

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS
EDUKOLOGIJOS KATEDRA

GIEDRĖ KAIRYTĖ
Edukologijos magistrantūros studentė

**VADOVO KOMPETENCIJŲ ĮTAKA IKIMOKYKLINĖS ĮSTAIGOS
UGDYMO KOKYBEI**

MAGISTRO DARBAS

Mokslinis vadovas
Doc. Dr. Rolandas Paulauskas

Šiauliai, 2010

Darbas originalus.....Giedrė Kairytė

ĮVADAS	3
1. IKIMOKYKLINĖS UGDYMO ĮSTAIGOS VADOVO KOMPETENCIJŲ SVARBA	12
1.1. Vadovų kompetencijos ir kvalifikacijos samprata	12
1.1.2. Kompetencijos, kompetentingumo ir kvalifikacijos sampratų sąsajos ir skirtumai	15
1.2. Vadovo vadybinės kompetencijos kaitos sąlygomis	19
1.2.1. Pagrindiniai ikimokyklinės įstaigos veiklą reglamentuojantys dokumentai	21
1.3. Ikimokyklinės įstaigos vadovo kompetencijų sudedamosios dalys	27
1.3.1. Privalomi vertinimo kriterijai ir kompetencijos	28
1.3.2. Ugdymo proceso valdymas	29
1.3.3. Švietimo politikos išmanymas ir mokyklos strategijos kūrimas, strateginio plano rengimas bei jo įgyvendinimas.	31
1.3.4. Žmogiškųjų išteklių valdymas	33
1.3.5. Turto ir lėšų valdymas	36
1.4. Ugdymo kokybės valdymo specifika ikimokyklinėje įstaigoje	37
2. VADOVO VADYBINIŲ KOMPETENCIJŲ ĮTAKOS IKIMOKYKLINĖS ĮSTAIGOS UGDYMO KOKYBEI EMPIRINIS TYRIMAS	43
2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas	43
2.2. Vadybinių kompetencijų įtakos svarba ikimokyklinės įstaigos ugdymo kokybei	47
2.3. Vadovo vadybinių kompetencijų įtakoti procesai	57
2.4. Reikšmingiausi skirtumai lyginant vadovų ir pedagogų atsakymus	66
IŠVADOS	69
REKOMENDACIJOS	71
LITERATŪRA	72
PRIEDAI	76

SANTRAUKA

VADOVO KOMPETENCIJŲ ĮTAKA IKIMOKYKLINĖS ĮSTAIGOS UGDYMO KOKYBEI MAGISTRO STUDIJŲ BAIGIAMASIS DARBAS.

Šiuo metu į švietimą žiūri kaip į itin svarbią gyvenimo sritį, pagrindinį tautos prioritetą, kadangi tobulėjant žmogui kaip asmenybei, kaip neatskiriamai visuomenės daliai, tobulėja ir pati visuomenė. Pagrindinis švietimo įstaigų tikslas yra žmogaus ugdymas. Vykstant švietimo pokyčiams, kinta ir švietimo įstaigų vadovų veiklos samprata. Vadybinis požiūris ugdyme reikalauja nustatyti prioritetus ir apibrėžti pareigybes bei atsakomybes.

Tyrimo objektas - Ikimokyklinių įstaigų vadovų vadybinės kompetencijos.

Tyrimo tikslas - ištirti ir išnagrinėti ikimokyklinių įstaigų vadovų įtaką ugdymo kokybei, išanalizuoti vadovų požiūrį į vadybines kompetencijas.

Tyrimo metodika - Šiame darbe naudojamas kiekybinis (ikimokyklinių įstaigų direktoriaus, jo pavaduotojų ugdymui ir įstaigos pedagogų) tyrimas. Apžvelgus mokslinę literatūrą ir švietimą reglamentuojančius dokumentus ir juos išanalizavus, sudaryta tyrimo struktūra. Tyrime iš viso apklausta 120 respondentų, kuriuos sudaro 18 Kauno miesto ikimokyklinių įstaigų vadovai, jų pavaduotojų ugdymui, keturi pedagogai iš tos pačios įstaigos. Tyrimas pagrįstas pragmatinės filosofijos dinamikos koncepcija ir šiuolaikine mokymosi paradigma, akcentuojančia veiklos daugialypiškumą.

Magistro darbe pabrėžiama kompetencijos koncepcijos problematika, pateikiamos vadybinių kompetencijų apibrėžtys, nagrinėjami vadybinės kompetencijos modeliai, apibūdinami jų pagrindiniai skirtumai bei išryškinamos ypatybės; analizuojamas Lietuvos Respublikos švietimo dokumentuose pateiktų vadovo vadybinių kompetencijų turinys.

Atliktas tyrimas parodė, vadovo vadybinės veiklos kompetencija daranti reikšmingiausią įtaką įstaigai yra ugdymo proceso valdymo, švietimo politikos išmanymo, komunikacinė kompetencijos.

Išanalizavus tyrimo duomenis paaiškėjo, kad vadovo vadybinės kompetencijos, kurias būtina tobulinti yra: įstaigos turto ir lėšų valdymo, žmogiškųjų išteklių valdymo, ugdymo proceso valdymo kompetencijos. Mažiausiai tobulintina kompetencija yra mokymosi kaip mokyti kompetencija.

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad įstaigos ugdymo kokybę įtakoja vadovo vadybinės kompetencijos. Labai svarbiomis ugdymo kokybei, tyrimo duomenimis, yra švietimo politikos išmanymo, strategijos kūrimo, strateginio plano rengimo įgyvendinimo kompetencijos.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad vadovų nuomone reikšmingiausią įtaką įstaigai daro ugdymo proceso valdymo kompetencija, pedagogų nuomone – komunikacinė kompetencija. Mažiausia reikšminga įtaka vadovų nuomone, įstaigai daro komunikacinė

kompetencija, pedagogų nuomone, mažiausia reikšminga įstaigai pokyčių valdymo kompetencija. Vadovų nuomone, labiausiai tobulintina kompetencija yra ugdymo proceso valdymo kompetencija, pedagogų nuomone, labiausiai tobulintina yra įstaigos turto ir lėšų valdymo kompetencija. Mažiausiai tobulintina, vadovų nuomone yra informacijos valdymo kompetencija, pedagogų nuomone, mažiausiai tobulintinos yra strateginio plano rengimo ir įgyvendinimo kompetencija ir strategijos kūrimo kompetencija.

SUMMARY

EFFECTS OF MANAGERIAL COMPETENCIES RELATED TO THE PERFORMANCE OF PRE-SCHOOL FACILITIES.

At present the education is regarded as an especially important life area, main national priority, because when the person is developing as a personality, as an integrate part of the society, the society is also developing. The main objective of the educational institutions is human education. When education changes, the concept of the activity of educational managers is also changing. The managing attitude in education needs determination of priorities and definition of duties and responsibilities.

The object of research is managing competences of managers of preschool institutions.

The purpose of research is to analyze and examine the influence of the managers of preschool institutions on the quality of education, and to analyze the attitude of managers to the managing competences.

The methods of research – this work uses quantitative research (director of preschool institutions, his deputies for education and pedagogues). The survey of scientific literature and education-regulating documents and their analysis allowed forming the structure of research. 120 respondents were questioned in total. They consist of 18 managers of preschool institutions in Kaunas city, their deputies for education, and four pedagogues from the same institution. The research is based on the conception of dynamics of pragmatic philosophy and modern studying paradigm that stresses the multiplicity of activity.

The Master Theses stress the topics of competence conception, present definitions of managing competences, analyze models of managing competence, describe their main differences and highlight peculiarities; the contents of managing competences specified in the educational documents of the Republic of Lithuania is analyzed.

The research revealed that the competence of managing activity that has the most significant influence on the institution is the management of educational process, knowledge about educational policy, and communication competence.

According to the analysis of research data, the managing competences, which have to be improved, are management of institution's assets and resources, management of human resources, and management of educational process. The competence that needs the least of improvement is learning how to learn.

The research revealed that the managing competences of the manager affect the educational quality of the institution. According to the research data, the competences, which are very important for the quality of education, are knowledge about educational policy, creation of strategy, and implementation of preparation of strategic plan.

The research results showed that the biggest influence on the institution, in the opinion of managers has managing competence of educational process, in the opinion of pedagogues – communication competence. The smallest impact on institution, in the opinion of managers has the communication competence, in the opinion of pedagogues – the competence to manage changes. The managers consider that the management competence of educational process needs the most improvement, while the pedagogues think that the management competence of institution's assets and resources should be improved more. In the opinion of managers, the management competence of information needs the least improvement, and the pedagogues consider that the competence of preparation and implementation of strategic plan and creation competence of strategy require the least improvement.

IVADAS

Šiandieninė šalies ir pasaulio visuomenės gyvenimo situacija reikalauja nuolatinės ugdymo įstaigų veiklos kaitos, kuri užtikrintų mokslo pažangą, atlieptų kiekvieno žmogaus poreikį įgyti pačias naujausias žinias ir įgūdžius. Tokiame kontekste naujai suprantama švietimo įstaigos vadybininko paskirtis – vadovai skatinami keisti savo veiklos stilių: gebėti dirbti komandoje, priimti švietimo įstaigos kaitai reikšmingus sprendimus, atlikti įvairias papildomas užduotis, veiksmingai bendrauti, stebėti ir vertinti išorės ir vidaus aplinką, užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę, siekti efektyvios veiklos ir kt..

Efektyvi švietimo įstaigos veikla retai kada būna be efektyvaus vadovavimo. Galima rasti daug literatūros, kurioje aprašomi efektyvaus vadovavimo stiliai ir metodai, tačiau tie patys metodai, taikomi skirtingame kontekste ir skirtingose situacijose, dažnai turi skirtingas pasekmes. Vadovavimas šių dienų švietimo institucijai reikalauja nepaprasto įžvalgumo ir verčia vadovus priimti didelius įsipareigojimus. Šiandieninė visuomenės gyvenimo situacija reikalauja, kad vadovavimas sietų visas ugdymo įstaigos gyvenimo sritis, todėl vadovai turi suvokti naujas vadovavimo koncepcijas, įvaldyti naujus vadovavimo vaidmenis: gebėti vadovauti idėjoms ir plėtoti tai, ką socialinių mokslų specialistai vadina socialiniu kapitalu.

