės (grupės) auklėtojai ir likusieji specialistai: logopedai, spec. pedagogai, soc. darbuotojai.

5 lentelė

Vertintojų dabartinė kvalifikacija

	Tiriamųjų skaičius	Procentai
mokytojas	68	27,2
vyr. mokytojas	121	48,4
mokytojas metodininkas	60	24,0
5,00	1	,4
Viso	250	100,0

Siekėme išsiaiškinti ar vertintojai yra įgiję kokią kvalifikacinę kategoriją ar ne. Vertintojų atsakymų analizė atsispindi 5 lentelėje. Kaip rodo, lentelėje pateikti duomenys, didesnę dalis tiriamųjų yra įgiję vyresniojo mokytojo kategoriją (48%), kitą respondentų grupę sudaro mokytojai metodininkai (24%), likusieji tiriamieji nėra įgiję jokios kategorijos (27%).

**Respondentų pasiskirstymas pagal pedagoginio darbo stažą
ir darbo stažą įstaigoje**

	Darbo stažas įstaigoje					Viso
	0-4 metai	5-10 metų	11-15 metų	16-20 metų	21- ir daugiau	
Pedagoginio darbo stažas						
0-4 metai	28	1		2		31
5-10 metų	19	21				40
11-15 metų	7	14	20	1	1	43
16-20 metų	2	15	12	8		37
21- ir daugiau	3	9	15	36	36	99
Viso	59	60	47	47	37	250

Norint įvertinti savo vadovo kompetentingumą vienoje ar kitoje srityje, reikia jį gerai pažinti. Respondentai turėjo pažymėti koks jų yra pedagoginis darbo stažas ir darbo stažas dabartinėje įstaigoje, atsakymus palyginome (žr. 6 lentelė). Kaip matome, respondentų atsakymai pasiskirstę įvairiai. Ilgiausiai dirbantys 36 respondentai dabartinėje įstaigoje dirba nuo 21 ir daugiau metų, galime manyti, jog šie respondentai geriausiai pažįsta savo vadovus, ir jų atsakymai bus objektyviausi. Nemažą imtį sudaro respondentai dirbantys dabartinėje įstaigoje iki 4 metų, iš kurių daugiausiai esti mažą darbo patirtį turintys respondentai, bei respondentai turintys ilgesnį pedagoginį darbo stažą. Galime manyti, jog šių respondentų grupių vertinimai apie vadovus tikrai skirsis, nes vieni vadovus pažįsta ilgesnį laiką, kiti - žymiai mažesnį laiką.

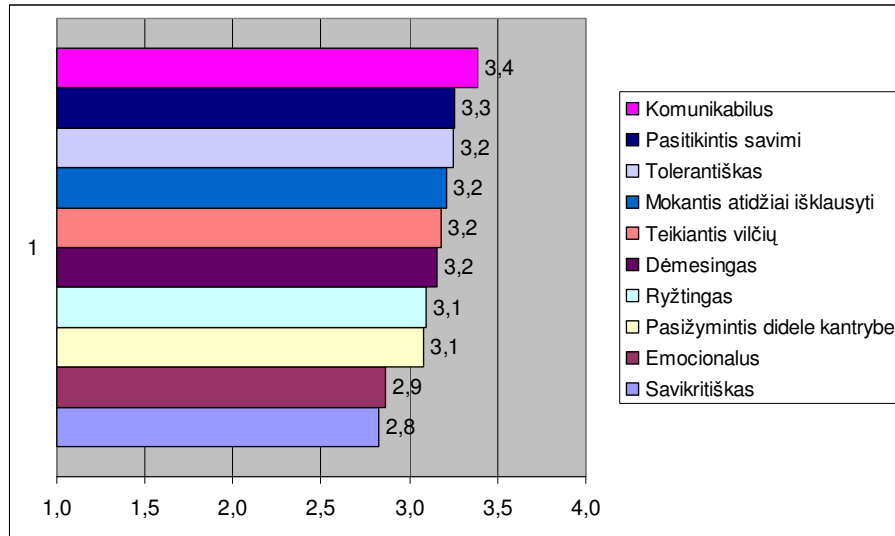
Jūsų įstaigos vadovas

	Tiriamųjų skaičius	Procentai
vyras	197	78,8
moteris	52	20,8
3,00	1	,4
Viso	250	100,0

Apklaustieji anketoje turėjo pažymėti koks vadovas, pagal lytį, vadovauja jų mokyklai. Kaip matome iš 7 lentelės rezultatų, daugiausia tiriamiesiems vadovauja vadovai – vyrai (78,8%).

2.3. Asmenybinės kompetencijos tyrimo analizė

Vertintojų buvo prašoma apibūdinti savo vadovą ir sužymėti pagal svarbumą savo vadovui būdingus asmenybės bruožus. Atsakymų pasiskirstymas pateiktas 7 paveiksle.



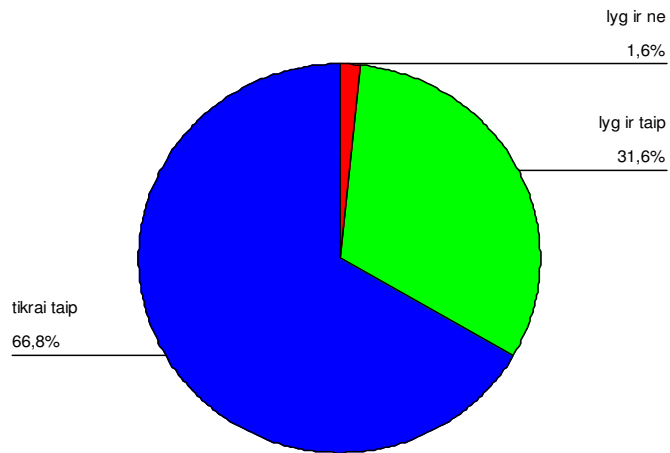
7 pav. Vadovo asmenybės bruožų vidurkiai

Iš 7 paveikslo matyti, kad visi pateikti vadovui asmenybės bruožai yra pakankamai svarbūs. Gauti rezultatų vidurkiai parodo, kaip, pagal svarbumą, darbuotojai vertina savo vadovų asmenybės bruožus, matome, jog visos minėtos asmenybės savybės pakankamai svarbios vadovui. Kaip teigia, A. Seilius (1997) „vadovavimui visų pirma reikalingos asmeninės vadovo savybės. Vadovas turi būti asmenybė. Tik tuomet veiklumas gali pilnai pasireikšti ir bus paremtas reikalo esmės matymu, kritiškumu, metodiškumu, tvirtumu ir ištvermingumu“.

Autorius nurodo, kad 1991 metais valdymo konsultantai anglai M. Woodcock ir D. Francis atliko daugybę tyrimų bei padarė išvadas apie tai, kokius sugebėjimus (savybes) vadovai privalo turėti:

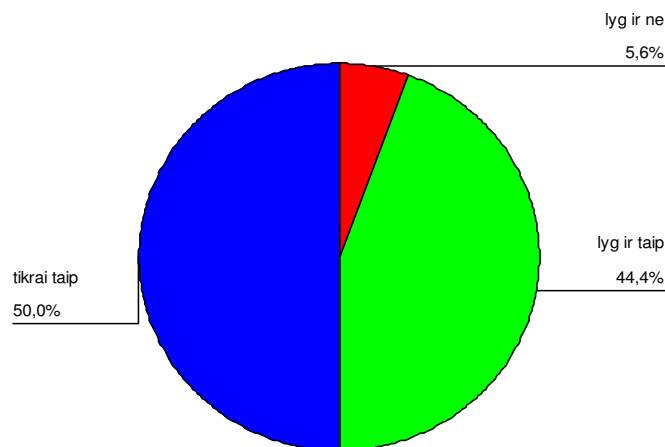
- valdyti save;
- protingas asmenines savybes;
- aiškius asmeninius tikslus;
- nuolatinį asmeninį augimą;
- išradingumą ir inovacinę nuojautą;
- sugebėti paveikti kitus;
- sugebėjimą vadovauti ir pan.

Remiantis vertintojų nuomone, galime daryti išvadą, jog tirtų bendrojo lavinimo mokyklų vadovai yra komunikabilūs, pasitikintys savimi, tolerantiški, mokantys atidžiai išklaudyti, dėmesingi savo darbuotojams, rečiau pasižymintys didele kantrybe, pakankamai emocionaliūs, bet nepakankamai savikritiški.



8 pav. Ar jūs gerbiate savo vadovą?

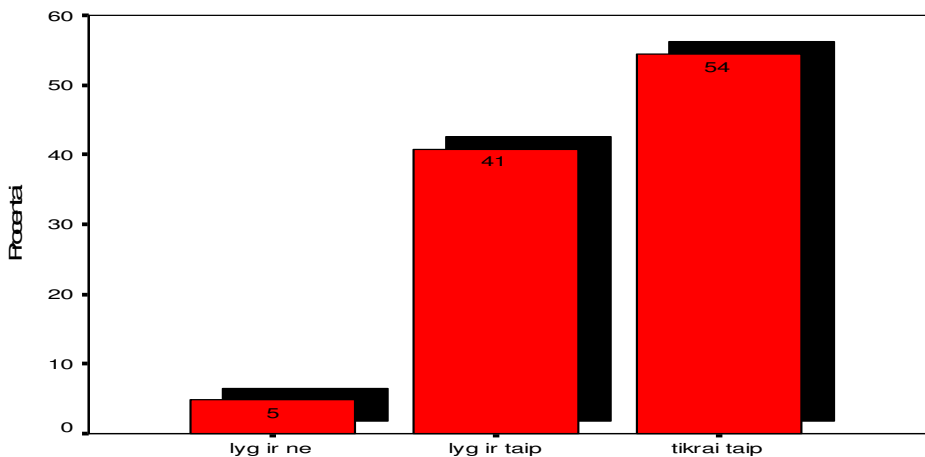
Respondentams buvo pateikti du klausimai apie pagarbą, jos reikšmę. 8 paveiksle matome, jog respondentai tikrai vertina (66,8%) savo vadovus, labai maža dalis respondentų abejoja ir pažymi, jog lyg ir nevertina (1,6%). Manome, jog šis respondentų neigiamas vertinimas įtakojamas asmeninių priežasčių.



9 pav. Ar jūsų vadovas gerbia savo darbuotojus?

Taip pat norėjome sužinoti vertintojų nuomonę apie tai ar jų vadovas gerbia savo darbuotojus. Vertintojų atsakymų rezultatai pateikti 9 paveiksle. Daugiau, mažiau, bet respondentai mano, jog vadovai juos gerbia (94,4%).

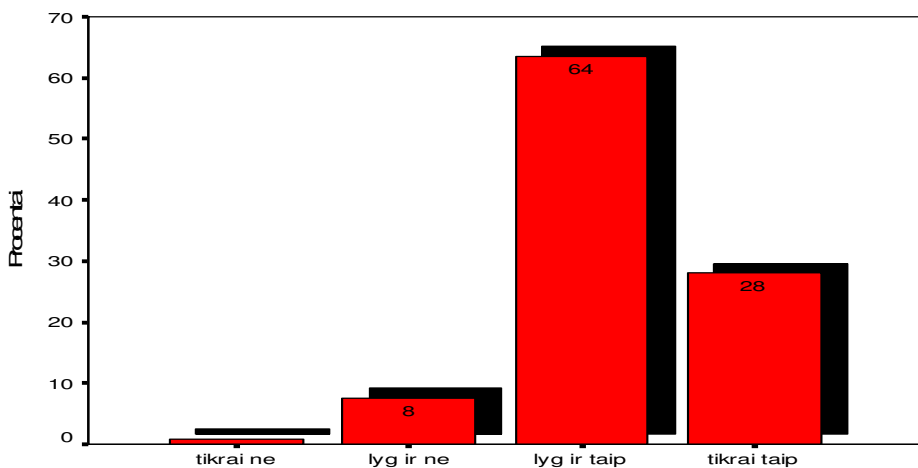
Remiantis šia 8, 9paveikslų tyrimo dalyvių pateikta atsakymų analize, bandėme ieškoti ryšių tarp atsakymų. Buvo nustatytas stiprus koreliacinis ryšys: jei vadovas gerbia savo darbuotojus tai ir darbuotojai gerbia savo vadovą ($r = 0,625$; $p = 0,000$).



10 pav. Ar jūsų vadovas pasitiki savimi?

Respondentams buvo pateikti du klausimai, kuriais siekėme išsiaiškinti ar jų vadovai pasitiki savimi ir kitais. Respondentų atsakymų analizės pateiktos 10, 11 paveiksluose.

Iš 10 paveikslą matome, jog (54%) respondentų mano, kad mokyklų vadovai pasitiki savimi, tačiau tą neigia 5% respondentų.



11 pav. Ar jūsų vadovas pasitiki kitais?

11 paveiksle matome, jog didesnęimtį respondentų (92%) sudaro tie, kurie mano, jog vadovai tikrai pasitiki kitais, tačiau ir šie rezultatai parodo, jog yra respondentų (8%), kurie abejoja ar net neigia tai.

Taip pat buvo ieškoma ryšių reikšmingumo tarp prieš tai pateiktų respondentų atsakymų. Gauta teigiama koreliacija rodo: jei vadovas pasitiki savimi tai pasitiki ir kitais ($r = 0,409$; $p = 0,000$).

8 lentelė

Ar jūsų vadovas yra išsiugdęs asmeninę atsakomybę?

	Vertintojai	Procentai
tikrai ne	2	,8
lyg ir ne	8	3,2
lyg ir taip	112	44,8
tikrai taip	128	51,2
Viso	250	100,0

Į klausimą ar jūsų vadovas yra išsiugdęs asmeninę atsakomybę, respondentai atsakė įvairiai, atsakymų analizė atspindi 8 lentelėje. Didesnė dalis respondentų (96%) galvoja, kad jų vadovai yra atsakingos asmenybės, likusieji (4%) - galvoja priešingai.

Gautos koreliacijos rodo: jei vadovas yra išsiugdęs asmeninę atsakomybę, tai vadovas pasitiki savimi ($r = 0,390$; $p = 0,000$), bei pasitiki kitais ($r = 0,350$; $p = 0,000$); vadovas gerbia savo darbuotojus ($r = 0,406$; $p = 0,000$); darbuotojai gerbia savo vadovą ($r = 0,398$; $p = 0,000$).

9 lentelė

Ar jūsų vadovo nemažės autoritetas jei labiau klausys instrukcijų ir nurodymų "iš viršaus"?

	Vertintojai	Procentai
tikrai ne	34	13,6
lyg ir ne	97	38,8
lyg ir taip	86	34,4
tikrai taip	33	13,2
Viso	250	100,0

Vadovauti pavaldiniams neįmanoma neturint autoriteto. Ar vadovas turi autoritetą, sprendžia pavaldiniai. Jei darbuotojai pripažįsta vadovą kaip autoritetą, tuomet jo nurodymai bus vykdomi savanoriškai ir be prieštaravimų, bet jei atvirksčiai – tuomet autoriteto trūkumas labai apsunkina vadovavimą (Sakalas, Šilingienė, 2000).

Siekėme išsiaiškinti respondentų nuomonę apie vadovo autoriteto svarbą. Respondentams buvo pateikti du klausimai.

9 lentelėje pateikti respondentų atsakymai rodo, jog vieni - (52%) pripažįsta vadovo autoritetą, kiti (48%) - prieštarauja. Beveik vienodas skaičius respondentų pasitiki savo vadovo kompetencija, juo pasikliauja, kiti - galvoja priešingai ir savo vadovus nuvertina jei šie klauso nurodymų ir instrukcijų „iš viršaus“.

10 lentelė

Ar vadovo autoritetui turi įtakos smulkių klausimų derinimas su pavaldiniais?

	Vertintojai	Procentai
tikrai ne	39	15,6
lyg ir ne	66	26,4
lyg ir taip	80	32,0
tikrai taip	65	26,0
Viso	250	100,0

10 lentelėje pateikta vertintojų rezultatų analizė leidžia manyti, jog tam tikrų klausimų derinimas su pavaldiniais įtakoja vadovo autoritetą (58%), kiti - tam prieštarauja (42%).

Nustatytas ryšių reikšmingumas: jei vadovo autoritetui turi įtakos smulkių klausimų derinimas su pavaldiniais, tai vadovo nemažes autoritetas jei labiau klausys instrukcijų ir nurodymų „iš viršaus“ ($r = 0,363$; $p = 0,000$).

11 lentelė

Ar jūsų vadovas moka įkvėpti darbuotojus savo vizija?

	Vertintojai	Procentai
tikrai ne	7	2,8
lyg ir ne	22	8,8
lyg ir taip	134	53,6
tikrai taip	87	34,8
Viso	250	100,0

Vertintojai turėjo atsakyti į klausimą ar jų vadovai moka įkvėpti darbuotojus savo vizija (žr. 11 lentelę). Daugiausia respondentų atsakė, teigiamai 88,4%. Galime teigti, jog mokyklų vadovai tikrai pakankamai gerai sugeba įkvėpti darbuotojus savo vizija.

Teigiama koreliacija rodo: jei vadovas moka įkvėpti darbuotojus savo vizija, tai jis gerbia savo darbuotojus ($r = 0,416$; $p = 0,000$); jis pasitiki savimi ($r = 0,399$; $p = 0,000$); jis pasitiki kitais, ($r = 0,364$; $p = 0,000$); jis yra išsiugdęs asmeninę atsakomybę ($r = 0,396$; $p = 0,000$).

Ar jūsų vadovas sugeba išklausti savo darbuotojus?

			Darbo stažas įstaigoje					Viso
			0-4 metai	5-10 metų	11-15 metų	16-20 metų	21- ir daugiau	
tikrai ne	Pedagoginio darbo stažas	0-4 metai	1			1		2
		11-15 metų		1				1
		21- ir daugiau			1	1		2
		Viso	1	1	1	2		5
lyg ir ne	Pedagoginio darbo stažas	0-4 metai	2			1		3
		5-10 metų		1				1
		11-15 metų			2		1	3
		16-20 metų			2			2
		21- ir daugiau			2	6	1	9
		Viso	2	1	6	7	2	18
lyg ir taip	Pedagoginio darbo stažas	0-4 metai	13	1				14
		5-10 metų	11	14				25
		11-15 metų	2	9	12	1		24
		16-20 metų		6	7	2		15
		21- ir daugiau	2	2	5	15	15	39
		Viso	28	32	24	18	15	117
tikrai taip	Pedagoginio darbo stažas	0-4 metai	12					12
		5-10 metų	8	6				14
		11-15 metų	5	4	6			15
		16-20 metų	2	9	3	6		20
		21- ir daugiau	1	7	7	14	20	49
		Viso	28	26	16	20	20	110

12 lentelėje yra pateikta respondentų atsakymų analizė apie tai ar jų vadovas sugeba išklausti savo darbuotojus. Analizės duomenys pateikti lyginant respondentų įgytą pedagoginį darbo stažą ir dabartinį darbo stažą.

Atsakymų duomenys lentelėje pasiskirstę labai įvairiai. Žymiai didesnė respondentų imtis atsako teigiamai. Įdomu tai, kad teigiamai vadovus vertina ypač tie respondentai, kurie turi didesnę darbo patirtį, bet dabartinėje įstaigoje dirba neseniai.

Neigiamai į šį klausimą atsakė daugiausiai tie respondentai, kurie yra išdirbę ilgesnį laiką dabartinėje įstaigoje.

Stiprus ryšys nustatytas tarp šių teiginių: jei vadovas sugeba išklausti savo darbuotojus, tai jis moka įkvėpti darbuotojus savo vizija ($r = 0,454$; $p = 0,000$).

Ar jūsų vadovas rūpinasi savo išvaizda?

			Darbo stažas įstaigoje					Viso
			0-4 metai	5-10 metų	11-15 metų	16-20 metų	21- ir daugiau	
tikrai ne	Pedagoginio darbo stažas	0-4 metai	1			1		2
		11-15 metų			1			1
		Viso	1		1	1		3
lyg ir ne	Pedagoginio darbo stažas	0-4 metai	1			1		2
		5-10 metų		1				1
		11-15 metų					1	1
		16-20 metų			2			2
		21- ir daugiau			1	2		3
		Viso	1	1	3	3	1	9
lyg ir taip	Pedagoginio darbo stažas	0-4 metai	9	1				10
		5-10 metų	9	8				17
		11-15 metų	2	8	11			21
		16-20 metų		5	3	1		9
		21- ir daugiau	1	1	5	10	10	27
		Viso	21	23	19	11	10	84
tikrai taip	Pedagoginio darbo stažas	0-4 metai	17					17
		5-10 metų	10	12				22
		11-15 metų	5	6	8	1		20
		16-20 metų	2	10	7	7		26
		21- ir daugiau	2	8	9	24	26	69
		Viso	36	36	24	32	26	154

Suprantama, jog tiek vyrai, tiek moterys privalo rūpintis savo išvaizda ir darbe atrodyti puikiai. Todėl puiki išvaizda vadovui yra reikalinga.

Respondentams buvo pateiktas klausimas, kuris padėtų išsiaiškinti ar mokyklų vadovai skiria dėmesį savo išvaizdai, duomenys pateikti 13 lentelėje. Kaip matome vieningos nuomonės nėra, tačiau didesnė dalis respondentų teigia (95,2%), jog tikrai vadovai daugiau ar mažiau, tačiau rūpinasi savo išvaizda. Kiti - 4,8% respondentai mano, jog jų vadovai savo išvaizda tikrai nesirūpina.

Analizuojant šiuos ankščiau pateiktus klausimus, bandėme ieškoti ryšių tarp jų. Nustatytas teigiamas reikšmingumas: jei vadovas rūpinasi savo išvaizda, tai jis moka įkvėpti darbuotojus savo vizija ($r = 0,410$; $p = 0,000$); tai jis yra išsiugdęs asmeninę atsakomybę ($r = 0,368$; $p = 0,000$); ir todėl darbuotojai gerbia savo vadovą ($r = 0,357$; $p = 0,000$).

Etikos teorijos medžiagoje galima rasti įvairių patarimų, kaip gerai atrodyti ir elgtis tarnybiniame, dalykiniame susitikime, taip pat ir pristatymuose, pobūviuose, vakarėliuose ar kitokių progų metu.

R. Ruzgienės, Ž. Sederevičiūtės (1997) teigimu „oficialaus atstovo (firmos vadovo, biznio žmogaus ar pan.) apranga turi atitikti užimamą padėtį, išlaikyti įmonės ar įstaigos stilių. Įmonės vadovas gali (o ir turi) pareikšti savo pageidavimus dėl darbuotojų aprangos. Drabužiai turi būti pakankamai kuklūs, visad švarūs ir tvarkingi”.

Autorės taip pat pažymi, jog „moterų, kaip oficialios atstovės, apranga savo griežtumu nedaug kuo skiriasi nuo vyrų. Tačiau, ji neturi pabrėžti žavaus moteriškumo, kadangi darbe ji yra bendradarbė, kolegė, ir savo apranga neturi šokiruoti kitų darbuotojų”. O ypatingesnei progai galima užsisakyti dizainerių paslaugas. Tinkamai suderinti aksesuarai, apranga, medžiaga, net ir būdami nebrangūs, patys kalba apie žmogų.

Toliau anketoje vertintojams buvo pateikti teiginiai. Atsakymų rezultatus pateiksime palygindami pagal respondentų amžių (žr. 14 - 19 lenteles).

14 lentelė

Vadovas neturės didelio autoriteto, jei neturės aiškios ir tvirtos savo nuomonės

		visiškai sutinku	sutinku	nežinau	nesutinku	Viso
Amžius	iki 29 m.	27	11	3	1	42
	iki 39 m.	35	24	3	1	63
	iki 49 m.	46	37	4		87
	iki 59 m.	34	23	1		58
	Viso	142	95	11	2	250

Bet kokioje organizacijoje vadovas įgaus realų autoritetą tuomet, jei gerai organizuos bei tinkamai paskirstys darbus, tinkamai bendraus su pavaldiniais. Šiam teiginiui nepriklausomai nuo amžiaus, pritaria beveik 94,8% respondentų, vadinasi vadovas, neturėdamas aiškios savo nuomonės, neturės ir autoriteto tarp pavaldinių (žr. 14 lentelę).

Šio tyrimo rezultatai patvirtino daugelio teoretikų nuomones ir teiginius dėl autoriteto įgijimo. V. Damašienė (2000) kaip viena iš jų pažymi, kad „vadovas turi žinoti ne tik tai, ką reikia atlikti, bet ir tai, kaip tai atliekama. Nekompetingas vadovas, aiškiai nesuprantantis keliamų tikslų, yra priklausomas nuo pavaldinių, jam sunku išsikovoti autoritetą. Toks vadovas, norėdamas nuslėpti savo nekompetenciją, dažnai neprotingai rizikuoja, stengiasi apie save suburti ne gerus specialistus, sau lygius, paklusnius, nekompetentingus žmones“.

Kompetingas vadovas, gerai išmanantis atliekamo darbo esmę, darbo procesus ir metodus, geba kvalifikuotai analizuoti situaciją, savarankiškai mąstydamas operatyviai priimti

sprendimus, numatyti alternatyvius veiklos variantus. Toks vadovas trumpiausiu keliu prieina prie tikslo ir lengviau įgyvendina priimtus sprendimus.

Vadovas negali dažnai būti kompetentingas visose vadovaujamos organizacijos srityse, tačiau minimalios profesinės žinios būtinos kiekvienam vadovui.

15 lentelė

Norint sėkmingai vadovauti, reikia sugebėti objektyviai vertinti žmones ir jų poelgius

		visiškai sutinku	sutinku	nežinau	nesutinku	Viso
Amžius	iki 29 m.	29	12	1		42
	iki 39 m.	39	23	1		63
	iki 49 m.	56	28	2	1	87
	iki 59 m.	39	16	3		58
	Viso	163	79	7	1	250

Teiginiui, jog norint sėkmingai vadovauti, vadovas turi sugebėti objektyviai vertinti žmones bei jų poelgius, pritaria net 96,8% įvairaus amžiaus respondentų (žr. 15 lentelė). Tai dar kartą patvirtina respondentų nuomonę jog yra labai svarbu, kada vadovai pasitiki savo pavaldiniais, juos vertina ir supranta.