Kiekviena ugdymo institucija yra unikali, todėl kaitos procesai kiekvienoje iš jų vyksta skirtingai. Sunku būtų rasti tokį veiklos modelį, kuris vienu metu tiktų visoms institucijoms. Šiandien suvokiama kokybės vadyba įpareigoja švietimo institucijas kelti tikslus, kurių įgyvendinimo laipsnis traktuojamas kaip veiklos kokybė.

Temos aktualumas

Šiuo metu į švietimą žiūri kaip į itin svarbią gyvenimo sritį, pagrindinį tautos prioritetą, kadangi tobulėjant žmogui kaip asmenybei, kaip neatskiriama visuomenės daliai, tobulėja ir pati visuomenė. Pagrindinis švietimo įstaigų tikslas yra žmogaus ugdymas.

Visas organizacijas į vieną visumą jungia grupė žmonių, siekiančių tam tikro tikslo arba kelių bendrų tikslų. Kiekvienos organizacijos veiklai būtina vadovauti ir kreipti ją norima linkme, nes tik tuomet galima veiksmingai siekti užsibrėžtų tikslų. Vadovavimas – būtinas visų formalių organizacijų atributas.

Kiekvienoje organizacijoje dirba asmenys, atsakingi už tai, kad užsibrėžtas tikslas arba tikslai būtų pasiekti. Tie asmenys yra organizacijos vadovai, o pagrindinė jų veikla yra vadyba. Nuo to, kiek sėkminga jų vadybinė veikla, priklauso ar veiksmingai bus įgyvendinti bendri tikslai.

Vykstant švietimo pokyčiams, kinta ir švietimo įstaigų vadovų veiklos samprata. Vadybinis požiūris ugdyme reikalauja nustatyti prioritetus ir apibrėžti pareigybes bei atsakomybes. Tad reikalinga savita vadovų veiklos efektyvumo galimybių paieška. Kaip pažymi

V. Targamadžė (1996, p.201), norint sėkmingai dirbti kaitos sąlygomis, švietimo vadovai turi sugebėti:

- *profesionaliai organizuoti žmonių veiklą;*
- *sukurti tos veiklos sėkmės sąlygas;*
- *nuolat mokytis ir sudaryti sąlygas mokytis kitiems;*
- *telkti komandas ir dirbti grupinį darbą;*
- *veiksmingai komunikuoti;*
- *kurti palankią organizacijos kultūrą.*

Temos iširtumas

Veiklos efektyvumas ir efektyvinimas edukologijos teorijoje ir praktikoje nėra nauja tyrimo sritis, nes švietimo organizacijos tobulinimo procesas nagrinėtas ir nagrinėjamas Lietuvos ir užsienio edukologijos, vadybos ir kitų sričių mokslininkų. Ši problema gvildenta lietuvių mokslininkų Jucevičiaus R. (2003); Targamadžės V. (1996, 1999, 2000); Želvio R. (1999, 2003); Bagdono E. (2000); Dobranskienės R. (2002); Simonaitienės B. (2007); užsienio mokslininkų Hopkins D., Ainscow M., West M. (1998); Stoll L., Fink D. (1998); Fullan M. (1998, 2001, 2004); Hargreaves A. (1999); Fidler B. (2006); Davies B., Elison L. (2006) darbuose. Švietimo valdymo, vadovavimo, administravimo, lyderiavimo aspektus analizavo R.Jucevičius, (1996); V.Targamadžė, R.Želvys, A.Jacikevičius (1995), R.Cibulskas (1997), K.Miškinis (1987), A.Sakalas (1998) ir kt. Švietimo institucijų lemiamą vadovų vaidmenį nagrinėjo D.Patty, J.D.Machoffas, P.E.Ransomas, o B.Luehe ir kt.

Vadovo funkcijas analizavo mokslininkai, tyrę klasikinės ir šiuolaikinės organizacijos vadybą ir vadovų funkcijas: Stoškus S., Beržinskienė D. (2005), Zakarevičius P., Kvedaravičius J., Augustauskas T. (2004), Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. (2006), Vengrienė B. (2006), Appleby R. C. (2003), Mikoliūnienė V. (2002) ir daugelis kitų. Vadovo funkcijos analizuotos įvairiais pjūviais: per vadovo atliekamus vaidmenis organizacijoje, valdymo lygmenis, veiksmingumo kriterijus. Didelį dėmesį mokslininkai skiria lyderystės reiškinio ir su juo susijusių vadovų funkcijų analizei, nes šiuolaikinė organizacija intensyvios aplinkos kaitos procese sunkiai įsivaizduojama be vadovo-lyderio. Lyderystės sampratą išsamiai atskleidė Northouse P.G. (2004), Kets de Vries M.F.R. (2003), Kouzes J.M., Posner B.Z. (2003), Goleman D., Boyatzis R., Mckee A. (2002), Barvydienė V., Kasiulis J. (2003), Collins J. (2001) ir kiti autoriai.

Tyrimo problema

Švietimo vadybos tyrinėtojai savo darbuose mini daugelį iššūkių, su kuriais susiduria švietimo vadovai sparčiai kintančiame pasaulyje. Veiksmingo vadybinio darbo organizacijoje

sudedamoji dalis – vadovo vadybinės kompetencijos. Daugelis mokslininkų ir praktikų kompetencijos modeliuose, jų analizės metuose išvelgia konceptinių trūkumų ir teorinių netikslumų, tačiau, nepaisant jų, kompetencijos idėja tapo naudinga darbo instrumentu daugeliui vadybininkų, leidžiančiu iš naujų pozicijų įvertinti savo ir pavaldinių veiklą. Dažniausiai vadybinės kompetencijos siejamos su konkrečiomis vadybos funkcijomis.

Anot R.Želvio (2001, p.11), dauguma švietimo vadovų negali, o dažnai ir nenori skirti pakankamai laiko vadybiniam savo veiklos aspektams. Svarbiausiu jie laiko pedagoginį darbą ir vadyba užsiima papildomu laiku. Dėl pernelyg menko ir fragmentiško dėmesio vadybinei veiklai dažnai išskyla sunkumų dėl nepakankamai aiškaus atsakomybės ir galių pasiskirstymo tarp atskirų vadybos grandžių .

Tyrimo objektas – Ikimokyklinių įstaigų vadovų vadybinės kompetencijos.

Hipotezė – Vadovo vadybinės kompetencijos ir vadybinės veiklos kryptingumas, užtikrina ugdymo kokybę ikimokyklinėje įstaigoje.

Tyrimo tikslai ir uždaviniai:

- Ištirti vadovų vadybinių kompetencijų įtaką ugdymo kokybei
- Išnagrinėti kompetencijų įtaką ugdymo kokybei
- Išanalizuoti vadovų požiūrį į vadybines kompetencijas
- Pateikti rekomendacijas kompetencijų ugdymuisi

Tyrimo metodologija

1.Pragmatinės filosofijos dinamikos koncepcija (Aster, 1995; Halder, 2002), teigiančia, kad besikeičiant visuomenės gyvenimo sąlygomis, kinta ir kompetencijų sritys. Ši idėja išreiškiama šūkiu „besikeičiantis žmogus dinaminėje aplinkoje“.

2.Šiuolaikine mokymosi paradigma, akcentuojančia veiklos daugialypiškumą, t.y. gebėjimą dirbti įvairiose mokymo aplinkose, edukacinius procesus sieti su kasdienine žmogaus veikla, skleisti visuomenėje naujas mokslo žinias ir idėjas, nuolat tobulintis. Mokymasis paremtas inovacijomis, naujomis technologijomis, aktyviais mokymo/si metodais, probleminiu mokymu, kritiniu mąstymu.

Tyrimo metodai

Šiame darbe naudojamas kiekybinis (ikimokyklinių įstaigų direktoriaus, jo pavaduotojų ugdymui ir įstaigos pedagogų) tyrimas. Kiekybinei analizei būdingas duomenų, gautų tam tikroje populiacijoje arba jai atstovaujančių žmonių grupėje, apibendrinimas (Kardelis, 2000). Kardelio (2000) teigimu, kiekybinėje analizėje vyksta statistinių reiškinių interpretacija bei nuodugnus duomenų patikrinimas.

Tyrimo imtis ir organizavimas

Tyrimė iš viso apklausta 120 respondentų, kuriuos sudaro Kauno miesto ikimokyklinių įstaigų vadovai, jų pavaduotojų ugdymui, keturi pedagogai iš tos pačios įstaigos. Tyrimė iš viso dalyvavo 18 Kauno miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų.

Prieš tyrimą buvo atlikta mokslinės literatūros ir švietimo dokumentų analizė. Ja siekta išanalizuoti pagrindines kompetencijos ir su ja susijusias sampratas, vadybinių kompetencijų modelius pasauliniame kontekste, vadovų vadybines kompetencijas Lietuvos Respublikos švietimo dokumentuose, pagrįsti temos naujumą ir aktualumą.

Apžvelgus mokslinę literatūrą ir švietimą reglamentuojančius dokumentus ir juos išanalizavus, sudaryta tyrimo struktūra (1 priedas). Anketos buvo sudarytos remiantis LR „Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų vadybinės veiklos (vadovo kompetencijos) vertinimo kriterijais“ (2005-07-21, Nr. ISAK -1521). Iš šio dokumento buvo atrinkti itin aktualūs ikimokyklinėje įstaigoje vadovo veiklos kriterijai, kurie įtakoja įstaigos ugdymo kokybę. Tai vadovas rengdamas ikimokyklinės įstaigos strategiją atsižvelgia į politinius, socialinius, ekonominius procesus, darančius įtaką ikimokyklinės įstaigos veiklai; vadovauja metinės veiklos programos rengimui ir įgyvendinimui, vidaus audito organizavimas ir gautų duomenų panaudojimas veiklai tobulinti, projektų valdymas, edukacinių aplinkų sukūrimas ir ugdytinių poreikių tenkinimas, inicijuoja ugdymo įstaigos aplinkos kūrimą pritaikytą įvairių poreikių mokiniams, analizuoja darbuotojų profesinę raidą, sudaro sąlygas įgyvendinti darbuotojų kompetencijų ir kvalifikacijos tobulinimą. Anketos skirtos ikimokyklinių įstaigų direktoriaus, jų pavaduotojams ugdymui ir pedagogams, jos anonimiškos, sudėtos į atskirus vokus. Anketas sudaro tokie struktūriniai dariniai: instrukcija (atmintinė) respondentams, socialinių-demografinių kintamųjų blokas ir konstrukto kintamųjų blokas. Instrukcijoje motyvuojama anketos paskirtis ir garantuojamas anonimiškumas. Socialinių demografinių kintamųjų bloką sudaro šie socialiniai-demografiniai požymiai: lytis, amžius, pareigos, įgyta vadybinė kategorija, išsilavinimas. Konstrukto kintamuosius sudarė trys klausimynų grupės.