Galime drąsiai teigti, kad mokyklų vadovai privalo objektyviai vertinti žmones, jų asmenines savybes, poelgius, elgesį ir objektyviai vertinti darbo rezultatus. Taip pat turėtų stengtis sužinoti pavaldinių poreikius, pavesti darbuotojams naujas užduotis, įsitikinti, ar tas darbuotojas tikrai galės atlikti šią užduotį, suformuluoti aiškiai tikslą, aprūpinti darbuotojus visais reikalingais ištekliais ir laiku pagirti, padėkoti, atlyginti už gerai atliktą darbą, kurie tampa žymiai labiau vertingesni ir vertinami pavaldinių.

16 lentelė

Vadovo ir pavaldinių glaudus bendradarbiavimas – gerų darbo rezultatų pagrindas

		visiškai sutinku	sutinku	nežinau	Viso
Amžius	iki 29 m.	24	18		42
	iki 39 m.	40	19	4	63
	iki 49 m.	69	17	1	87
	iki 59 m.	42	11	5	58
	Viso	175	65	10	250

Teiginiui, jog glaudus vadovo ir pavaldinių bendradarbiavimas yra būtinas, siekiant gerų darbo rezultatų pritaria nurodo didesnę dalis respondentų, nepriklausomai nuo amžiaus (žr. 16 lentelė).

Tyrimo rezultatai, leidžia teigti, jog mokyklos vadovai turi stengtis glaudžiau bendradarbiauti su savo pavaldiniais, juos pažinti, vertinti ir taip sudaryti pagrindą geriems darbo rezultatams reikštis.

17 lentelė

Vadovas darbe turi sugebėti valdyti emocijas

		visiškai sutinku	sutinku	nežinau	nesutinku	Viso
Amžius	iki 29 m.	20	20	2		42
	iki 39 m.	38	23	2		63
	iki 49 m.	55	27	3	2	87
	iki 59 m.	36	18	2	2	58
	Viso	149	88	9	4	250

Kaip matome 17 lentelėje dauguma skirtingo amžiaus respondentų nurodo, kad vadovui svarbu darbe, kritinėse ir konfliktinėse situacijose tvardyti savo emocijas. Tačiau maža dalis vyresnio amžiaus respondentų mano priešingai, jie galvoja, kad vadovas savo darbe neturi valdyti savo emocijų.

Teoriškai daugelis mokslininkų pritaria minčiai, kad dirbant kolektyve, moterys ir vyrai vertina vienodai intelektines ir impulsyviausias valios savybes.

Norint nesantaiką kuo greičiau ir efektyviau pašalinti, reikia pirmiausia susipažinti su konfliktu, jį apsvarstyti, po to išsikišti ir spręsti. Būtina rasti protingą požiūrį, išsiaiškinti, konflikto esmę ir priežastį.

18 lentelė

Vadovo gera sveikata padeda darbui

		visiškai sutinku	sutinku	nežinau	nesutinku	Viso
Amžius	iki 29 m.	13	23	5	1	42
	iki 39 m.	20	36	6	1	63
	iki 49 m.	45	39	3		87
	iki 59 m.	34	18	2	4	58
	Viso	112	116	16	6	250

Respondentams buvo pateiktas teiginys kuris padėtų išsiaiškinti ar vadovui darbe yra būtina gera sveikata (žr. 18 lentelė).

Kaip rodo lentelės duomenys, didesnę imtį, įvairaus amžiaus respondentų sudaro tie, kurie mano, jog vadovui yra labai svarbi gera sveikata (91,2%), be kurios neįmanomas sėkmingas vadovavimas organizacijoje. Sutrikus sveikatai sunku organizuoti veiklą, spręsti problemas ir rinktis reikalingas alternatyvas.

Vadovas turi mokėti pajuokauti su darbuotojais

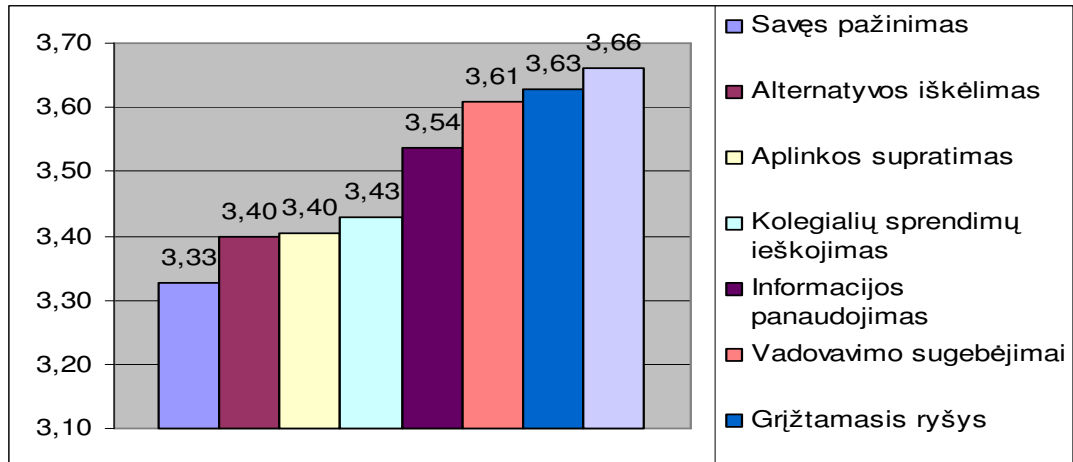
		visiškai sutinku	sutinku	nežinau	nesutinku	Viso
Amžius	iki 29 m.	21	18	1	2	42
	iki 39 m.	34	28	1		63
	iki 49 m.	60	25	1	1	87
	iki 59 m.	39	15	2	2	58
	Viso	154	86	5	5	250

Kaip matome 19 lentelėje pateikti atsakymų duomenys, rodo, jog vertintojai (96%) ypatingai didelę reikšmę skiria vadovo ir pavaldinių bendravimui, kurį turėtų lydėti juokas, gera nuotaika. Iš tiesų daug maloniau bendrauti su vadovu, kuomet jis yra linksmas, kai jo veide kartais šmėkščioja šypsena.

Tik maža dalis respondentų (2%) neskiria didelės reikšmės šiam teiginiui, kiti jį griežtai paneigia (2%).

2.4. Dalykinės kompetencijos tyrimo analizė

Pateikus klausimą, kas yra svarbiausia kompetentingam vadovui, respondentų atsakymai pasiskirstė tarp visų pateiktų atsakymo variantų. Šio klausimo duomenų analizė pateikta 12 paveiksle.



12 pav. Kas svarbiausia kompetentingam vadovui?

Apibendrinus respondentų teigiamus ir neigiamus atsakymus, galima daryti tokias išvadas:

- 1) Kompetentingas vadovas savo vadovaujamoje veikloje pirmiausiai turi pažinti ir suprasti save, taip galvoja daugiausiai respondentų;
- 2) Viena iš svarbiausių vadovo funkcijų yra grįžtamasis ryšys (66,0% - labai svarbu, 31,2% - svarbu).
- 3) Vadovavimo sugebėjimus (35,2% - labai svarbu, 62,8% - svarbu) tyrimo dalyviai taip pat laiko svarbia kompetentingo vadovo funkcija;
- 4) Panašiai respondantai pasisako už: informacijos panaudojimą (56,4% - labai svarbu, 40,8% - svarbu), kolegialių sprendimų ieškojimą (46,8% - labai svarbu, 48,8% - svarbu), aplinkos supratimą (44,0% - labai svarbu, 52,8% - svarbu) alternatyvos iškėlimą (41,6% - labai svarbu, 56,8% - svarbu).

Kompetentingumas priklauso nuo daugelio dalykų: išsilavinimo, žinių, kvalifikacijos, patirties, gebėjimų, asmeninių savybių. Visa tai išvystoma, išmokstama, įgyjama ne visiems vienu laiku ir nevienodai.

Vadovavimo metais didelę reikšmę turi amžiaus krizė, kuri atsiranda tuomet, kai žmogus ima daugiau laiko skirti praeičiai, o ne ateičiai, kai siaurėja interesų ratas, mažėja savikritiškumas, didėja pasyvumas, konservatyvumas. Neretai jaunas vadovas 30 – 40 metų būna darbingesnis,

energingesnis, ryžtingesnis, o vyresnio amžiaus 40 – 50 metų vadovas yra sukaupęs didesnę gyvenimo patirtį, išmano bei turi organizacinius įgūdžius.

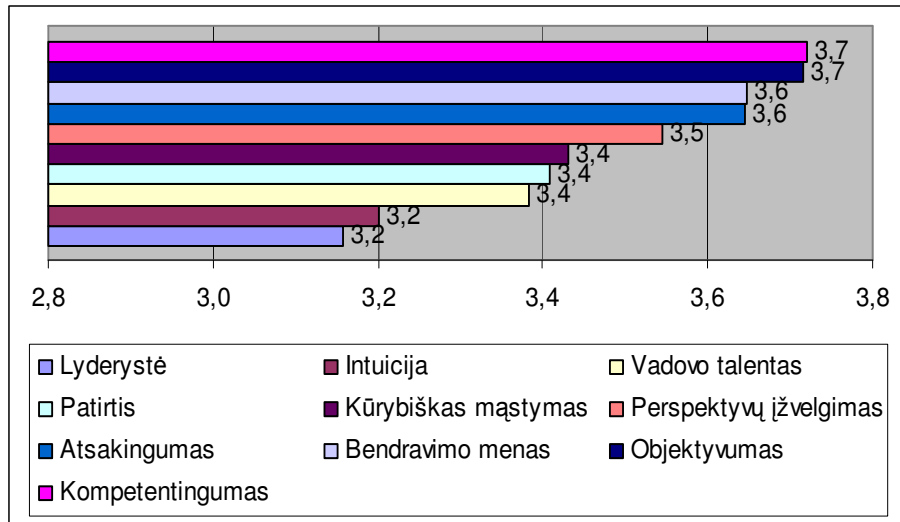
20 lentelė

Kuriais vadovavimo metais vadovas esti kompetentingiausias?

	Tiriamųjų skaičius	Procentai
0-5 m.	6	2,4
15-20 m.	21	8,4
5-10 m.	55	22,0
virš20 m.	3	1,2
10-15 m.	35	14,0
neturi reikšmės	130	52,0
Viso	250	100,0

Respondentams buvo pateiktas klausimas, siekiant išsiaiškinti ar vadovo kompetentingumui turi reikšmės vadovavimo amžius. Apklaustųjų atsakymų duomenys pateikti 20 lentelėje.

Daugumos nuomone (52,0%) vadovo kompetentingumui amžius neturi reikšmės. 22,0% apklaustųjų mano, kad kompetentingiausias vadovas esti 5-10 vadovavimo metais.



13 pav. Vadovo savybių reikšmingumas

Siekėme išsiaiškinti tyrimo dalyvių nuomonę apie tai, kokios jų manymu yra svarbiausios vadovo savybės. Vertintojai turėjo sužymėti pagal svarbumą pateiktas vadovo savybes. Kaip matyti iš 13 paveikslo tyrimo dalyvių atsakymų vertinimų, visos pateiktos savybės vadovui yra labai

svarbios ir reikalingos. Respondentų nuomonė, pagal svarbumą, savybių mažėjimo tvarka išsidėsto taip:

- Kompetentingumas (74,0% – labai svarbu, 24,0% – svarbu);
- Objektyvumas (72,8% – labai svarbu, 26,0% – svarbu);
- Bendravimo menas (68,4% – labai svarbu, 28,0% – svarbu);
- Atsakingumas (66,0% – labai svarbu, 32,4% – svarbu);
- Perspektyvų išvėgimas (56,0% – labai svarbu, 42,8% – svarbu);
- Kūrybiškas mąstymas (48,8% – labai svarbu, 45,6% – svarbu);
- Patirtis (48,0% – labai svarbu, 44,8% – svarbu);
- Vadovo talentas (42,4% – labai svarbu, 53,6% – svarbu);
- Intuicija (30,8% – labai svarbu, 58,4% – svarbu);
- Lyderystė (33,2% – labai svarbu, 50,0% – svarbu);

Iš tokių respondentų nuomonių pasiskirstymo, galima daryti tokias išvadas, kad mokyklos vadovas darbe turi būti kompetentingas, objektyvus vertinant vienus ar kitus dalykus, sugebantis tinkamai bendrauti su aplinkiniais, atsakingas, nuolat siekiantis inovacijų išvėgiant vienas kitas perspektyvas, kūrybiškai mąstantis, turintis gerą darbo patirtį. Respondentai išskiria mažiau svarbias bet reikalingas vadovo savybes šias: talentas, intuicija, lyderystė.

21 lentelė

Ar jų vadovas moka dirbti kompiuteriu?

	Tiriamųjų skaičius	Procentai
labai gerai moka	45	18,0
moka	154	61,6
nežinau	43	17,2
ne	8	3,2
Viso	250	100,0

Šiandieninė organizacijų veikla nebeįsivaizduojama be šiuolaikinių technologijų, tame tarpe ir be darbo kompiuteriais. Vadybos teoretikų K. Lukaševičiaus ir B. Martinkaus (2001) teigimu „sunku sėkmingai plėtoti verslą, nediegiant mokslo naujovių gamyboje, tai kiekvienas pradedantis ar patyręs verslininkas turi diegti naujas technologijas, darbo organizavimo metodus, nesitenkinti šios dienos gamybos technikos lygiu savo versle. Taip pat labai svarbu mokėti užsienio kalbas, naudotis kompiuterinėmis sistemomis”.

Todėl siekėme išsiaiškinti ar mokyklų vadovai moka dirbti kompiuteriu ir ar darbuotojai tai žino. Tiriamųjų atsakymų analizė pateikta 21 lentelėje.

Didesnė dalis tyrimo dalyvių (61,6%) užtikrina, kad jų vadovas moka dirbti kompiuteriu, 18,0% mano, kad labai gerai moka. Tačiau 3,2 % respondentų mano, kad jų vadovas nemoka dirbti kompiuteriu, o 17,2% apklaustieji nurodo, kad jie nežino.

22 lentelė

Kaip vadovo organizuotumas atsispindi jūsų organizacijoje?

	Tiriamųjų skaičius	Procentai
Darbuotojai žino turimus atlikti darbus	173	69,2
Darbuotojai dirba jų nuomone geriausiu būdu	36	14,4
Darbuotojai patys susiskirsto darbus	21	8,4
Svarbiausius darbus atlieka pats vadovas	20	8,0
Viso	250	100,0

Į klausimą, kaip vadovo organizuotumas atsispindi jų mokyklose, respondentų atsakymų analizė pateikta 22 lentelėje. Darbuotojai žino kokius darbus jiems reikia atlikti savo mokykloje atsakė daugiausiai vertintojų 69,2%, kiti teigia, kad svarbiausius darbus atlieka pats vadovas 8,0%. Likusieji vertintojai mano, kad jie (14,4%) dirba geriausiu būdu, bei 8,4% - patys susiskirsto darbus.

23 lentelė

Kas labiausiai formuoja vadovo autoritetą?

	Tiriamųjų skaičius	Procentai
žinios	46	18,4
išvaizda	5	2,0
valdymo stilius	128	51,2
sugebėjimas patraukti žmones	71	28,4
Viso	250	100,0

Pateikėme respondentams klausimą apie tai, kas, jų nuomone, labiausiai lemia vadovo autoriteto formavimąsi. Vertintojų nuomonių pasiskirstymo duomenys pateikti 23 lentelėje.

Tarp pateiktų atsakymų jie renka labiausiai tinkamą atsakymą ir pažymi, kad labiausiai vadovo autoriteto formavimąsi lemia valdymo stilius (51,2%), kiti mano, kad sugebėjimas patraukti žmones (28,4%), dar kiti labiau išskiria vadovo žinias (18,4%) ir likusieji (2,0%) galvoja, kad išvaizda.

Respondentam buvo pateikti klausimai, kuriais siekėme išsiaiškinti kaip elgiasi vadovai konfliktų metu. Duomenų analizė pateikta 24-29 lentelėse.

Ieško teisingo sprendimo būdo

		niekada	retai	dažnai	labai dažnai	Viso
Amžius	iki 29 m.	1	2	22	17	42
	iki 39 m.		8	33	22	63
	iki 49 m.		2	44	41	87
	iki 59 m.		2	28	28	58
	Viso	1	14	127	108	250

A.Valackienė (2005) pažymi, kad „organizacijoje yra neišvengiami ir konfliktai. Sėkmingai vadovaujantis vadovas turi stengtis tinkamai valdyti konfliktą: išsiaiškinti, pašalinti konfliktą lėmusias priežastis, tik tuomet pasireikš teigiami konflikto padariniai.

Pagal respondentų pateiktų atsakymų analizę (žr. 24 lentelė), lyginant pateiktą teiginį su amžiaus skirtumais, galime teigti, jog konflikto ar neaiškumų metu vadovai yra linkę spręsti iškilusias problemas ieškant teisingiausio būdo labai dažnai (43,2%), dažnai (50,8%), retai (5,6%), niekada (0,4%). Galime manyti, jog neigiamą atsakymą respondentą įtakojo pasirinkti nesutarimai su mokyklos vadovu.

Stengiasi savaip priimti sprendimą

		niekada	retai	dažnai	labai dažnai	Viso
Pareigos	pradinių klasių mokytojas	6	22	22	9	59
	klasės (grupės)auklėtojas	1	9	9	1	20
	aukštesnių klasių mokytojas	10	50	55	22	137
	logopedas	1	4	5		10
	spec. pedagogas	2	3	2	1	8
	soc. darbuotojas		2		1	3
	kita	2	9	2		13
	Viso	22	99	95	34	250

Įdomu tai, jog vertinant 25 lentelės respondentų atsakymų rezultatus, matome, labiausiai tiesiogiai bendrauja su vadovu aukštesnių klasių mokytojai, pradinių klasių mokytojai, likusieji vertintojai kiek mažiau. Manome, kad ir tai turi įtakos respondentų pasirinktiems atsakymams.

Kaip nurodo respondentai, vadovai linkę dažnai savaip priimti sprendimą (51,6%), kiti prieštarauja (48,4%) teigdami, jog vadovai linkę pasitarti su savo darbuotojais. Galima manyti, jog vadovai priklausomai nuo situacijos ar poreikių priima sprendimus savarankiškai arba tariasi su darbuotojais.

Elgiasi taip lyg konflikto nebūtų

		niekada	retai	dažnai	labai dažnai	Viso
Amžius	iki 29 m.	14	15	12	1	42
	iki 39 m.	19	30	11	3	63
	iki 49 m.	25	33	19	10	87
	iki 59 m.	12	17	19	10	58
	Viso	70	95	61	24	250

26 lentelės duomenys atspindi respondentams pateikto teiginio atsakymus lyginant juos pagal amžių. Didžiausią imtį sudaro tie respondentų atsakymai, kurie mano, kad vadovai dažniausiai retai (38,0%) ar niekada (28,0%) nesistengia elgtis taip tarsi konflikto nebūtų. Taip galvoja skirtingo amžiaus respondentai. Tačiau nemaža dalis respondentų (34%) teigia priešingai.

Svarbu, jog vadovas nevengtų spręsti konfliktines situacijas manydamas, jog savaime viskas susitvarkys. Pasak R. Želvio (2003) „priešingu atveju toks vadovo netinkamas elgesys tik didina įtampą tarp konflikte dalyvaujančių žmonių, sukelia bendravimo sunkumų“.

Mėgina rasti kompromisą

		niekada	retai	dažnai	labai dažnai	Viso
Pareigos	pradinių klasių mokytojas	1	10	30	18	59
	klasės (grupės)auklėtojas		2	14	4	20
	aukštesnių klasių mokytojas	1	7	77	52	137
	logopedas		2	4	4	10
	spec. pedagogas		1	5	2	8
	soc. darbuotojas		1	2		3
	kita	1	1	4	7	13
	Viso	3	24	136	87	250

Tiriamiesiems buvo pateiktas teiginys, jog konfliktinių situacijų metu vadovas mėgina rasti kompromisą (žr. 27 lentelė). Dažniausiai kompromisas naudingas tuomet, kai abi konfliktuojančios pusės turi maždaug vienodai galių, o jų siekiai praktiškai nesuderinami bei kai problemos nėra itin svarbios ir stokojama laiko joms spręsti iš esmės (Želvy, 2003).

Tyrimo rezultatai rodo, nepriklausomai nuo vertintojų užimamų pareigų atsakymai vyrauja teigiami. Mokyklų vadovai labai dažnai (34,8%) bei dažnai (54,4%) stengiasi objektyviai įvertinti

susiklosčiusią konfliktinę situaciją ir mėgina rasti kompromisą, tačiau dalis ši teiginį paneigia – retai (9,6%), niekada (1,2%).

28 lentelė

Lieka ramus, išklauso

		niekada	retai	dažnai	labai dažnai	Viso
Amžius	iki 29 m.	2	10	26	4	42
	iki 39 m.	2	18	35	8	63
	iki 49 m.		13	51	23	87
	iki 59 m.	1	12	25	20	58
	Viso	5	53	137	55	250

Tyrimo dalyviai turėjo pasirinkti atsakymą apie tai ar jų vadovas, konfliktų metu, sugeba išklausti savo darbuotojus ir išlikti ramus. Atsakymai palyginami pagal amžių ir pateikti 28 lentelėje. Tyrimo dalyvių, skirtingo amžiaus, dauguma pažymi, kad konfliktų metu dažniausiai mokyklų vadovai lieka ramūs ir išklauso savo darbuotojus (dažnai 54,8%, labai dažnai 22,0%), kiti teigia priešingai (retai 21,2%, niekada 2,0%).

Šie respondentų atsakymai iš esmės sutampa su teoretikų nuomone, jog visiškai išvengti konfliktų neįmanoma, jie yra neatsiejama žmogaus gyvenimo dalis. Vadovo darbe konfliktai yra tarsi užprogramuoti, ir neverta kankintis , jei jų nepavyksta išvengti (Želvys, 2003). Veiksmingai dirbantis vadovas privalo būti lankstus ir supratingas, tačiau negali būti perdėm prisitaikantis ar nuolaidus.

29 lentelė

Darosi agresyvus

		niekada	retai	dažnai	labai dažnai	Viso
Amžius	iki 29 m.	28	10	3	1	42
	iki 39 m.	53	8	2		63
	iki 49 m.	75	9	2	1	87
	iki 59 m.	48	7	2	1	58
	Viso	204	34	9	3	250

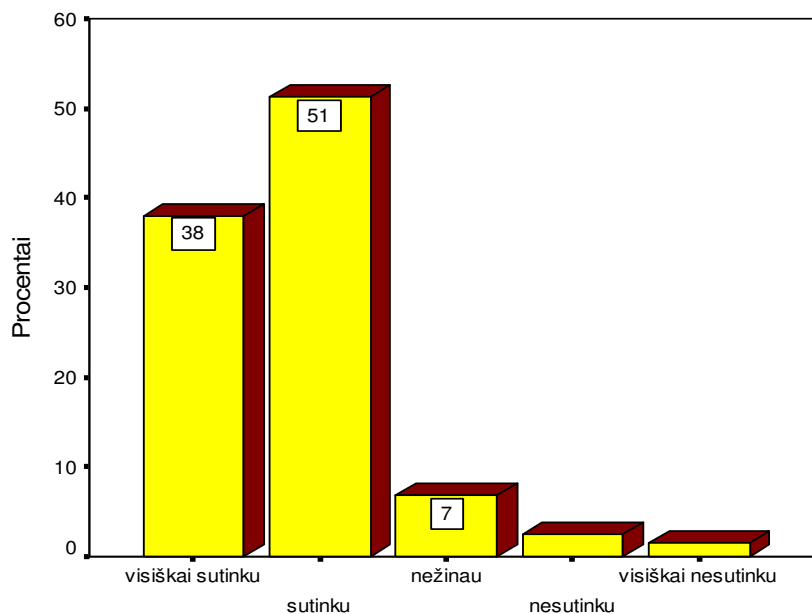
Vertintojų buvo domėtasi ar jų vadovai esti agresyvūs konfliktų metu, atsakymų rezultatai pateikti 29 lentelėje, buvo lyginami pagal amžių. Kaip matome iš pateiktų atsakymų vienareikšmės nuomonės nėra, vertintojų atsakymai pasiskirstė taip: niekada (81,6%), retai (13,6%), dažnai (3,6%), labai dažnai (1,2%).

Ar Jūsų vadovas kreipia dėmesį į darbuotojų išvaizdą ir aprangą?

	Tiriamųjų skaičius	Procentai
labai kreipia	15	6,0
lyg ir nekreipia	94	37,6
lyg ir kreipia	100	40,0
tikrai nekreipia	41	16,4
Viso	250	100,0

Anketos dalyviams buvo pateiktas klausimas, norint sužinoti, ar jų vadovas kreipia dėmesį į darbuotojų išvaizdą ir aprangą. Žiūrint į pateiktus 30 lentelės duomenis matome, beveik vienodas apklaustųjų skaičius atsako panašiai. Vieniems respondentams (40,0%) atrodo, jog vadovas lyg ir kreipia dėmesį į darbuotojų aprangą, išvaizdą, kitiems (37,6%) - lyg ir nekreipia. 16,4% respondentų teigia, jog vadovas tikrai nekreipia dėmesio į darbuotojų išvaizdą ir aprangą, 6,0% respondentų prieštarauja šiems teigiami, kad labai kreipia.

Toliau anketoje respondentams buvo pateikti teiginiai siekiant išsiaiškinti vadovo ir pavaldinių santykius dirbant kolektyve ir komandoje.