Pirmąją grupę sudaro klausimai apie vadovo vadybinių kompetencijų svarbą ugdymo kokybei, tiriamųjų prašyta įvertinti vadybines kompetencijas pagal vykdomos veiklos svarbą ir pagal reikšmingumą ugdymo kokybei (labai svarbi, esminė, svarbi, neesminė, nesvarbi).

Antroje grupėje nurodomas kompetencijų bloką, kiekviename pateikti konkrečios kompetencijos kriterijai, kuriuos respondentai vertina pagal savo įstaigoje vykstančius kompetencijų įtakotus procesus 5 rangų skalėje (puikiai, gerai, patenkinamai, silpnai, visai nevyksta).

Trečia grupę sudaro atviro tipo klausimai kuriais siekiama atskleisti respondentų nuomonę apie tris svarbiausias ir tris tobulintinas vadybinės veiklos kompetencijas įstaigoje bei vadovo

vadybinių kompetencijų įtaką ugdymo. Anketos buvo išdalintos 18-je Kauno ikimokyklinių įstaigų vadovams, pavaduotojams ugdymui ir pedagogams. Dėl didelio vadovų užimtumo, pavaduotojų ugdymui ir pedagogų dokumentacijos tvarkymo ne visos anketos buvo gražintos, o kai kurios įstaigos atsisakė dalyvauti tyrime, jų pedagogės įvertinusios anketas turinį teigė, kad stinga žinių apie vadybines kompetencijas.

Tyrimo etapai:

1. 2008 metų rugsėjo- gruodžio mėnesiais Siekiant išsiaiškinti vadybinių kompetencijų sistemas, vadovų kompetencijas bei jų turinį, buvo studijuota literatūra, analizuoti Lietuvos švietimą reglamentuojantys dokumentai, konsultuotasi su edukologijos specialistais.
2. 2009 metų sausio mėnesį sudaryta tyrimo metodika. Apibrėžta mokslinė problema, tyrimo uždaviniai, kurta tyrimo metodika bei sudarytos anketos. Atliktas žvalgomasis tyrimas, kuris leido patikrinti tyrimo instrumento tinkamumą.
3. 2009 metų vasario - kovo mėnesį vykdytas tyrimas. Atlikta ikimokyklinių įstaigų pedagogų, direktoriaus pavaduotojų ugdymui anketinė apklausa. Taip pat anketine apklausa nustatytos ikimokyklinių įstaigų direktoriaus pavaduotojų ugdymui vadybinių kompetencijų sistemos raiškos tendencijos.
4. 2009 metų rugsėjo-spalio mėnesį atlikta duomenų kognityvinė analizė, suformuluotos išryškėjusios tendencijos, suformuluotos išvados, parengtos rekomendacijos.

Darbo naujumas/ reikšmingumas

Moksliniu aspektu kompetencijos vertinimo tyrimas yra nauja ir Lietuvoje mažai nagrinėta tema, o ikimokyklinių vadovų vadybių kompetencijų įtaka ugdymo kokybei buvo mažai nagrinėtos, t.y. mažai išskirtos ir įvertintos vadybinės kompetencijos bei jų įtaka ugdymo kokybei. Tyrimo problemos mokslinį naujumą sudaro ir tai, jog teoriškai yra pagrįdžiama kompetencijų sistema ir turinys, empiriškai ištirta vadovų vadybinių kompetencijų įtaka ugdymo kokybei, parengtos rekomendacijos ugdymo kokybei tobulinti. Susisteminti Lietuvos Respublikos dokumentai, nustatyti moksliniai požiūriai į vadybines kompetencijas, ištirti Lietuvos Respublikos Vyriausybės suformuluoti reikalavimai švietimo sistemos vadovams.

Darbo struktūra

Darbą sudaro įvadas, du skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas ir priedai. Darbe pateikiamos 4 lentelių, 22 paveikslėliai. Darbo apimtis – 76 puslapiai (be priedų).

1. IKIMOKYKLINĖS UGDYMO ĮSTAIGOS VADOVO KOMPETENCIJŲ SVARBA

1.1 Vadovų kompetencijos ir kvalifikacijos samprata

Organizacinės veiklos transformacija daro ženkliai įtaką vadovų darbo veiklos, funkcijų ir vaidmenų pokyčiams. Sparčiai keičiasi vadybinio darbo prigimtis: tradiciniai vadybiniai vaidmenys, kaip antai nurodinėjimas ir kontrolė, užleidžia vietą veiklos paramai ir koordinavimui. Vadybinį darbą kaip rutininį darbo procesų administravimą išstumia naujojo pobūdžio darbas, susijęs su nerutininiu vadovavimu ir iniciatyvumu (C. Hales, 2000, p. 88-115).

Pastebima, kad pastaruoju metu vadybinės pozicijos ir su jomis susijusi atsakomybė tampa vis mažiau statiškos ir neturinčios griežtai nustatytų ribų. Gana sparčiai kinta ribos, skiriančios skirtingų valdymo lygių (aukščiausio, vidurinio ir žemiausio) vadovų darbą. Vidurinio ir žemesnio lygio vadovai tradicinėse organizacijose (jų dar nemažai yra kiek verslo, tiek viešajame šalies sektoriuose) orientuoti į jiems pavaldžių vienetų veiklą, t.y. turi įgaliojimus reguliuoti kitų veiklos skirtingus aspektus, t.y. jų veiklos laukas išdėstytas žemiau jų užimamos pozicijos hierarchinėje struktūroje. Tik aukščiausio lygio vadovams suteikiama galimybė plėsti organizacijos veiklos ribas ir ieškoti naujų galimybių bei jas kurti.

Naujame organizaciniame kontekste tai jau tampa visų lygių vadovų prerogatyva. Operatyvinio lygio vadovams, kitų priimtų sprendimų įdiegimo tampa būtini ir verslumo įgūdžiai. Vidurinio lygio vadovų administratoriaus, kontrolieriaus vaidmenys iš dalies keičiami į ugdymo ir paramos. O aukščiausio lygio vadovų išteklių skirstytojo vaidmuo transformuojasi į institucinio lyderio vaidmenį. Visi vadovai gali kiek formuoti organizaciją, tiek ir reguliuoti jos veiklą (D. Diskienė, A. Marčinskas, 2007, p. 21-38).

Pažymima, kad kardinaliai keičiasi vadovo vaidmens supratimas: organizacijos sėkmė priklauso ne tiek nuo vadovo kaip administratoriaus, kiek nuo vadovo kaip lyderio ir kiek jis sugeba suburti žmones siekti tikslų, kiek jis geba atskleisti, panaudoti ir valdyti žmonių potencialą. Vadovai vis labiau vykdo tokias naujas funkcijas bei vaidmenis – ugdytojo, patarėjo, globėjo. Šie vaidmenys skatina efektyvią komunikaciją, įgaliojimų suteikimą darbuotojams, komandinio darbo plitimą. Be kita ko, toks požiūris skatina šiuolaikinius vadovus generuoti žinias ir palaikyti besimokančios organizacijos funkcionavimo režimą.

Naujiems vaidmenims ir besikeičiančioms funkcijoms sėkmingai atlikti vadovams reikia gebėjimų analizuoti organizacijos strategines perspektyvas, reorganizuoti organizaciją, išryškinti ir valdyti organizacijos vidines galias bei kompetencijas, siekiant kokybinių veiklos pokyčių, būtini nauji asmeniniai, komunikavimo, derybų įgūdžiai bei gebėjimai, t.y. būtina ugdyti savo vadybinę kompetenciją (D. Diskienė, B. Galinienė, A. Marčinskas, 2008, p. 21-38).

Iki šiol šie klausimai kelia nemažai diskusijų ir reikia vis naujų tyrimų patvirtinti skirtingus kompetencijos modelius ir jų pritaikymo galimybes. Vadovo kompetencija - tai jo žinių, gebėjimų, požiūrių, vertybių, asmenybės savybių kompleksu išraiška, atsiskleidžianti jo veiksminga veikla ir turinti įtakos organizacijos sėkmingos veiklos rezultatams. Tai gebėjimas efektyviai atlikti susijusias su vadyba funkcijas darbo aplinkoje.

Nepaisant to, kad yra dvejopa nuomonė – vadovu reikia gimti (turėti įgimtus kompetencijos elementus, t.y. asmenines savybes) ir vadovu galima tapti (turėti įgytus kompetencijos elementus – žinias, įgūdžius) tačiau palaiko idėją, kad galima tapti geru vadovu nuolat mokantis ir įgyjant patirties. Remiantis skirtingais tyrimais pažymėtina, kad sėkmingi, išsiskiriantys vadovai, daug pasiekę savo srityje profesionalai pasižymi jau iš anksto turimais gebėjimais (patirtimi, žiniomis, atmintimi, dedukciniu mąstymu) ir išskirtine kompetencija (kognityvinė kompetencija, emocinis intelektas, socialinis intelektualumas) (Boyatzis, 2008, p.5-12).

Mokslinės literatūros apžvalga leidžia teigti, kad nors yra skirtingų kompetencijų grupių klasifikacijų, tačiau nėra bendros nuomonės, ar tobulo įgūdžių sistemos apibūdinti vadovui reikalingą kompetenciją. Vertėtų skirti penkias kompetencijų grupes: strateginę, socialinę, funkcinę, vadovavimo ir profesinę, kurios leidžia gana plačiai analizuoti būdingiausias vadovų gebėjimus (D. Diskienė, A. Marčinskas, 2007, p. 300). Atlikta išsami viešojo ir verslo sektorių skirtingų lygių vadovų kompetencijų suvokimo analizė leido įvertinti pagrindinius vadybinės kompetencijos aspektus bei, pačių vadovų nuomone, jiems reikalingų gebėjimų ir įgūdžių svarbą. Tyrime taip pat buvo nagrinėta, kaip suvokiamas asmeninės bei tiesioginio vadovo (aukščiausio ir vidurinio lygio) kompetencijos lygis, ar nestokojama vertinimų objektyvumo.