14 pav. Vadovo įvaizdis įtakoja mokyklos įvaizdį

Respondentams buvo pateiktas teiginys, kuriuo siekėme išsiaiškinti apie vadovo įvaizdžio įtakos svarbą mokyklos įvaizdžiui. Atsakymų duomenys pateikti 14 paveiksle. Respondentai

(89,0%) yra įsitikinę, kad vadovo įvaizdis daro įtaką mokyklos įvaizdžiui, o 11% apklaustųjų šiam teiginiui prieštarauja.

Kaip pastebi vadybos teoretikai kuriant organizacijos įvaizdį, jį gerinant turi įtakos visi darbuotojai, jų požiūris į atliekamą veiklą. Nesant vadovo, darbuotojų pastangų, neišmanomas efektyvus įvaizdžio kūrimas.

31 lentelė

Vadovas turi ir pats visus darbus atlikti laiku, o ne reikalauti iš kitų

		visiškai sutinku	sutinku	nežinau	nesutinku	visiškai nesutinku	Viso
Darbo stažas įstaigoje	0-4 metai	24	26	1	5	3	59
	5-10 metų	27	28	1	4		60
	11-15 metų	19	23	3	2		47
	16-20 metų	23	18	3	2	1	47
	21- ir daugiau	12	22	2	1		37
	Viso	105	117	10	14	4	250

Vadovas, siekdamas, kad pavaldiniai laiku atliktų savo darbą, neturėtų pamiršti ir savęs. Šiam teiginiui pritaria 88,8% respondentų, nepitaria - 7,2%, nežino - 4,0% (žr. 31 lentelę). Tai puikus pavyzdys, kurį gali rodyti vadovas, skatindamas atsakingumą ir darbo kokybę.

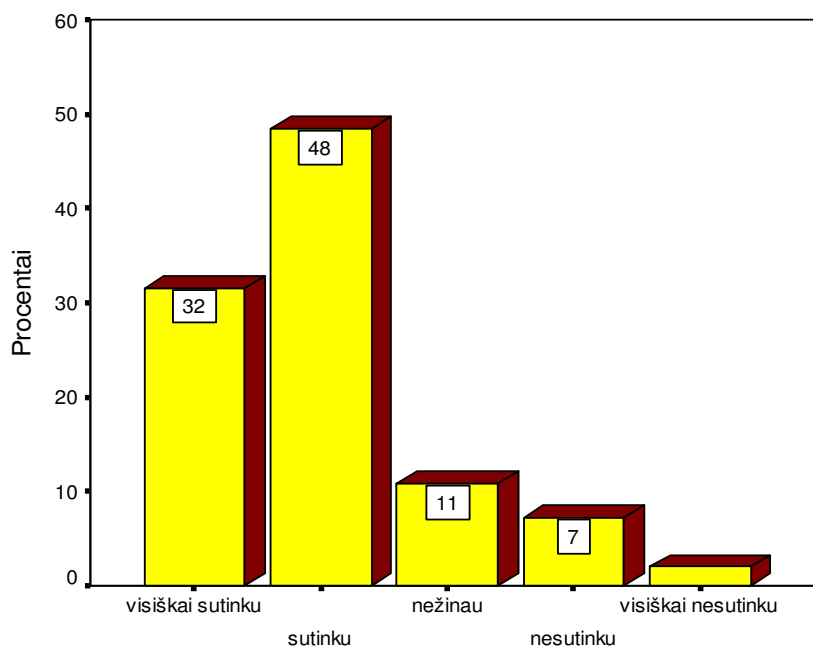
32 lentelė

Mokykloje vyraujantis mikroklimatas palankus darbui

		visiškai sutinku	sutinku	nežinau	nesutinku	visiškai nesutinku	Viso
Amžius	iki 29 m.	17	20		3	2	42
	iki 39 m.	25	29	4	5		63
	iki 49 m.	44	34	5	3	1	87
	iki 59 m.	37	18	2	1		58
	Viso	123	101	11	12	3	250

32 lentelėje pateikti teiginio „mokykloje vyraujantis mikroklimatas palankus darbui“ atsakymų pagal amžių analizė.

Kaip matome, mokyklose, kuriose dirba įvairaus amžiaus respondentai atsakė, jog vyraujantis mikroklimatas palankus daugumai (89,6%), tačiau 6,0% respondentų nėra patenkinti vyraujančiu mikroklimatu mokykloje, 4,4% - nežino (nuo 30 iki 59 amžiaus).



15 pav. Mūsų vadovas skatina kiekvieno darbuotojo iniciatyvumą, kūrybiškumą, savarankiškumą

Kaip pavaizduota 15 paveiksle, respondentų dauguma teigiamai pritaria (80%), kad jų vadovai skatina darbuotojų kūrybiškumą, savarankiškumą, iniciatyvumą. Šiam teiginiui prieštarauja 9% respondentų, kiti 11% nežino.

Buvo nustatytas svarbus koreliacinis ryšys: jei vadovas skatina kiekvieno darbuotojo iniciatyvumą, kūrybiškumą, savarankiškumą, tai mokykloje vyraujantis mikroklimas palankus darbui ($r = 0,527$; $p = 0,000$).

33 lentelė

Geram vadovui privalu kritinėje situacijoje tvardyti emocijas

		visiškai sutinku	sutinku	nežinau	nesutinku	visiškai nesutinku	Viso
Pareigos	pradinių klasių mokytojas klasės	32	23	4			59
	(grupės)auklėtojas aukštesnių klasių mokytojas	7	13				20
	logopedas	73	59	3	1	1	137
	spec. pedagogas	3	7				10
	soc. darbuotojas	4	4				8
	kita		2		1		3
		11	2				13
	Viso	130	110	7	2	1	250

Kolektyvuose dirba atskirų charakterių, nuostatų, kūrybingumo ir išsilavinimo žmonės. Nuo kolektyvo tarpusavio santykių priklauso visos veiklos kokybė.

Respondentų, užimančių skirtingas pareigas, beveik absoliuti dauguma (96,0%) pritaria, kad geram vadovui kritinėje situacijoje būtina tvardyti savo emocijas, nesutinka – 9,2%, nežino - 10,8% (žr. 33 lentelę).

Vadovas turėtų tinkamai surinkti pavaldinius į darbo grupes, kuriose darbuotojai galėtų realizuoti save ir savo sugebėjimus, o ne trukdyti vieni kitiems ar sudaryti konfliktines situacijas.

34 lentelė

Vadovas turi palaikyti draugiškus santykius su pavaldiniais

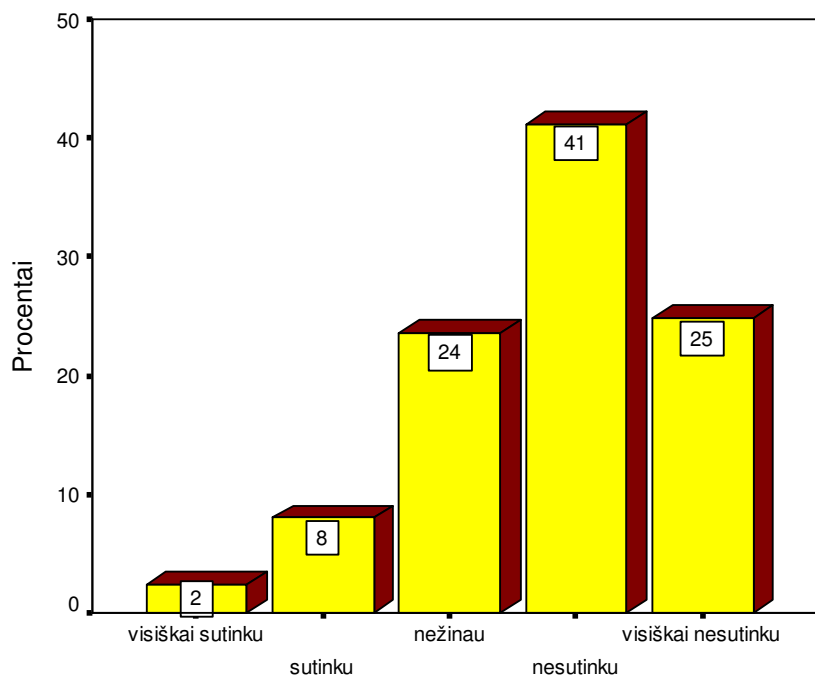
		visiškai sutinku	sutinku	nežinau	nesutinku	visiškai nesutinku	Viso
Amžius	iki 29 m.	16	18	3	3	2	42
	iki 39 m.	30	27	3	3		63
	iki 49 m.	46	31	6	4		87
	iki 59 m.	35	18	3	1	1	58
	Viso	127	94	15	11	3	250

Nesvarbu koks respondentų amžius, tačiau jų dauguma (88,4%) galvoja panašiai ir pritaria šiam teiginiui, tai atsispindi 34 lentelėje.

Vadinasi, pavaldiniai yra linkę dirbti tokia kolektyve, kuriame nėra darbo įtampos tarp vadovo ir pavaldinių. Pavaldiniai norėtų, kad vadovas juos suprastų, palaikytų, išklaustų ir įvertintų.

Svarbu, kad individualios asmens gyvenimo nuostatos ir principai neprieštarautų susiformavusio kolektyvo nuostatomis. Nemaža įtakos daro ir tai, kad “tas pats žmogus skirtinguose kolektyvuose nevienodai darbuojasi, skirtingai reiškiasi ir jo veiklos turinys. Priežastys – kiti žmonės, kitos aplinkybės, kiti požiūriai, kitas vadovas. Svarbu, kad vadovo požiūris į svarbiausius dalykus, į svarbiausią veiklos sferą sutaptų su bendradarbių pažiūromis” teigia V. Damašienė (2002).

Tą patvirtina gauta teigiama koreliacija: jei vadovas palaiko draugiškus santykius su pavaldiniais, tai ir kritinėje situacijoje geras vadovas privalo tvardyti emocijas ($r = 0,559$; $p = 0,000$).



16 pav. Vadovo neetiškų poelgių mokytojų atžvilgiu pasitaiko dažnai

Vertintojam buvo pateiktas teiginys (žr. 16 pav.), kuriuo siekėme išsiaiškinti ar vadovai dažnai su mokytojais elgiasi neetiškai. Dauguma respondentų (66%) paneigia šį teiginį, 10% - abejoja, 24% - nežino.

Galime daryti išvadą, jog mokyklų vadovai dažniausiai tinkamai elgiasi su savo darbuotojais, stengiasi nepažeisti moralės bei etikos taisyklių.

35 lentelė

Šiuolaikinėse mokyklose turi būti griežta kontrolė

		visiškai sutinku	sutinku	nežinau	nesutinku	visiškai nesutinku	Viso
Amžius	iki 29 m.	1	9	4	21	7	42
	iki 39 m.	4	12	10	30	7	63
	iki 49 m.	7	15	14	40	11	87
	iki 59 m.	4	16	6	22	10	58
	Viso	16	52	34	113	35	250

Pateikus šį teiginį, vieningos tyrimo dalyvių nuomonės nėra (žr. 35 lentelė). 27,2% tyrimo dalyvių daugiau ar mažiau pritaria, jog mokyklos vadovas turėtų griežtai kontroliuoti, stebėti ir žinoti apie organizacijoje vykstančius procesus ir veiklą, ir tokiu būdu nuolat siekti rezultatų.

59,2% tyrimo dalyvių teigia priešingai, jog organizacijoje nėra būtina griežta kontrolė, tegul viskas vyksta savaime, 13,6% - nežino.

36 lentelė

Didesnės pagarbos verti yra vyresnio amžiaus vadovai

		visiškai sutinku	sutinku	nežinau	nesutinku	visiškai nesutinku	Viso
Amžius	iki 29 m.		3	4	23	12	42
	iki 39 m.	2	3	12	36	10	63
	iki 49 m.	5	7	16	40	19	87
	iki 59 m.	3	9	9	29	8	58
	Viso	10	22	41	128	49	250

Respondentams buvo pateiktas klausimas, siekiant išsiaiškinti, kokio amžiaus vadovai yra labiau vertinami ir gerbiami. Atsakymai pasiskirstę tarp visų galimų atsakymo variantų (žr. 36 lentelę). Teiginiui, jog pagarbos verti tik vyresnio amžiaus vadovai, prieštaraujančiųjų respondentų dalis gana didelė, t.y 70,8%, nei pritariančiųjų, kurie sudaro 12,8%, svarstančių – 16,4%.

Galima daryti išvadą, kad jaunas, energingas, perspektyvus vadovas gali būti pakankamai kompetentingas ir gerbiamas pavaldinių bei partnerių ir ne mažiau gerbiamas, nei brandaus amžiaus vadovas.