Apskritai stipriosiomis vadovų kompetencijos savybėmis laikomi tokie komponentai: žinios, atsakomybė, komunikaciniai gebėjimai, išvermingumas darbe, gebėjimai mokytis, priimti sprendimą. Žemiau įvertinami tokie vadovų kompetencijos komponentai – sisteminis mąstymas, gebėjimas dirbti komanda, gebėjimas motyvuoti, asmeninis patrauklumas, kalbų mokėjimas, darbo patirtis užsienyje (D. Diskienė, A. Marčinskas, 2007, p. 300).

Vadybinė kompetencija, kaip integrali organizacijos kompetencijos dalis, yra glaudžiai susijusi su organizacijos kultūra. Todėl darbuotojo kompetentingumas turi atitikti vyraujančias organizacijoje vertybes, normas, tradicijas, t. y. organizacijos kultūrą. Atsižvelgiant į tai, kad vadovų kompetencijos yra neatsiejamoms nuo organizacijose vyraujančių vertybių, buvo tikslinga identifikuoti esamas vertybines orientacijas ir įvertinti, kiek jos yra suderintos su svarbiausiomis vadovų kompetencijomis. Moksliniais tyrimais nustatyta gana reikšminga kai kurių komponentų sąsaja, pavyzdžiui, tokių vertybių: profesionalumo ir profesinių žinių, funkcinių sričių žinojimo, susijusių su darbu gebėjimų komponentų; orientacijos į klientą vertybei savo ruožtu reikia

gebėjimų įtikinti, numatyti; nuolatinio mokymosi ir tobulėjimo vertybė susijusi su gebėjimu mokytis; atsakomybės kaip vertybės išskyrimas visiškai patvirtina jos reikšmingumą kompetencijos struktūroje. Ypač reikšminga yra tai, kad vadovai pasisako, jog būtina nuolat mokytis ir tobulėti bei iškelia profesionalumo svarbą. Tokia vadovų orientacija visiškai sutampa su valstybės ilgalaikės raidos strategijoje (2002) numatytu prioritetu sudaryti sąlygas Lietuvos gyventojams mokytis visą gyvenimą. „Mokymosi visą gyvenimą“ principo įdiegimas kiek instituciniu, tiek ir individualiu lygiu sukurtų pagrindą gebėjimui adaptuotis, veiksmingiau reaguoti į kintančią aplinką, atnaujinti savo kompetenciją, padidinti veiklos konkurencingumą (A. Aleknienė, D. Diskienė, A. Marčinskas, 2006, p.27-36).

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

Kompetencijos sąvoka yra artimesnė veiklos pasaulio aplinkai. Ją vartojame tada, kaip reiki pabrėžti žmogaus profesines galias praktinėje veikloje. Kvalifikacijos sąvoka vartojama kai kalbama apie žmogaus žinias, mokėjimą, įgūdžius, kurių dauguma yra įgyti mokymosi įstaigose. Kaip teigia R. Laužackas (2005 p. 34-53) kvalifikacija įgyjama profesinio rengimo įstaigoje, o pasireiškia realioje profesinėje veikloje, kad patvirtintu jos buvimo faktą. Diplomai apie įgytą kvalifikaciją liudija formaliąją žmogaus kvalifikacijos pusę, o profesinės veiklos rezultatai parodo realiąją žmogaus turimos kvalifikacijos pusę.

Ugdymo įstaigos vadovo kompetencija – žinios, gebėjimai, požiūriai, vertybės, kitos asmenybės savybės, sąlygojančios sėkmingą vadovo veiklą. Kompetentingas vadovas daug dėmesio skiria vadovavimo kokybei, darbui komandoje, bendravimui, strateginiam planavimui, sprendimų priėmimui, efektyviam komunikavimui ir t.t. Galima teigti, kad šiuolaikinėse mokslinėse koncepcijose kompetencijos sąvoka nagrinėjama pabrėžiant visuminį kompetencijos pobūdį ir dinaminį aspektą.

Jei kalbame apie gebėjimų visumą reikalinga tam tikrai profesijai, tai – kvalifikacija, jei apie gebėjimą atlikti konkretų veiksmą ar funkciją – tai kompetencija. R. Laužackas (2005 p.34-53) pabrėžia, kad kompetencija nusako žmogaus ir patirties tam tikroje veikloje sąlyčio laipsni, o kvalifikacija traktuojama kaip reikalingu profesijai žinių, gebėjimų suteikimas. Kompetencija, o ne kvalifikacija leidžia veikti nuolat besikeičiančios veiklos sąlygose. Kvalifikacija įgyjama, o kompetencija išugdoma.

Jucevičienės ir Lepaitės (2000, 44-50) nuomone epistemologiniu požiūriu kompetencijos samprata gali būti tapatinama su kvalifikacijos samprata, kuri pirmiausia yra formalus tam tikro įgyto išsilavinimo ugdymo įstaigose patvirtinimas. Autorės kompetencijos termino vystymosi

raidą analizuoja Vakarų šalių kontekste, todėl, kad kompetencijos sampratos tyrimai buvo atliekami JAV, Jungtinėje Karalystėje ir Vokietijoje, kuriose vis tik labiau paplitęs kvalifikacijos terminas. Autorės traktuoja kvalifikacija kaip viena iš sudedamųjų kompetencijos dalių ir teigia, kad „žinios, mokėjimai, įgūdžiai sąlygoja kvalifikacijos suteikimą, taip pat įvertinus gabumų, kurie veikia gebėjimų formavimąsi, svarba bei žmogaus vertybes ir asmenines savybes, sukuriama kompetencijos (angl. competence) šerdis ir visuminis (holistinis) pobūdis“ (p.1-2).

R. Adamonienė ir kt. (2001, p. 26-51) išskirdama kompetencijos ir kvalifikacijos terminus teigia, kad kompetencija – tai individo savita raiška veikloje, pagrįsta jo asmeniniais bei profesiniais sugebėjimais, o kvalifikacija – fiksuota kategorija, išreikšta tam tikru dokumentu, liudijančiu apie įsisavintą studijų programą. Šiame kontekste pravartu paminėti ir kompetentingumo sąvoką, kuri yra glaudžiai susijusi su kvalifikacijos ir kompetencijos sąvokomis. Kompetentingas asmuo (lot. competens – atitinkantis, sugebantis) gerai ką žinantis, nusimanantis (Tarptautiniu žodžių žodynas, 2001, p.1039). Praktikoje terminas kompetentingumas neretai painiojamas su kompetencijos terminu, todėl R. Laužackas (2005, p. 34-53) mano, kad praktinėje veikloje turėtų būti aktualesnė sąvoka kompetentingumas, o ne kompetencija, nes svarbu ar žmogus atlieka tam tikrą funkciją kokybiškai, kompetentingai. Sparčiai besikeičiančioje darbo aplinkoje, norint tiksliau išreikšti naujus reikalavimus darbo vietai jau nebepakanka kvalifikacijos apibūdinimo kriterijų tokiu kaip išsilavinimas, profesinis pasiruošimas, profesinė patirtis ir t.t.. Pasak A. Sakalo (2003) vis dažniau vietoj kvalifikacijos vartojama kompetencijos sąvoka, kuri apibūdinama kaip žinių ir įgūdžių derinimas kvalifikacija realizuoti veikloje, remiantis asmeninėmis savybėmis, požiūriu ir vertybėmis, siekiant sugebėjimus pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis.

Skirtumai tarp kvalifikacijos ir kompetencijos sąvokų nėra dideli, tačiau šių sąvokų tapatinti negalima. Nereikia šių sąvokų supriešinti. Kvalifikacija daugiau atspindi teisinį statusą – „turi teisę kepti bandeles“, kompetencija – „sugebėjimą kepti gardžias bandeles“. Šiuolaikiniu švietimo organizacijų vadovams keliami dideli reikalavimai, kurie nebetelpa į kvalifikacijos sampratą, apibrėžta žiniomis, mokėjimais ir įgūdžiais. Ypatingai svarbu, kaip vadovas geba įgytą kvalifikaciją realizuoti veikloje, kaip jis remdamasis asmeninėmis savybėmis, požiūriu ir vertybėmis, siekia veiklos rezultatų, todėl vis labiau akcentuojama kompetencijos sąvoka.

1.1.2. 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. Tokiu funkcijai atlikti kompetencijų visuma leidžia kalbėti apie atitinkamo laipsnio kvalifikaciją“ (R. Laužackas, 2005, p.40).

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 santyki, 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 germaniškųjų šalių profesinio rengimo tradicijomis, nors pastarųjų metų tyrimai rodo bendrus sąlyčio taškus (P. Jucevičienė, D. Lepaitė, 2000. p 44-50). 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 veikla, 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 procesu tikslai.

Kompetencijos ir kvalifikacijos sąvokų vartojimas praktikoje atsiskiria tuomet, kai suvokiama jas išreiškiančių profesinių žinių ir gebėjimų plotmė. Kalbant apie gebėjimų, reikalingu tam tikrai profesijai visuma, yra sakoma – kvalifikacija, o kalbant apie gebėjimą atlikti konkrečią operaciją, veiksmą ar funkciją – kompetencija. Šie pastebėjimai atskiria kompetencijos ir kvalifikacijos sąvokas, tačiau nevysiškai išryškina jų turinio skirtumus. D. Lepaitė (2003) kompetencijos sąvoką išskaidė į gabumus; gebėjimus ir žinias; asmenybės savybes, vertybes ir požiūrius.

P. Jucevičienė bei D. Lepaitė, (2000) 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, p.26-51) 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, p. 34) 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.

Neretai praktikoje sąvoka kompetentingumas yra painiojama su sąvoka kompetencija. Tam nemaža įtaką daro labai panašus angliški ir į lietuvių kalbą dažnai vienodai veriami žodžiai competency – kompetencija, competence – kompetentingumas. Kompetencija reiškia gebėjimo atlikti tam tikrą funkciją turėjimas, o kompetentingumas – to gebėjimo raiška, kokybiškumas, panaudojimas praktinėje veikloje (R. Laužackas, 2005, p. 50). 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 tikslu apibudinimui, kaip būsimų konkretaus žmogaus profesinių galių, o kompetentingumo sąvoka vartojama, kai reikalinga pabrėžti žmogaus profesines galias praktinėje veikloje.

Vadovaudamiesi kompetencijos termino reikšmių gausa, mokslininkai išskiria tam tikras kompetencijos termino hierarchines struktūras bei dinaminį aspektą. R. Laužackas, R. Jucevičius teigia, kad kompetencijos pagrindas yra kvalifikacija, tačiau mokslininkas atkreipia dėmesį, kad kompetencijos sąvoka yra artimesnė veiklos pasaulio aplinkai. Ją vartojame tuomet, kai tenka pabrėžti žmogaus profesines galias praktinėje veikloje. Kvalifikacijos sąvoka vartotina, kai kalbama apie tai, ką žmogus rengiasi įgyti (arba įgyja) švietimo sistemoje, kas yra švietimo procesų tikslai (R. Laužackas, 2000, p. 34-53).

P. Jucevičienė ir D. Lepaitė mano, kad kompetencija kaip holistinė idėja gali būti apibrėžiama kaip koncepcija, kuri akcentuoja gebėjimą perkelti žinias ir įgūdžius į naujas situacijas, kartu įgalinant žmogų veikti įvairiuose veiklos lygiuose. Autorės pritaria R. Laužackui, sakydamos, kad kompetencijos sąvoka labiau atitinka veiklos pasaulio interesus ir ji vartotina kalbant apie žmogiškųjų išteklių vadybą, o žmogaus įgalinimas arba jo kompetencijos vystymas tampa ugdymo programų tikslu, suteikiant kompetencijos koncepcijai multidisciplininių

pobūdį. Kai kalbama apie visos įstaigos valdymą, vartojama vadybinės kompetencijos sąvoka. R. Jucevičius (2003) teigia, kad vadybinė kompetencija – tai asmens žinios, gebėjimai, įgūdžiai, nuostatos, vertybės, asmenybės savybės, sąlygojančios sėkmingą vadybinės veiklos atlikimą. Nagrinėdamos kompetenciją veiklos sąlygų kontekste, P. Jucevičienė ir D. Lepaitė teigia, kad skirtingo veiklos hierarchinio lygio atlikimui reikalinga skirtingo lygio kompetencija, todėl ji yra hierarchinis struktūrinis darinys. Mokslininkės išskiria tokius kompetencijos lygius veikloje:

1. Darbo operaciniam atlikimui (pirmasis veiklos lygis) reikalinga meistriškai išmoktos elgsenos lygio (elementariausio) kompetencija, tiksliai atitinkanti darbo vietos reikalavimus ir sudaryta iš aiškiai išskiriamų sudedamųjų; taigi, tiksliau sakant, kalbama ne apie kompetenciją, bet kompetencijas;

2. Darbo tobulinimui (antrasis veiklos lygis) reikalinga pridedamoji kompetencija, kuri grindžiama ne tik meistriškai išmokta elgsena, bet ir tam tikru žinojimu; šiuo atveju taip pat kalbama apie kompetencijas;

3. Darbo vidinių ir išorinių sąlygų keitimui (trečiasis veiklos lygis) reikalinga integruota kompetencija, kai elgsenos ir žinojimo integracija grindžiama esminę kaitą sąlygojanti veikla;

4. Naujo darbo kūrimui ir kvalifikacijos perkėlimui į naują veiklos situaciją (ketvirtasis veiklos lygis) reikalinga holistinė kompetencija.

Kompetencijos sąvoka taip pat neatskirama nuo diskusijų apie profesionalumą. Tarptautinių žodžių žodyne (2005) šis terminas aiškinamas dvejopai: profesijos įvaldymas, specializavimasis kurioje nors srityje; perėjimas į profesionalų kategoriją.

Pasak E. Radzevičiūtės (2006, p. 45) taikydamos žinias praktikoje, individas analizuoja jas, sistemina, integruoja, vertina. Tai lemia žmogaus kompetencijos lygį ir meistriškumą. Mokslininkai (Adamonienė, Daukila, Krikščiūnas, Makninė, Plujanskienė, 2003, p.200) teigia, kad profesinė kompetencija, meistriškumas ir profesionalumas – tarpusavyje koreliuojantys veiksniai. E. Hoyle (2002, p. 34) profesionalumą aiškina kaip savybę, kai dirbama ir ieškoma, kaip veikti bei išskiria dvi profesionalumo raiškas. Pirma susijusi su statuso gerinimu, o antroji – su kompetencijos tobulinimu, darbo kokybės pagerinimu.

Apibendrinant galima teigti, kad šiuolaikinėse mokslinėse koncepcijose kompetencijos sąvoka nagrinėjama pabrėžiant visuminį kompetencijos pobūdį ir dinaminį aspektą (ryšyje su veiklos samprata). Kompetencija dažnai vartojama tarsi žinių ar sugebėjimų atributas, siekiant apibūdinti darbuotojų gebėjimą labai gerai atlikti užduotis arba organizacijos gebėjimą teikti aukščiausios kokybės paslaugas. Kompetencijos sąvoka tiek akademinėje literatūroje, tiek kasdienėse diskusijose paprastai yra vartojama apibūdinti plataus diapazono sugebėjimus, kurie yra vienaip ar kitaip susiję su mūsų patirtimi: meistriškumu, specializacija, inteligentiškumu, problemų sprendimu ir pan. Taigi sugebėjimas „ką nors“ atlikti kompetentingai būtų tarp šių

dviejų atkarpos taškų. Ankstesnis požiūris į kompetenciją buvo tapatinamas su asmenų norėjimu įsigyti kvalifikacinę kategoriją ir pagal tai atliekamas darbas, o kompetencija – tai žmogaus profesinių galių panaudojimas praktinėje veikloje, kurioje yra akivaizdžiai matomi darbo rezultatai.

1.2. Vadovo vadybinės kompetencijos kaitos sąlygomis

Įstaigos veiklos kokybė yra tiesiogiai susijusi su vadovo vadybinėmis kompetencijomis. Vadovo statusas yra išskirtinis, ypatingas, nes vadovas turi gebėti bendrauti su visais įstaigoje dirbančiais ir besimokančiais žmonėmis. Taip pat jis turi reprezentuoti įstaigą, dalyvauti visuose svarbiausiuose jos renginiuose. Taigi vadovui dabartinėmis sąlygomis tenka aprėpti daug dalykų. Svarbiausi dalykai nurodyti mūsų valstybės norminiuose aktuose ir dokumentuose. Pagal vadovo kompetencijų aprašą (Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2007 m. sausio 15 d. įsakymas Nr. ISAK-55), išskirtos būtinos vadovo kompetencijos (4 punktas):

- švietimo politikos išmanymo, strategijos kūrimo, strateginio plano
- rengimo ir įgyvendinimo;
- ugdymo proceso valdymo;
- žmogiškųjų išteklių valdymo;
- turto ir lėšų valdymo.

Čia tik išvardytos pagrindinės kompetencijos, kurios galbūt neatskleidžia vadovo darbo visumos. Šiaip vadovas turi gebėti aprėpti viską, kas vyksta įstaigoje. Jis privalo gebėti numatyti, ko reikia, ir užtikrinti, kad jis pats ir pedagogai tenkintų ugdytinių poreikius pagal Švietimo ir mokslo ministerijos Bendrąsias ugdymo programas ir Išsilavinimo standartus. Esama nuomonės, kad „kaita yra svarbiausioji vadybininko vaidmens funkcija“ (Mikolajūnienė, 2000, p.62). Tad vadovas šiuolaikinėmis sąlygomis turi įgyti naujų vadybinių kompetencijų. Tai pasakytina apie įvairias vadovo darbo sritis (planavimą, žmogiškųjų išteklių tvarkymą ir kt.). Kadangi įstaigos veiklai ypač svarbus planavimas (nuo jo priklauso ir pedagogų kompetencijų įgijimo galimybės), reikia atsižvelgti į įstaigos vadovo vadybinės veiklos kaitą. Šiuolaikinius planavimo modelį pateikia B. Davies, L. Ellison (2006). Jie rekomenduoja „apibrėžtos ateities apmąstymą“ ir siūlo sukurti „apibrėžtos ateities perspektyvą mokykloje“. Reikalingas vadovo sugebėjimas „pažvelgti į išorę“ ar „apžvelgti horizontą“, nes labai svarbu nustatyti įstaigos veiklos kryptį. „Apibrėžtos ateities“ perspektyva leidžia vadovui atsisakyti tradicinio mąstymo ir analizuoti globalias ir vietines tendencijas, kurios daro poveikį švietimui. Įstaigos, tiksliau sakant, jų vadovai, turi išsiugdyti gebėjimą atpažinti ir planuoti esminius savo atliekamo vaidmens pokyčius, kad įstaiga nenukentėtų nuo nenumatytų išorinių pokyčių ar įvykių. vadovai turi keisti „kiekybinį mąstymą, nes naujoviškas mąstymas būtų didelė permaina ikimokyklinio

ugdymo įstaigai. Pagal B. Davies ir E. Ellison (2006), mąstymo pakeitimas susijęs su trimis dalykais:

I. Su perkonstravimu.

II. Su įgimtais mąstymo gebėjimais.

III. Sigmoidinės kreivės proceso suvokimu.

I. Remiantis Hammer'io ir Champ'o (1993) tyrimais teigiama, kad perkonstravimas remiasi keturiais elementais, kad būtų permąstomas ir pertvarkomas ugdymo procesas ir pagerėtų mokinių pasiekimai.

1. Atsisakoma nuoseklaus raidos požiūrio ir mokymo(si) procesas apmąstomas iš naujo.

2. Radikaliai pertvarkomi mokymo(si) procesai, vadovaujantis prielaida, kad praeities ir dabarties procesai netinkami, bet svarbu suprasti, kodėl jie netinkami.

3. Susitelkiama į pagrindinius mokymo(si) procesus, t. y. į „mąstymu pagrįstą mokymąsi“, ir vadovaujamosi „naujomis mokymo(si) teorijomis“.

4. Didelis pagerėjimas – pasiekimų šuolis.

(Davies, Ellison, 2006, p. 44)

Ugdymo proceso perkonstravimas, inicijuojamas vadovo, kuris geba naujai mąstyti, iškelia pedagogams naujų kvalifikacijų ir kompetencijų poreikį. Pedagogai taip pat turi keisti mąstymą nes turi prisidėti prie pedagoginių procesų kaitos įgyvendinimo. Norint įgyvendinti tuos pokyčius, vadovui tenka iš naujo apmąstyti pedagogus bei jų įgūdžių ir kompetencijos vaidmenį. Būtent pirmiausiai įstaigos vadovas turi tapti ugdymo proceso kaitos iniciatorius, o kiekvienas pedagogas,

suvokdamas bendrus ugdymo įstaigos uždavinius, turi būti plačių pažiūrų, geras savo dalyko žinovas ir tapti kiekvieno vaiko ugdymo vadovu. Atsižvelgiant į tai, kad ateityje didelį vaidmenį įgis bendras darbas (pedagogų darbas grupėmis) ir pedagogui teks tiesiogiai organizuoti tą veiklą ir paskirstyti išteklius, ugdymo įstaigos vadovas turi numatyti strategijas, kaip tai praktiškai įgyvendinti.