ANALITINĖS DALIES IŠVADOS

- 1) Tyrimas patvirtino hipotezę, kad darbuotojų požiūris į vadovo kompetencijas gali būti nusakomas jų asmenybiniais bruožais ir labiausiai priklauso nuo vadovo pasitikėjimo savimi bei darbuotojų.
- 2) Respondentai, pagal svarbą, išskyrė šiuos svarbiausius vadovų asmenybės bruožus: komunikabilumas, pasitikėjimas savimi, tolerantiškumas, mokėjimas atidžiai išklaudyti, dėmesingumas savo darbuotojams, pasižymėjimas didele kantrybe, emocionalumas, savikritiškumas.
- 3) Tyrimo rezultatai parodė, kad geras vadovas turi turėti šias savybes: kompetentingumas (98,0%), objektyvumas (98,8%), atsakingumas (98,4%), perspektyvų įžvelgimas, intuicija, patirtis. Visa tai patvirtina, kad vadovo darbas organizacinėje veikloje labai sudėtingas, reikalaujantis atsakomybės.
- 4) Kompetentingumui įtakos neturi amžius (52,0%), tyrimo dalyviai labiau linkę vertinti tokį vadovą, kuris turi praktinių įgūdžių ir patirties.
- 5) Pagal apklausos duomenis, vadovo autoriteto formavimąsi lemia valdymo stilius (51,2%), sugebėjimas patraukti žmones (28,4%), vadovo žinios (18,4%) išvaizda (2,0%).
- 6) Svarbiausios vertintojų dalykinės kompetencijos savybės išskirtos šios: savęs supratimas, grįžtamasis ryšys, vadovavimo sugebėjimai, informacijos panaudojimas, kolegialių sprendimų ieškojimas. Mažiau svarbios išskirtos šios vadovo savybės: aplinkos supratimas bei alternatyvos iškėlimas.
- 7) Apklausa įrodo, kad vadovas, neturėdamas aiškios savo nuomonės, nemokės tinkamai bendrauti, atstovauti, organizuoti, valdyti, kelti tikslus ir spręsti kilusias problemas, neturės autoriteto tarp pavaldinių, nes vadovo įvaizdis daro įtaką mokyklos įvaizdžiui (89,0%).
- 8) Vadovui darbe ypatingai yra svarbi gera sveikata, be kurios neįmanomas sėkmingas vadovavimas.
- 9) Sėkmingai, efektyviai vadovaujantis mokyklos vadovas, turėtų glaudžiai bendrauti, bendradarbiauti su pavaldiniais, objektyviai juos vertinti, pasitikėti savimi ir savo darbuotojais, tinkamai organizuoti ir paskirstyti darbus, atrasti objektyviausius sprendimų priėmimų būdus, suformuluoti aiškiai tikslą, aprūpinti darbuotojus visais reikalingais ištekliais ir laiku pagirti, padėkoti, už gerai atliktą darbą.
- 10) Kritinėse ir konfliktinėse situacijose mokyklų vadovai turi sugebėti tvardyti savo neigiamas emocijas, kurios neigiamai veikia aplinkinius, bei sudaro nepalankias mikroklimato sąlygas mokykloje.

REKOMENDACIJOS IR PASIŪLYMAI

Magistro darbe surinktos darbo išvados nurodo, ko trūksta mokyklų vadovams ir ko reikėtų, norint siekti užsibrėžtų tikslų.

Tikslinga būtų, kad vadovai labiau pasitikėtų savimi ir savo pavaldiniais, tinkamai prižiūrėtų save ir savo aplinką. Svarbu, kad laiku įvertintų, pagirtų ir paskatintų pavaldinius, išklaustų ir objektyviai vertintų kilusius nesklandumus. Kritiškose situacijose rastų teisingiausią požiūrį, paaiškinimą, išvelgtų konfliktų esmę ir priežastis, užkirstų kelią būsimoms konfliktinėms situacijoms.

Mokyklų vadovai turėtų ne tik nuolat tobulinti, gilinti ir žinoti organizavimo, administravimo, valdymo, planavimo bei kontroliavimo žinias, bet jas taikyti praktinėje veikloje. Švietimo sistema turėtų žymiai daugiau investuoti į vadovų kompetencijos lygio kėlimą, organizuoti ir rengti mokymus, seminarus. Tik tuomet tobulės vadovo motyvacija ir kompetencijos, bei kvalifikacijos kėlimas taps saviugdosa, savišvietos pagrindu.

PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ANALIZĖ

Šios sąvokos magistro darbe pateikiamos remiantis pagrindiniu šaltiniu: *Tarptautinių žodžių žodynas*. (2004). Ats. red. A. Kinderys. Vilnius: Alma littera. Kiti šaltiniai bus nurodomi prie sąvokų.

A

Autonomiškas - turintis autonomiją, susijęs su ja; savavaldis, savarankiškas, nepriklausomas;

B

Bazinis - (gr. *basis* – pagrindas) pagrindinis, sudarantis ko nors pagrindą;

D

Dekvalifikacija - kvalifikacijos, profesinių žinių ir patyrimo netekimas;

Dinamiškas - judrus, kintantis, pasižymintis greita, ryškia plėtote, turintis daug vidinės energijos;

Diskursas - (pranc. *discour* – kalba, kalbos tipas, tekstas) sudarytas pagal tam tikrą sistemą; paprasčiausias išplėstas minties apie kurį nors dalyką išreiškimas;

E

Efektyvus - (lot. *effectivus* – veiksmingas, kuriantis), veiksmingas, duodantis reikiamus arba geriausius rezultatus;

G

Gebėjimas - psichinė ar psichinė galia, reikalingas atlikti tam tikrą veiklą, poelgi, veiksmą (Jacikevičius, 1994);

Gnoseologinis - susijęs su gnoseologija (gr. *gnosis* (kilm. *gnoseos*) – pažinimas + ...*logija*) pažintinis;

H

Hipotezė - (gr. *hypothesis* – spėjimas) mokslinis pažinimo būdas; neįrodyta, patikrinimo reikalinga teorija;

I

Integracija -(lot. *integratio* – atnaujinimas, atstatymas), dalių, elementų jungimas(is) į visumą;

I

Igūdis - labai gerai išmoktas veiksmas, kurio elementų nebereikia sąmoningai reguliuoti, kontroliuoti; mąstymo ir daiktinės, praktinės veiklos automatizuotas veiksmas, gali būti įvardijamas sąvoka „meistriškumas“ (Jovaiša, 1993);

K

Kompetencija - (lot. *competentia* – atitikimas, gebėjimas) – tai pagal kvalifikaciją žinias, įgūdžius gerai atlikti veiklą; tai įgaliojimų turėjimas ką nors daryti; labai kvalifikuotas žinojimas (Jovaiša, 1993);

Kompetingas - (lot. *competens* – atitinkantis, sugebantis) gerai ką išmanantis, nusimanantis; turintis teisę ką spręsti ar daryti;

Koncepcija - (lot. *conceptio* – suėmimas, priėmimas; juridinių formulių suredagavimas): pažiūrų į kuriuos nors reiškinius sistema; daikto, reiškinių, proceso samprata;

Konkurencija - (lot. *concurrentia / concurro* – bėgu drauge) tai varžymasis, rungtyniavimas kurioje nors srityje norint pasiekti tą patį tikslą;

Konstruktas - (angl. *construct*), mintyse sukurtas dalykas, abstrakti teorinė sąvoka, vartojama konkrečiai neiširtiems dalykams, reiškiniams apibūdinti;

Kontekstas – (lot. *contextus* – surištas) prasmės atžvilgiu išbaigta teksto ištrauka, leidžianti tiksliai suprasti į ją įeinančio žodžio, posakio ar sakinio reikšmę;

Koreliacija – (lot. *correlatio* – santykiavimas), tarpusavio santykiai, sąsajos, priklausomybė;

Kvalifikacija - tam tikrų žinių, mokėjimų, sugebėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų ir praktinio patyrimo visuma, užtikrinanti žmogaus profesinį aktyvumą ir meistriškumą (Laužackas, 2005).

M

Mokėjimas - neautomatizuotas, netobulas veiksmų atlikimo būdas (Jovaiša, 1993);

P

Potencialus - (lot. *potentialis*), galimas, nepasireiškiantis, bet galintis pasireikšti;

R

Racionalus - (lot. *rationalis* – protingas) protingas, pagrįstas, apgalvotas, tikslingas; aiškiai suvokiamas, išreiškiamas;

Reliatyvus – (*relativus*), santykinis, neabsoliutus;

S

Semantinis – prasminis, susijęs su žodžio reikšme;

Skalė – (lot. *scalae* – kopėčios) matavimo prietaisų padalų ir skaičių, atitinkančių matuojamojo dydžio vertes, visuma; mažėjančia arba didėjančia tvarka išdėstytų skaitmenų arba dydžių eilė;

Sociolingvistika - kalbotyros disciplina, tirianti kalbos funkcionavimą visuomenėje, dėl socialinių ir lingvistinių veiksnių atsirandantį kalbos elementų įvairumą ir kalbos diferenciaciją; socialinė lingvistika;

T

Tendencija – (lot. *tendentia / tendo* – kreipiu, siekiu) proceso, raidos bendroji kryptis; žmogaus psich. polinkis į ką nors; pažiūrų, veiksnių kryptingumas;

Ž

Žinios - apibūdinamos kaip pirmoji ir elementariausia veiklos išmokymo pakopa (Jovaiša, 1993);

LITERATŪRA

1. Adamonienė, R., Daukilas, S., Krikščiūnas, B., kt. (2001). *Profesinio ugdymo pagrindai*. Vilnius, p. 26-51.
2. Argyle, M. (1996). *Social skills*. Companion Encyclopedia of Psychology, 1, p. 454-456.
3. *Assessing and Certifying Occupational Skills and Competences in Vocational Education and Training* (1996). OECD. France.
4. Bakanauskienė, I. (2004). *Vadybiniai sprendimai*. Kaunas: VDU leidykla.
5. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė, B. (1999). *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas: Technologija.
6. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (1998). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija, p. 153.
7. Chreptavičienė, V. (1999). Dalykinė komunikacinė kompetencija ir jos ugdymo gairės universitetinėse studijose. *Socialiniai mokslai*, 2 (19), p. 30-38.
8. Chreptavičienė, V., Urbanskienė, R. (2000). Dalykinė komunikacinė kompetencija – marketingo informacinių srautų efektyvaus funkcionavimo prielaida. *Socialiniai mokslai*, 4 (25), p. 58-71.
9. Damašienė, V. (2002). *Valdymo pagrindai. Mokomoji knyga*. Šiaulių universitetas: Šiaurės leidykla, p. 106-118.
10. Dienys V. (2004). Kompetencijos pripažinimo sistemų plėtra Lietuvoje ir kitose Centrinės bei Rytų Europos valstybėse. Pranešimas tarptautinėje konferencijoje „*Kompetencijos vertinimo tendencijos Europoje: nauda įmonėms, iššūkis mokymo įstaigoms*“ {2004, gegužės 27-28 d.}.
11. Everard, B., Morris, G. (1997). *Efektyvus mokyklos valdymas*. Poligrafija ir informatika.
12. Greimas, A.J., Kutesas, Ž. (1981). *Semiotika ir jos kaimynės*. *Mokslas, jo metodai ir kalba*. Vilnius.
13. Jacikevičius, A. (1994). *Siela, mokslas, gyvensena*. Vilnius.
14. Jovaiša, L. (1993). *Pedagoginiai terminai*. Kaunas: Šviesa, p.100.
15. Jovaiša, T., Shaw, S. (1998). Žvilgsnis į bendrųjų gebėjimų ugdymą rytų ir centrinėje Europoje (partnerių šalyse). *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, 1, p. 30-47.
16. Jovaiša, T., Žilionis, S. (2004). Kvalifikacijų pripažinimas ir vertinimas. *Kompetencija grindžiamų kvalifikacijų sistemos Lietuvoje plėtotė. Baigiamosios konferencijos medžiaga*. p. p.12-15.
17. Jucevičienė, P., Lepaitė, D. (2000). Kompetencijos sampratos erdvė. *Socialiniai mokslai: Edukologija*, 1 (22), p. 44-50.
18. Jungkunz, D. (1999). Išsilavinimas ir kvalifikacija – profesinio rengimo tikslai didaktinių modelių kontekste. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, 2. p. 22-32.

19. *Karjera šiandien ir rytoj* (2002). Parengė A. Gumuliauskienė, D. Augienė, L. Bobrova, R. Macaitienė, D. Eitutytė. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
20. Katakinaitė – Jakubauskienė, J. (2004). *Kompetencijomis paremtas žmogiškųjų išteklių valdymas – bendrų veiksmų link*. [žiūrėta 2006-04-22]. Prieiga per internetą: <<http://www.kompetencija.lt/straipsniai.html>>
21. Kazlauskienė, Ž. (2003). *Vadovo kompetencijos sistema. Magistro darbas*. Šiauliai.
22. Kundrotas, V. (1997). *Universitetinis biznio administravimo bakalauro studijų organizavimas. Daktaro disertacija*. KTU.
23. Laur-Ernst U. (1990). Schusselqualifikationen – innovative Ansätze in der neu geordneten Berufen und ihre Konsequenzen fürs Lernen. *Schusselqualifikationen. Dokumentation der Symposions in Hamburg*. Hamburg: Feldhaus.
24. Laužackas, R. (1997). *Profesinio ugdymo turinio reforma: didaktiniai bruožai*. Kaunas, p. 65.
25. Laužackas, R. (1999). *Sistemoteorinės profesinio rengimo kaitos dimensijos. Monografija*. Kaunas: VDU, p. 33-41.
26. Laužackas, R. (2005). *Profesinio rengimo metodologija. Monografija*. Kaunas: VDU, p. 34-53.
27. Laužackas R. (2005). *Profesinio rengimo terminų aiškinamasis žodynas*. Kaunas: VDU leidykla.
28. Laužackas, R., Pukelis, K. (2000). Kvalifikacija ir kompetencija: samprata, santykis bei struktūra profesijos mokytojo veiklos kontekste. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, 3, p. 10-17.
29. Laužackas, R., Stasiūnaitė, E., Teresevičienė, M. (2005). *Kompetencijų vertinimas neformaliajame ir savaiminiame mokymesi. Monografija*. Kaunas: VDU.
30. Lekavičienė, R. (2000). Skirtingos socialinės kompetencijos studentų savivertė ir psichologinė savijauta mokantis. *Ugdymo psichologija*, 3 tomas, 2, p. 35-42.
31. Lekavičienė, R. (2000). *Socialinės kompetencijos vertinimo metodologijos modifikavimas. Daktaro disertacijos santrauka*. Kaunas: VDU.
32. Lekavičienė, R. (2001). *Socialinės kompetencijos psichologiniai kriterijai ir vertinimas*. Kaunas: VDU.
33. Lepaitė, D. (2001). Kompetencija kaip ugdymo tikslas: pagrindinių skirtumų profesinio vidurinio ir aukštojo mokslo lygmenyse metodologinis pagrindimas. *Socialiniai mokslai: Edukologija*, 2 (28), p. 82-91.
34. Lepaitė, D. (2003). *Kompetencijų plėtojančių studijų programų lygio nustatymo metodologija*. Kaunas: Technologija.
35. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.

36. Lukaševičius, K., Martinkus, B. (2001). *Verslo vadyba*. KTU, p. 37.
37. Martinkus, B., Neverauskas, B., Sakalas, A. (2002). *Vadyba: specialistų rengimo kiekybinis ir kokybinis aspektas*. Kaunas: Technologija.
38. McCredie, H., Shackleton, V. (2000). The Unit General Manager: A Competency Profile. *Personnel Review*, 29 (1), p. 106-114.
39. Mertens D. (1974). *Schusselqualifikationen: Thesen zur Schulung fur eine moderne Gesellschaft*. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt – und Berufsforschung, p.p. 36-43.
40. Moirand, S. (1982). *Enseigner a communiquer en langue etrangere*. Paris: Hachette.
41. Mokšins, V. (2003). Ką ir kaip veikia vadovas?. *Vadovo pasaulis*, 6, p.16-19.
42. *NCVQ*. (1996). Core Skills. London: NCVQ.
43. Razauskas, R. (1997). *Aš vadovas: gero vadovo beieškant*. Vilnius: Pačiolis.
44. Reetz L. (1991). *Schusselqualifikationen in der Berufsbildung. Duales System zwischen Tradition und Inovation*. Sonderband 4. Koln: Muller Botermannn Verlag.
45. Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Poligrafija ir informatika.
46. Rouvillois, S. (2004). Vadovas – įmonės vilties simbolis. *Vadovo pasaulis*, 10, p.41-47.
47. Ruzgienė, R., Sederevičiūtė, Ž. (1997). *Etiketo paslaptys – Jūsų sėkmė!* Kaunas, p. 17 - 19.
48. *Psichologijos žodynas*. (1993). Vilnius. Mokslo ir enciklopedijų leidykla.
49. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas. Vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
50. Seilius, A. (1997). Efektyvus vadovavimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 5, p.107-114.
51. Spencer, J., Pruss, A. (1996). *Communication Shills*. London.
52. Spencer, L., Spencer, S. (1993). *Competence at Work: Models for Superrior Perfomance*.
53. Sokol, J. (2001). Idealaus vadybininko portretas. *Vadovo pasaulis*, 9.
54. Stanišauskienė, V., Veličkienė, V. (2000). Karjeros samprata: mokslinio požiūrio kaita ir refleksijos Lietuvoje problema. *Socialiniai mokslai*, 2 (19), p. 23-29.
55. Stoll, L., Fink, D. (1998). *Keičiame mokyklą*. Vilnius: Margi raštai, p. 126-143.
56. Stukaitė, D. (2000). Kvalifikacija darbo vietų vertinimo požiūriu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir metodologija*. Kaunas: Technologija.
57. Stulpinas, T. (1996). *Autodidaktika. Kompetencijos ir labilumo principai*. Kaunas: VDU.
58. Šavareikienė, D., Dubinas, V. (2003). *Integruota vadybinio proceso motyvacija. Mokomoji knyga*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
59. Šernas, V. (1995). *Profesinė pedagogika*. ECO.
60. *Tarptautinių žodžių žodynas*. (2001). Sud. V. Vaitkevičiūtė. Vilnius, p. 1039.
61. *Tarptautinių žodžių žodynas*. (2004). Ats. red. A. Kinderys. Vilnius: Alma littera.

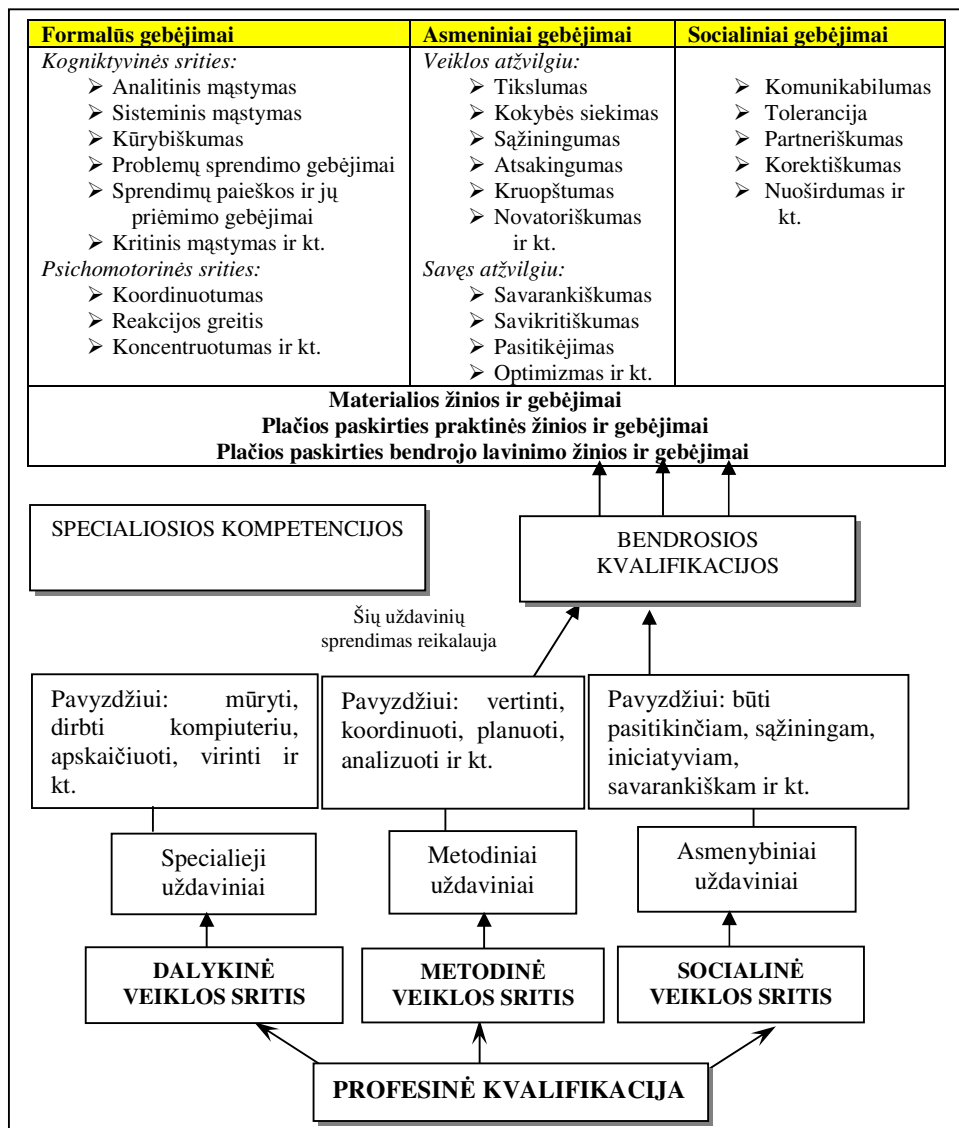
62. Teresevičienė, M., Burkšaitienė, N., Gedvilienė, G., Kaminskienė, E., Kaminskienė, L., Zuzevičiūtė, V., Žemaitė, I. (2003). Neformaliojo ir savaiminio mokymosi identifikavimo, vertinimo, pripažinimo tendencijos Europoje ir Lietuvoje. *Profesinis rengimas. Tyrimai ir realijos. Mokslo darbai*, 6. Kaunas: VDU leidykla.
63. Trakumaitė, M. (2003). Vadovo asmeninis efektyvumas: ko ir kaip galima išmokti. *Vadovo pasaulis*, 9, p.4-6.
64. Valackienė, A. (2005). *Krizių valdymas ir jų sprendimų priėmimas. Mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija, p. 219-239.
65. Vadovo kompetencijos aplanko parengimo metodika. [žiūrėta 2006-04-19]. Prieiga per internetą: <[www.smm.lt/teisine_baze/docs/isakymai/2005-07-21-ISAK-152_1\(3\)](http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/isakymai/2005-07-21-ISAK-152_1(3))>
66. Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba. Mokomoji priemonė*. Vilniaus universiteto leidykla.

PRIEDAI

Svarbiausios vadovo vadybinio darbo kompetencijos

Kompetencijos tipai	Kriterijai
<i>Asmeninė kompetencija</i>	1) Sugebėjimas deleguoti; dirbti komandoje; 2) Kūrybiškumas; 3) Stabilumas ir pasitikėjimas savimi;
<i>Socialinė-psichologinė kompetencija</i>	1) Davęs pateikimas; 2) Sugebėjimas kontaktuoti; 3) Sugebėjimas išdėstyti savo nuomonę; 4) Derybinis lankstumas;
<i>Dalykinė kompetencija</i>	1) Organizaciniai sugebėjimai; 2) Ryžtingumas, atkaklumas, drąsa; 3) Rizika, naujovių siekimas;
<i>Profesinė kompetencija</i>	1) Dalykinės žinios; 2) Specialybinių patirtis; 3) Taikymo patirtis; 4) Žinios apie produktą;
<i>Metodinė kompetencija</i>	1) Analitinis mąstymas; 2) Sugebėjimas spręsti problemas; 3) Tikslų suvokimas, sugebėjimas planuoti, analizuoti rezultatus; 4) Individualaus ir grupinio darbo technikos išmanymas;
<i>Veiklos kompetencija</i>	1) Inovacijos; 2) Įmonės rezultatų užtikrinimas; 3) Strateginis mąstymas ir planavimas; 4) Bendradarbių skatinimas;
<i>Konceptualinė kompetencija</i>	1) Dėmesio, atminties ypatumai; 2) Mąstymo racionalumas, permanentiškumas; 3) Apgalvoti problemų sprendimai;
<i>Techninė/technologinė kompetencija</i>	1) Rinkos bei konkurentų išmanymas; 2) Procesų bei technologijos žinios; 3) Gamybos, prekybos, aptarnavimo žinios;
<i>Emocinė kompetencija</i>	1) Savo stiprių ir silpnų pusių pažinimas; 2) Savęs ir savo emocijų pažinimas ir valdymas; 3) Intuicija; 4) Žmonių pažinimas bei sugebėjimas užmegzti ilgalaikius santykius;
<i>Intelektinė kompetencija</i>	1) Gebėjimas daryti racionalius sprendimus; 2) Sugebėjimas įgyti žinių apie reikšmingas mokslo ir kultūros sritis;
<i>Moralinė kompetencija</i>	1) Universalių, dorą gyvenimą atskleidžiančių vertybių propagavimas;

Bendrujų kompetencijų praktinės paskirties ir klasifikavimo schema
(nagrinėti iš apačios į viršų, Laužackas, 2005)



Bendrujų gebėjimų kategorijos
(parengta pagal Jovaiša, Shaw, 1998)