II. Mąstymo perkonstravimas remiasi įgimtais žmogaus mąstymo gebėjimais.

Kadangi žmonės iš prigimties mąsto nevienodai (vieni kairiuoju smegenų pusrutuliu, kiti dešiniuoju), pagal Dentą, skiriami nuoseklios raidos ir radikalūs novatoriai (Davies, Ellison, 2006). Pirmiesiems svarbiausia pasikartojimai, sistemiškumas ir skaičiavimai, antriesiems – kūrybiškumas, kompleksiskumas, intuicija ir sprendimas. Dentas mano, kad labai svarbu skatinti radikalius novatorius, nes būtent jie geba kūrybiškai keisti mokymo(si) procesą. Pagal Dentą, „ateities iššūkis vadovams yra užtikrinti, kad personalui liktų pakankamai laiko dešiniojo smegenų pusrutulio mąstymo ugdymui mokykloje“ (Davies, Ellison, 2006, p. 50).

III. Norint prognozuoti ateities veiklos kryptis, galima pasinaudoti Ch. Handy'o siūloma sigmoidine kreive. Pagal Handy, daugumos organizacijų veikla kinta sinusoidinės principu. Įstaigos vadovo vaidmuo – nustatyti, ir įvertinti, kuriame sinusoidės kreivės taške yra ugdymo įstaiga. Taške A įstaigai sekasi, vadovas turi imtis priemonių, iš naujo kritiškai apmąstyti teigiamą sėkmės patirtį, kad taip persitvarkytų, jog susilauktų sėkmės būsimoje aplinkoje (sinusoidė nenukryptų žemyn) (Davies, Ellison, 2006, p. 57). Taigi vadovas mąsto strategiškai, remdamasis naujausiomis teorijomis ir savo įžvalgomis ir atitinkamai išugdo pedagogus, kurie išsiugdę naujo mąstymo kompetenciją, kad ir teoriškai, ir praktiškai suvoktų naujų vadybos metodų svarbą ir sau, ir įstaigai.

Vadovavimas ugdymo įstaigai – ne tik mokymas, bet ir ugdymas – moralinė veikla. Ugdymu siekiama ne vien žinių, bet gražaus elgesio įgūdžių. Todėl vadovai privalo turėti edukologinę kvalifikaciją. Jie turi išmanyti su ugdymo turiniu susijusius vaikų poreikius, jų mokymosi polinkius bei atitinkamus ugdymo metodus. Atitinkamai vadovas turi rūpintis ir pedagogų edukologine kvalifikacija ir kompetencija.

Akivaizdu, kad šiuolaikinėmis sąlygomis vadovas profesionalas yra labai svarbi ugdymo įstaigos figūra. Jis gali iš esmės keisti ir įtakoti įstaigos veiklą, nuo jo priklauso kaitos poslinkiai ugdymo įstaigoje ir pedagogų įtraukimas į kaitos procesus, kurie reikalauja naujų kompetencijų ir aukštesnės kvalifikacijos.

1.2.1. Pagrindiniai ikimokyklinės įstaigos veiklą reglamentuojantys dokumentai

2000 metais Europos Komisijos paskelbtas „Mokymosi visą gyvenimą memorandumas“ apibendrina ir įtvirtina besimokančios visuomenės sąvoką ir paskelbė, kad mokymosi visą gyvenimą samprata glaudžiai siejasi su naujomis šiuolaikinės visuomenės kokybėmis. Jų siekį siejame su trimis tarpusavyje susijusiomis esminėmis visuomenės kokybėmis: nuolat didžiuliais tempais didėjantis informacijos srautas (informacinės visuomenės bruožas) verčia žmones įsigyti vis naujų žinių ir kompetencijų (žinių visuomenė). Žmonės yra pagrindiniai veikėjai žinių visuomenėje, o vertingiausia yra žmogaus gebėjimas nuolat besikeičiančioje aplinkoje žinias naudoti veiksmingai ir protingai; besikeičianti aplinka ir dinamiški reikalavimai darbo vietai verčia nuolat mokytis (KTU švietimo centro veiklos įsivertinimo/vertinimo metodologija, 2004:5). Šiuo laikotarpiu išryškėjo poreikis įvesti naujas sampratas, apibrėžiančias žmogaus gebėjimą veikti ir elgtis įvairiose situacijose. Taip tarptautiniuose, o vėliau ir nacionaliniuose dokumentuose buvo įvesta kompetencijos sąvoka. Ši sąvoka suprantama kaip gebėjimų, žinių, polinkių ir nuostatų derinys. Kompetencijų apibrėžimas atskirose šalyse priklauso nuo visuomenėje egzistuojančių bendrų vizijų ir vertybių.

Kaip bus pažvelgta į įstaigos vertybines nuostatas labai daug priklauso nuo vadovo, nes tai sąlygoja jo vadybinė kompetencija. Nuo jo kompetencijos priklauso ugdymo kokybė.

Šiuolaikiniam ugdymo įstaigos vadovui, efektyviai vadovaujant pokyčių laikotarpyje reikia įsigyti naujų kompetencijų.

Lietuvos nacionalinio veiksmų plano gairėse „Švietimas visiems“, Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatuose, LR ŠMM Valstybinių ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatuose, Švietimo įstatyme, LR ŠMM Mokyklos vadovo kompetencijos apraše ir kituose norminiuose dokumentuose apibrėžiamos užduotys švietimui ir mokyklos vadovo veiklos laukai. Vadovui būtini bendrieji ir gyvenimiškieji gebėjimai.

Vadovo kompetencija – tai jo žinių, gebėjimų, požiūrių, vertybių, asmenybės savybių komplekso išraiška, atsiskleidžianti jo veiksmingoje veikloje ir turinti įtakos sėkmingos veiklos rezultatams (LR ŠMM Valstybinių ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatai. Žiūrėta 2009 m. kovo 5 d., prieiga per internetą <[http://www.smm.lt/teisinė bazė](http://www.smm.lt/teisinė_bazė)>).

Ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovo kompetencija - žinios, įgūdžiai, gebėjimai, vertybinės nuostatos, kitos asmeninės savybės, sąlygojančios profesinę veiklą ir turinčios įtakos ugdymo įstaigos sėkmingos veiklos rezultatams (vadovo kompetencijos aprašas. Žiūrėta 2009 m. kovo 5 d., prieiga per internetą <[http://www.smm.lt/teisinė bazė](http://www.smm.lt/teisinė_bazė)>).

Šiame apraše reglamentuojamos vadovo veiklos kompetencijos:

- švietimo politikos išmanymo, strategijos kūrimo, strateginio plano rengimo ir įgyvendinimo;
- ugdymo proceso valdymo;
- žmogiškųjų išteklių valdymo;
- turto ir lėšų valdymo.

Ikimokyklinės įstaigos vadovo įgaliojimai:

- vadovauja ikimokyklinės įstaigos strateginio plano ir metinių veiklos programų, švietimo programų rengimui, jas tvirtina, vadovauja jų rengimui;
- atsako už demokratinį įstaigos valdymą;
- analizuoja veiklos ir valdymo išteklių būklę, inicijuoja m vidaus audito vykdymą ir atsako už veiklos rezultatus (Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, Žin., 2003, Nr. 63-2853, 2003-06-28).

Šiandien ikimokyklinės įstaigos vadovas turi būt plataus profilio vadybininkas, kuris atlieka ne tik administratoriaus, bet ir politikos formuotojo funkciją. Šiuolaikinio vadovo veikla sudaryta iš trijų sudedamųjų dalių:

- politika - visuma kryptingų veiksmų, kuriais siekiama įgyvendinti strateginius sistemos arba organizacijos tikslus;

- vadyba – tai savarankiška sistemos arba organizacijos lygmens planavimo, organizavimo, vadovavimo ir priežiūros veikla;

- administravimas – tai sistemos arba organizacijos valdymas vadovaujantis aukštesniųjų institucijų išleistais teisės aktais ir kitais normatyviniais dokumentais (R. Želvys, 2003, p. 61)

Toliau autorius teigia, kad švietimo politika apima strateginį, vadyba – taktinį, o administravimas – operatyvinį veiklos lygmenis.

- strateginis – strateginiai tikslai, vertybės, prioritetai ir kt.;

- taktinis – planavimas, organizavimas, vadovavimas ir priežiūra;

- operatyvinis – įstatymų; normatyvinių dokumentų, nutarimų ir t.t. įgyvendinimas (R. Želvys , 2003, p. 62).

Todėl vadovas turi pasižymėti ir politine kompetencija, nes jam reikia sugebėti disponuoti reikalingomis vadybinėmis žiniomis bei mokėti jas pritaikyti praktikoje.

Pagrindinis vadovo veiklos tikslas – profesionaliai valdyti ikimokyklinę ugdymo įstaigą, užtikrinant sėkmingą jos veiklą bei veiksmingą tobulinimą, nukreiptą į mokinio ugdymąsi ir gyvenimo sėkmę. Vadovas yra profesionalas, įgijęs vadybos kompetencijos pagrindinėse šiuolaikinės vadybinės veiklos – švietimo politikos ir strateginio planavimo, ugdymo (-si) proceso, žmogiškųjų, materialinių ir finansinių išteklių valdymo srityse.