<p>Baziniai gebėjimai (Hopson, Scally, 1981) Raštingumas Mokėjimas skaičiuoti</p>	<p>Tai gebėjimas rašyti, skaityti, kalbėti ir skaičiuoti taip, kad būtų galima sėkmingai dirbti .</p>
<p>Gyvenimiškieji įgūdžiai (NCVQ, 1996) Savikontrolės ir tobulėjimo gebėjimai Susiję su kitu asmeniu Susiję su kitais žmonėmis Susiję su specifinėmis situacijomis: išsilavinimas, darbas, namai, laisvalaikis, bendruomenė</p>	<p>Tai gebėjimai, kurie yra būtini visuomeniniam gyvenimui.</p>
<p>Esminiai gebėjimai (Mursak, 1997) Bendravimas Naudojimas skaičiais Informacijos technologija Mokymosi ir savo pasiekimų tobulinimas Problemų sprendimas Darbas su kitais</p>	<p>Tai gebėjimai, padedantys mokytis ir efektyviai atlikti daugybę užduočių – iš esmės darbe, tai pat ir visuomeniniame bei bendruomenės gyvenime.</p>
<p>Socialiniai ir pilietiniai gebėjimai (NCC, 1990) Socialinis aktyvumas Bendravimas Darbas su kitais Bendruomeninė prigimtis Vaidmenys ir ryšiai demokratinėje visuomenėje Pareigos, atsakomybės ir teisės Moralės kodeksai ir vertybės Reprezentacinės demokratijos principai Įstatymo nuostatos Socialinis teisingumas Žmogaus teisės</p>	<p>Šie gebėjimai padeda žmonėms gyventi drauge ir naudingai dalyvauti socialiniame bei ekonominiame valstybės gyvenime ir / ar valstybių grupėje (pavyzdžiui, Europos Sąjungoje).</p>
<p>Isidarbavimo gebėjimai (Piotrowski, Bednarczyk, 1997) Bendravimas Informacijos apdorojimas Prisitaikymas Savarankiškas sprendimų priėmimas Piliečio ir vartotojo teisės bei pareigos Mokymais ir tobulinimasis Kalbos Iniciatyvumas ir kūrybiškumas Gebėjimai būti kritišku (argumentacija) Darbo proceso valdymas Problemų sprendimas Pasitikėjimas savimi neaiškiose situacijose Mąstymas ir veikimas</p>	<p>Tai gebėjimai, kurių labiausiai pageidauja darbdaviai; jie suteikia galimybę žmonėms isidarbinti ir įgyti kompetenciją bei daryti karjerą.</p>
<p>Verslo organizavimo gebėjimai (Anderson, Marshall, 1996) Funkciniai įgūdžiai Verslo apibendrinimas ir tyrimas Asmeninio ir šeimos turto investavimas Savarankiškas darbas Naudojimas ribotais resursais Susidūrimas su nežinoma situacija Naudojimas progomis Transakcinių ir reguliuojančių ryšių valdymas Naudojimas asmeniniais ryšiais ir visuomeniniais tinklais Klaidų darymas ir mokymasis iš jų</p>	<p>Tai gebėjimai, padedantys žmonėms ieškoti galimybių, organizuoti savo verslą ir pasiekti jame geresnių rezultatų.</p>

<p>Vadovavimo gebėjimai (Buck, 1997)</p> <p>Funkciniai įgūdžiai</p> <p>Komandų sukūrimas Susidorojimas su pasikeitimais Vadovavimas ir monitoringas Konsultavimas Sprendimų priėmimas Delegavimas Stresų įveikimas Derybų vedimas ir įtikinimas</p>	<p>Tai gebėjimai, kuriais žmonės vadovaujasi patys ir vadovauja kitiems, bet nebūtinai darbe.</p>
<p>Plačios apimties gebėjimai (Hendrikse, 1997)</p> <p>Analizė Patarimas Planas Diagnozė Sintezė</p>	<p>Tai “aukštos tvarkos” gebėjimai, kuriuos žmonės naudoja įvairiuose kontekstuose, kai kiekviename jų jie jau turi profesines arba su dalyku susijusias specialias žinias ir gebėjimus.</p>

Gerbiamas respondente,

Ši apklausa yra ANONIMINĖ, o tyrimo rezultatai bus naudojami tik apibendrinti, bet kiekvieno iš Jūsų nuomonė yra labai svarbi.

Anketoje nėra *teisingų* arba *neteisingų* atsakymų. Vienintelis teisingas atsakymas – tai Jūsų nuoširdi nuomonė. Tad pasistenkite atsakyti į visus klausimus.

Apklausą atlieka ŠU Soc. mokslų fakulteto švietimo vadybos magistrantė Neringa Gecevičiūtė
juoduke@delfi.lt.



DĖKOJAME UŽ DALYVAVIMĄ IR LINKIME SĖKMĖS BEI KANTRYBĖS.

PRAŠOME APIBŪDINTI SAVE

JUMS tinkamą atsakymą pažymėkite taip: ✕

- | | |
|--|---|
| 1. Jūs esate: <input type="checkbox"/> vyras
<input type="checkbox"/> moteris | 2. Jūsų amžius: <input type="checkbox"/> iki 29 m.
<input type="checkbox"/> iki 39 m.
<input type="checkbox"/> iki 49 m.
<input type="checkbox"/> iki 59 m. |
| 3. Koks jūsų išsilavinimas? <input type="checkbox"/> aukštasis
<input type="checkbox"/> aukštesnysis ar jam prilygintas
<input type="checkbox"/> profesinis | 4. Kur gyvenate?: <input type="checkbox"/> mieste
<input type="checkbox"/> miestelyje
<input type="checkbox"/> kaime |
| 5. Jūsų pareigos:
<input type="checkbox"/> pradinių klasių mokytojas,
<input type="checkbox"/> klasės (grupės)auklėtojas;
<input type="checkbox"/> aukštesnių klasių mokytojas;
<input type="checkbox"/> logopedas;
<input type="checkbox"/> spec. pedagogas;
<input type="checkbox"/> soc. darbuotojas;
<input type="checkbox"/> | 6. Dabartinė kvalifikacinė kategorija:
<input type="checkbox"/> mokytojas
<input type="checkbox"/> vyr. mokytojas
<input type="checkbox"/> mokytojas metodininkas
<input type="checkbox"/> mokytojas ekspertas |
| 7. Pedagoginio darbo stažas: <input type="checkbox"/> 0-4 metai
<input type="checkbox"/> 5-10 metai
<input type="checkbox"/> 11-15 metų
<input type="checkbox"/> 16-20 metų
<input type="checkbox"/> 21- ir daugiau | 8. Darbo stažas šioje įstaigoje: <input type="checkbox"/> 0-4 metai
<input type="checkbox"/> 5-10 metai
<input type="checkbox"/> 11-15 metų
<input type="checkbox"/> 16-20 metų
<input type="checkbox"/> 21- ir daugiau |

KĄ GALVOJATE APIE SAVO MOKYKLOS VADOVĄ?

9. Jūsų įstaigos vadovas yra: vyras moteris

I. ASMENYBINĖ KOMPETENCIJA:

JUMS tinkamą atsakymą užbraukite taip: ✕

10. Apibūdinkite savo vadovą, įvertindami šiuos bruožus:

Pažymėkite vieną atsakymą <u>kiekvienoje eilutėje</u> :	niekada	retai	dažnai	labai dažnai
Dėmesingas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ryžtingas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikabilus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Savikritiškas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tolerantiškas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pasitikintis savimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pasižymintis didele kantrybe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emocionalus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teikiantis vilčių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokantis atidžiai išklausti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Atsakykite į klausimus:

Pažymėkite vieną atsakymą <u>kiekvienoje eilutėje</u> :	Tikrai NE	Lyg ir ne	Lyg ir taip	Tikrai TAIP
Ar jūs gerbiate savo vadovą?	NE	ne	taip	TAIP
Ar jūsų vadovas gerbia savo darbuotojus?	NE	ne	taip	TAIP
Ar jūsų vadovas pasitiki savimi?	NE	ne	taip	TAIP
Ar jūsų vadovas pasitiki kitais?	NE	ne	taip	TAIP
Ar jūsų vadovas yra išsiugdęs asmeninę atsakomybę?	NE	ne	taip	TAIP
Ar jūsų vadovo nemažės autoritetas jei labiau klausys instrukcijų ir nurodymų "iš viršaus"?	NE	ne	taip	TAIP
Ar vadovo autoritetui turi įtakos smulkių klausimų derinimas su pavaldiniais?	NE	ne	taip	TAIP
Ar jūsų vadovas moka įkvėpti darbuotojus savo vizija?	NE	ne	taip	TAIP
Ar jūsų vadovas sugeba išklausti savo darbuotojus?	NE	ne	taip	TAIP
Ar jūsų vadovas rūpinasi savo išvaizda?	NE	ne	taip	TAIP

12. Ar pritariate teiginiams:

Pažymėkite vieną atsakymą kiekvienoje eilutėje:

Teiginys \ Vertinimas	visiškai sutinku	sutinku	nežinau	nesutinku	visiškai nesutinku
Vadovas neturės didelio autoriteto, jei neturės aiškios ir tvirtos savo nuomonės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Norint sėkmingai vadovauti, reikia sugebėti objektyviai vertinti žmones ir jų poelgius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovų ir pavaldinių glaudus bendradarbiavimas – gerų darbo rezultatų pagrindas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas darbe turi sugebėti valdyti emocijas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovo gera sveikata padeda darbui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas turi mokėti pajuokauti su darbuotojais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

II. DALYKINĖ KOMPETENCIJA:

JUMS tinkamą atsakymą užbraukite taip: ✕

13. Kas svarbiausia kompetentingam vadovui? Įvertinkite šių teiginių svarbą.

Pažymėkite vieną atsakymą kiekvienoje eilutėje:

	nesvarbu	nelabai svarbu	svarbu	labai svarbu
Vadovavimo sugebėjimai	o	o	o	o
Savęs pažinimas	o	o	o	o
Problemos supratimas ir jos sprendimas	o	o	o	o
Alternatyvos iškėlimas	o	o	o	o
Aplinkos supratimas	o	o	o	o
Kolegialių sprendimų ieškojimas	o	o	o	o
Informacijos panaudojimas	o	o	o	o
Grįžtamasis ryšys	o	o	o	o

14. Kuriais vadovavimo metais vadovas esti kompetentingiausias?

- 0-5 m. 5-10 m. 10-15 m.
 15-20 m. virš 20 m. neturi reikšmės

15. Įvertinkite šių savybių reikšmingumą, svarbą vadovui.

Pažymėkite vieną atsakymą kiekvienoje eilutėje:

	nesvarbu	nelabai svarbu	svarbu	labai svarbu
Vadovo talentas	0	0	0	0
Perspektyvų išvėlgimas	0	0	0	0
Atsakingumas	0	0	0	0
Intuicija	0	0	0	0
Kompetentingumas	0	0	0	0
Kūrybiškas mąstymas	0	0	0	0
Objektyvumas	0	0	0	0
Lyderystė	0	0	0	0
Bendravimo menas	0	0	0	0
Patirtis	0	0	0	0

16. Ar jūsų vadovas moka dirbti kompiuteriu?

- labai gerai moka nežinau
 moka ne

17. Kaip vadovo organizuotumas atsispindi jūsų organizacijoje?

- darbuotojai žino turimus atlikti darbus darbuotojai patys susiskirsto darbus
 darbuotojai dirba, jų nuomone, geriausiu būdu svarbiausius darbus atlieka pats vadovas

18. Kas labiausiai formuoja vadovo autoritetą?

- žinios valdymo stilius
 išvaizda sugebėjimas patraukti žmones

19. Kaip dažnai iškilus konfliktui, jūsų vadovas:

Pažymėkite vieną atsakymą kiekvienoje eilutėje:

	niekada	retai	dažnai	labai dažnai
Ieško teisingo sprendimo būdo	0	0	0	0
Stengiasi savaip priimti sprendimą	0	0	0	0
Elgiasi taip lyg konflikto nebūtų	0	0	0	0
Mėgina rasti kompromisą	0	0	0	0
Lieka ramus, išklauso	0	0	0	0
Darosi agresyvus	0	0	0	0

20. Ar jūsų vadovas kreipia dėmesį į darbuotojų išvaizdą ir aprangą?

- labai kreipia lyg ir kreipia
 lyg ir nekreipia tikrai nekreipia

21. Ar pritariate teiginiams:

Pažymėkite vieną atsakymą kiekvienoje eilutėje:

Vertinimas Teiginys	visiškai sutinku	sutinku	nežinau	nesutinku	visiškai nesutinku
Vadovo įvaizdis įtakoja mokyklos įvaizdį	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas turi ir pats visus darbus atlikti laiku, o ne reikalauti iš kitų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokykloje vyraujantis mikroklimatas palankus darbui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mūsų vadovas skatina kiekvieno darbuotojo iniciatyvumą, kūrybiškumą, savarankiškumą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geram vadovui privalu kritinėje situacijoje tvardyti emocijas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas turi palaikyti draugiškus santykius su pavaldiniais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovo neetiškų poelgių mokytojų atžvilgiu pasitaiko dažnai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Šiuolaikinėse mokyklose turi būti griežta kontrolė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Didesnės pagarbos verti yra vyresnio amžiaus vadovai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pasitikrinkite ar visą užpildėte anketą.



Jei taip, nuoširdžiai dėkojame už Jūsų atvirumą ir paramą mokslui.

Respondentų gyvenamoji vieta

		Tiriamųjų skaičius	Procentai
Valid	miestas	224	89,6
	miestelis	10	4,0
	kaimas	15	6,0
	4,00	1	,4
	Viso	250	100,0