Vadovo kompetencija turi būti ypatinga ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje dirbančių profesionalų integralios kompetencijos sudedamoji dalis. Vadovo kompetencija turi užtikrinti integralią ikimokyklinio ugdymo įstaigoje dirbančių profesionalų kompetenciją. Šalia vadybinės kompetencijos vadovas turi turėti ir šiuolaikinei profesionalo veiklai būdingą kompetenciją (Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatai. Žiūrėta 2009 m. kovo 5 d., prieiga per internetą <[http://www.smm.lt/teisinė bazė](http://www.smm.lt/teisinė_bazė)>)

Vadovas yra atsakingas už visą ikimokyklinės įstaigos veiklą, tačiau daugiausia dėmesio skiria strateginio plano, metinių veiklos programų ir ugdymo programų rengimui bei tvirtinimui ir vadovauja jų įgyvendinimui. Švietimo įstatymas yra pagrindinis dokumentas, kuris reglamentuoja vadovo darbą. Švietimo įstatymas – pagrindinis švietimo politikos įgyvendinimo dokumentas mūsų šalyje. Jis buvo priimtas 1991 m. Liepos 30 d. , vėliau keletą kartų taisytas, o naujoji įstatymo redakcija galioja nuo 2003 m. Birželio 28 d. Paskutiniai didesni pakeitimai įstatyme padaryti buvo 2004m., bet taisyčių padaryta ir vėliau.

Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo 61 straipsnis reglamentuoja mokyklos vadovo skyrimą ir nusako jo įgaliojimus. Vadovaujantis šiuo straipsniu valstybinės vadovo pareigybės

aprašymą tvirtina ikimokyklinės įstaigos steigėjas. Steigėjui suteikta teisė atviro konkurso būdu skirti vadovą arba jį atleisti iš vadovo pareigų.

Kitas svarbus vadovo veiklos baras yra darbuotojų priėmimas ir atleidimas iš darbo. Vadovas yra atsakingas už bendradarbiavimu pagrįstus darbuotojų tarpusavio santykius, pedagogų etikos normų laikymąsi, skaidriai priimamus sprendimus, bendruomenės narių informavimą, pedagoginio ir nepedagoginio personalo profesinį tobulėjimą ir kvalifikacijos kėlimą, sveiką, saugią, užkertančią kelią bet kokioms smurto, prievartos apraiškoms bei žalingiems įpročiams mokymo ir mokymosi aplinką. Ikimokyklinės įstaigos vadovas nuolatos turi analizuoti veiklos ir valdymo išteklių būklę ir imtis iniciatyvos vykdyti vidaus auditą, nes jis atsako už ikimokyklinės įstaigos veiklos rezultatus.

Švietimo įstatymo 43 straipsnio 4 dalyje rašoma, kad valstybinės ir savivaldybės nuostatai rengiami vadovaujantis švietimo ir mokslo ministro patvirtintais reikalavimais valstybinių ir savivaldybių mokyklų nuostatams. Šio įstatymo 60 straipsnio 1 punkto 5 dalyje teigiama, kad steigėjas tvirtina nuostatus, jų pakeitimus ir papildymus. 2004 m. liepos 16 d. švietimo ir mokslo ministro įsakymu Nr. ISAK-1162 „Dėl reikalavimų valstybinių ir savivaldybių mokyklų nuostatams“. Šalies valstybinės ir savivaldybių mokyklos, vadovaudamosi bendrųjų nuostatų reikalavimais, turėjo ne vėliau kaip iki 2005 m. vasario 1 d. pakeisti savo ugdymo įstaigos nuostatus ir pateikti steigėjui tvirtinti. Nuostatai reglamentuoja visą ikimokyklinės ugdymo įstaigos veiklos struktūrą, vadovo, darbuotojų, ugdytinių, įstaigos tarybos veiklą.

Labai svarbus ir aktualus dokumentas, kuris nurodo vadovo veiklos gebėjimus, kaip sudedamąsias kompetencijos dalis yra mokyklų vadovų atestacijos nuostatai. Lietuvos mokyklų vadovų kompetencijų raiška vertinama pagal LR „Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų vadybinės veiklos (vadovo kompetencijos) vertinimo kriterijus“ (2005-07-21, Nr. ISAK - 1521). Kompetencija čia įvardinama, kaip jau įvykusios veiklos teigiamus rezultatus sąlygojančios žinios, vertybės, kitos asmenybės savybės. Vadovo kompetencijos, pagal minėtą dokumentą, įvardinamos pagal keturis kriterijus.

Vadinasi galima teigti, kad visi dokumentai, kurie reglamentuoja ikimokyklinių įstaigų vadovo darbą skirti tobulinti ikimokyklinės įstaigos veiklos kokybę, siekti kuo geresnių rezultatų. Vienuose dokumentuose labiau apibrėžiama ikimokyklinių įstaigų vadovams skirti vadybiniai dokumentai, kurie pagilina ikimokyklinės įstaigos kultūros kūrimą bei ugdytinių pilietiškumo ugdymo žinias ir įgūdžius, kiti – reglamentuoja personalo ir finansų valdymą.

Pagrindinis švietimo sistemos Lietuvoje tikslas – kiekvienam prieinamas, kokybiškas, šiuolaikiškas mokymasis, atitinkantis atviroje pilietinėje visuomenėje ir rinkos ūkyje gyvenančio asmens bei dabarties visuomenės poreikius. Tai numato ir ilgalaikė (iki 2012 metų) Lietuvos

švietimo strategija, kurią patvirtino Seimas. Viena minėtos strategijos siekiamybių – padėti asmeniui įgyti profesinę kvalifikaciją, atitinkančią šiuolaikinę technologijų, kultūros bei asmeninių gebėjimų lygį, ir sudaryti sąlygas mokytis visą gyvenimą – nuolat tenkinti pažinimo poreikius, siekti naujų kompetencijų ir kvalifikacijų, reikalingų jo profesinei karjerai ir gyvenimo įprasminimui. Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatose (toliau vadinama Nuostatai) išskiria du pagrindinius vadovų atestacijos tikslus: 1) įsivertinti ir įvertinti vadybinę kompetenciją, veiklos rezultatus, suteikti tinkamą kvalifikacinę kategoriją ir numatyti vadybinės veiklos tobulinimo kryptis; 2) skatinti veiklos veiksmingumą įgyvendinant valstybinę švietimo politiką ir siekiant aukštos mokinių ugdymo kokybės. Šiuose nuostatose rekomenduojama tuo pačiu atestuoti ir ikimokyklinės įstaigos vadovui ir jo pavaduotojams ugdymui.

Ikimokyklinės įstaigos vadovo kompetencijos aprašas reglamentuoja vadovo profesinės veiklos kompetencijas. Šiame apraše išskiriamos vadovo ir perkeliamosios (bendrosios) kompetencijos bei jas pagrindžiantys mokėjimai bei įgūdžiai (žr. 1 lentelė).

1 lentelė

Vadovo kompetencijos

KOMPETENCIJA	KRITERIJAI
1. Švietimo politikos išmanymo, strategijos kūrimo, strateginio plano rengimo ir įgyvendinimo	<input type="checkbox"/> gebėti vadovautis valstybės švietimo politikos nuostatomis; <input type="checkbox"/> gebėti sukurti strategiją, parengti strateginį planą ir juos įgyvendinti; <input type="checkbox"/> formuoti ir keisti kultūrą; <input type="checkbox"/> vadovauti metinės veiklos programos rengimui ir įgyvendinimui <input type="checkbox"/> bendradarbiauti su socialiniais partneriais; <input type="checkbox"/> organizuoti vidaus auditą, gautus duomenis panaudoti veiklai tobulinti; <input type="checkbox"/> valdyti projektus; <input type="checkbox"/> sudaryti sąlygas savivaldos veiklos plėtotei.
2. Ugdymo proceso valdymo	<input type="checkbox"/> gebėti planuoti ugdymo turinį ir jį įgyvendinti; <input type="checkbox"/> sukurti edukacines aplinkas mokinių poreikiams tenkinti; <input type="checkbox"/> užtikrinti mokinių saugumą ir pagalbą mokiniams; <input type="checkbox"/> užtikrinti ugdymo procese lygias galimybes; <input type="checkbox"/> informuoti ir konsultuoti mokinius jų gyvenimo ir karjeros klausimais; <input type="checkbox"/> informuoti tėvus (globėjus, rūpintojus) apie mokinių pažangą, ugdymo proceso kaitą.
3. Žmogiškųjų išteklių valdymo	<input type="checkbox"/> reglamentuoti darbuotojų funkcijas <input type="checkbox"/> sudaryti sąlygas darbuotojų karjerai ir kvalifikacijos tobulinimui; <input type="checkbox"/> vertinti darbuotojų veiklą; <input type="checkbox"/> užtikrinti darbuotojų saugumą, kurti jiems palankią darbo aplinką;

	<input type="checkbox"/> būti bendruomenės lyderiu.
4. Turto ir lėšų valdymo	<input type="checkbox"/> inicijuoti aprūpinimą papildomais finansiniais ir materialiniais ištekliais; <input type="checkbox"/> valdyti ir administruoti turtą ir lėšas.

Vadovo kompetencijos apraše perkeliamosios (bendrosios) kompetencijos įvardijamos kaip ikimokyklinės įstaigos vadovo žinios, įgūdžiai, gebėjimai, vertybinės nuostatos, kitos asmeninės savybės, reikalingos bet kuriai žmogaus veiklai ir galimos perkelti iš vienos rūšies veiklos į kitą (žr.1 lentelė).

2 lentelė

Perkeliamosios (bendrosios) kompetencijos

KOMPETENCIJOS	KRITERIJAI
1. Mokymosi kaip mokyti	<input type="checkbox"/> organizuoti savo mokymąsi individualiai ir grupėje; <input type="checkbox"/> įvertinti profesinės praktikos privalumus, trūkumus, galimybes ir grėsmes, numatant profesinio tobulėjimo perspektyvas; <input type="checkbox"/> nuolat mokyti siekiant gyvenimo darnos ir veiklos karjeros; <input type="checkbox"/> kurti mokyklą, kaip besimokančią organizaciją.
2. Komunikacinė	<input type="checkbox"/> taisyklingai vartoti kalbą realioje ir/ar virtualioje profesinėje aplinkoje; <input type="checkbox"/> bendrauti užsienio kalba (-mis); <input type="checkbox"/> konceptualiai ir vaizdžiai išreikšti savo idėjas bei interpretuoti mintis, faktus ir jausmus skirtinguose profesinės veiklos kontekstuose naudojant komunikacijos priemones.
3. Informacijos valdymo	<input type="checkbox"/> atrinkti valdymui aktualią informaciją iš įvairių šaltinių, laikantis etikos normų; <input type="checkbox"/> atlikti valdymui aktualios informacijos paiešką: žinoti, atrinkti ir naudoti adekvačias duomenų bazes; <input type="checkbox"/> naudotis kompiuterio technine ir programine įranga.
4. Pokyčių valdymo	<input type="checkbox"/> inicijuoti pokyčius vadovaujantis pokyčių valdymo teorijomis; <input type="checkbox"/> atpažinti naudingų mokyklai pokyčių poreikį; <input type="checkbox"/> įgyvendinti strategijoje numatytus pokyčius.

Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų (toliau kartu vadinama vadovai) vadybinės veiklos (vadovo kompetencijos) vertinimo kriterijų bendrosiose nuostatose įvardijama paskirtis – yra vadovo kompetencijos – jo žinių, gebėjimų, požiūrių, vertybių, asmenybės savybių, sąlygojančių sėkmingą vadovo veiklą ir sėkmingus ikimokyklinės įstaigos veiklos rezultatus. Šiuose nuostatuose vadovas įvardijamas kaip profesionalas, įgijęs vadybos kompetencijos pagrindines šiuolaikinės vadybinės veiklos – švietimo politikos ir strateginio planavimo, ugdymo(si) proceso, žmogiškųjų, materialų ir finansinių išteklių valdymo – srityse. Jis turi vadovui reikalingų asmeninių savybių, sąlygojančių vadovo veiklos gebėjimus, kurie

įrodomi kaip kompetencijos sudedamosios dalys, todėl atskirai šių savybių vadovui įrodyti nereikia.

Bendrosiose nuostatose pabrėžiama, kad vadovo kompetencija turi būti ypatinga įstaigoje dirbančių profesionalų integralios kompetencijos sudedamoji dalis.

Ikimokyklinės įstaigos vadovo kompetencija turi užtikrinti integralią įstaigoje dirbančių profesionalų kompetenciją. Ir šalia vadybinės kompetencijos vadovas turi turėti ir šiuolaikinei profesionalo veiklai būdingą perkeliamąją kompetenciją. Vadybinės veiklos profesionalumas ir veiksmingumas vertinamas pagal tai, kaip ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje įgyvendinami svarbiausi švietimo prioritetai. Vadovas savo kompetenciją pagrindžia parengdamas Kompetencijos aplanką.

1.3. Ikimokyklinės įstaigos vadovo kompetencijų sudedamosios dalys

Dabartinėje ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje dažniau kalbama apie problemas nei apie ateities viziją. Labiausiai dabar ikimokyklinio ugdymo įstaigoms reikia protingo, viziją turinčio vadovo, kuris galėtų sutelkti kolektyvą sukurti stimuliuojančią mokymosi aplinką. Ikimokyklinė ugdymo įstaiga yra kur kas sudėtingesnės organizacijos negu dauguma pramonės įmonių, ir joms reikia vadovauti kitaip, kad galėtų sėkmingai dirbti. Tai sampratos atėję iš gamybos paradigmos, reiškiančios gana tiesmukus valdžios tikslus ir nuostatas.

T. Sergiovanni, 2005 pateikia pagrindines kompetencijas, kurios padeda efektyviai vadovauti. Jis nurodo, kad dėmesio valdymas yra gebėjimas sutelkti kitus į vertybes, idėjas, tikslus ir siekius, kurie suburia žmones kartu ir teikia loginį pagrindą, valdžios tam, kas vyksta ikimokyklinėje įstaigoje, šaltinį. Susiejus idėjas, tikslus ir siekius, labai svarbu gebėti susieti pedagogus, tėvus ir ugdytinius su ikimokykline įstaiga taip, kad jie suvoktų, jog jų gyvenimui tikslai yra naudingi, prasmingi ir vertinami. T.Sergiovanni vadina prasmės valdymu, kuri sieja su pasitikėjimo valdymu, nes vadovas turi gebėti būti laikomas patikimu, teisėtu ir sąžiningu. Tokį gebėjimą mokslininkas vadina savęs valdymu. Jis tai prilygina menui, bet nurodo, kad be praktinio protingumo, inteligencijos nėra sugebėjimo pažinti, kaip viskas vyksta, ir kartu neįmanoma paskatinti dalykus gerai klostytis. (T.Sergiovanni, 2005, p. 68)

Dabartiniame ugdyme labai svarbu iškelti idėjas, kurių siekia ugdymo įstaiga, bet kartu siekti, kad jos derintųsi tarp savęs. T.Sergiovanni nurodo tai kaip paradokso valdymą, kuris yra efektyvumo valdymo prielaida. Efektyvumo valdymas yra galėjimas susitelkti į gebėjimo plėtojimą ikimokyklinėje įstaigoje, kuris leidžia per tam tikrą laiką pagerinti atlikimą. Svarbiausia efektyvaus valdymo prielaida - įsipareigojimo valdymas teikia bendrą struktūrą, karkasą vadovavimo praktikai, kai kitos šešios kompetencijos yra įdiegtos. Įsipareigojimo valdymas apima vadovavimo atsitraukimą nuo biurokratinių ir asmeninių veiksmų prie pažintinių veiksmų - prie idėjų.

1.3.1. Privalomi vertinimo kriterijai ir kompetencijos

Šiandienos visuomenėje ikimokyklinės įstaigos vadovui būtina išsiugdyti nuostatą ir gebėjimą mokytis visą gyvenimą. Siekiant švietimo kokybės, būtina formuoti vadybinio profesionalumo ir vadybinės kultūros sampratą. Švietimo įstaigos vadovui keliami dideli reikalavimai. Jis turi būti profesionalas, įgijęs pagrindinių vadybinės veiklos sričių vadybos kompetenciją: švietimo politikos ir strateginio planavimo, ugdymo proceso, žmogiškųjų, materialinių ir finansinių išteklių valdymo. Šalia vadybinės kompetencijos vadovas turi turėti ir šiuolaikinei profesionalo veiklai būdingas perkeliamausias kompetencijas.

Praktikoje Lietuvos ugdymo įstaigų vadovų kompetencijų raiška vertinama pagal Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005 m. liepos 21 d. įsakymu Nr. ISAK–1521 patvirtinti Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatai. Pagal nuostatuose numatytą kategorijų suteikimo tvarką, ketinantis atestuotis vadovas privalo pateikti ir pristatyti ekspertams savo Kompetencijos aplanką. Taigi kiekvienas vadovas privalo parengti savo Kompetencijos aplanką: pagal vadybinės veiklos kriterijus atskleisti savo kompetencijos lygį, kompetencijos sudėtinės dalis pagrįsti jas įrodančiais faktais, parodyti šių veiklos faktų rezultatus siejant juos su veiklos rezultatais ir pagrindžiant juos dokumentais ar kitais akivaizdžiais įrodymais. Todėl, siekiant vadybinės veiklos profesionalumo ir veiksmingumo bei įgyvendinant svarbiausius švietimo prioritetus, svarbu vadovams išmokti įsivertinti, atskleisti ir pristatyti savo kompetencijas.

Kompetencijos aplankui parengti vadovas turi įsigyti segtuvą, kuriame būtų ne mažiau kaip 27 skyriai. Skyriai žymimi skaičiais. Kompetencijos aplankas turi struktūrą. Vadovo kompetencijos, pagal minėtą dokumentą, įvardinamos keturiose vadybinės veiklos srityse.

1. skyrius – Kompetencijos aplanko turinys ir sąvadas;
2. skyrius – Gyvenimo aprašas;
3. -22 skyriai – Vadybinių kompetencijų įrodymai:

Perkeliamąsias kompetencijas vadovui užtenka pasitvirtinti vieną kartą. Vadovo perkeliamosios kompetencijos (Mokytis kaip mokytis kompetencija. Komunikacinė kompetencija. Informacijos valdymo kompetencija. Pokyčių valdymo kompetencija) vertinamos pagal 4 kriterijus. Jos visos turi būti įvertintos teigiamai–”yra”. Vieną kartą perkeliamausias kompetencijas patvirtinus, daugiau nebereikia, todėl toliau nagrinėsiu tik vadybines kompetencijas, kurias reikia patvirtinti kas 5 m.

**Privalomi vertinimo kriterijai ir kompetencijos ikimokyklinės įstaigos vadovui:
(Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatai.)**

Švietimo politikos išmanymas ir strategijos kūrimas, strateginio plano rengimas bei jo įgyvendinimas	Švietimo politikos išmanymas, strategijos kūrimas, strateginio plano rengimas ir įgyvendinimo koncepcija. Vadovo veikla formuojant ir keičiant kultūrą Vadovavimas metinės veiklos programos rengimui ir įgyvendinimui Bendradarbiavimas su socialiniais partneriais Vidaus audito organizavimas. Gautų duomenų panaudojimas tobulinant veiklą Projektų valdymas Vadybinė veikla, sudarant sąlygas savivaldos veiklai plėtoti
Ugdymo proceso valdymas	Ugdymo turinio planavimas ir įgyvendinimas Edukacinių aplinkų sukūrimas ir mokinių poreikių tenkinimas Mokinių saugumas. Pagalba mokiniams Lygių galimybių užtikrinimas Informavimas ir konsultavimas mokinių gyvenimo karjeros klausimais Tėvų (globėjų, rūpintojų) informavimas ir švietimas
Žmogiškųjų išteklių valdymas	Darbuotojų funkcijų reglamentavimas Darbuotojų veiklos vertinimas Darbuotojų saugumas
Turto ir lėšų valdymas	ap rūpinimas finansiniais ir materialiniais ištekliais Turto administravimas ir valdymas Turto ir lėšų kontrolė ir atskaitomybė;

1.3.2. Ugdymo proceso valdymas

Vystantis visuomenei drauge kito ir vaiko augimo sąlygos, nors šiuolaikinė vaikystės samprata yra palyginti nauja. Lietuvoje vyksta sparti ikimokyklinio ugdymo įstaigų, kaip organizacijų kaita. Siekiama atsiriboti nuo tradicinių ikimokyklinio ugdymo įstaigų kaip specifinių, skirtų tik mažiems vaikams ugdyti, sampratų ir mėginama siekti jų lankstumo, reaguojant į šeimos, bendruomenės ir vaiko socialinių-edukacinių poreikių įvairovę (Juodaitytė, 2003, p.361). Kaitos procesuose slypi ir tam tikri pavojai. Šie procesai dažnai prasideda inovacine idėja, dar aiškiai nesuprantant „tikrųjų kliento poreikių“ ir nežinant, kaip toji idėja paveiks kultūrą. Vienas iš sunkiausių procesų yra nustatyti poreikius, nes jie keičiasi ikimokyklinei įstaigai sprendžiant kaitos dilemas. Taip pat poreikiai dažnai gali būti migloti ir sunku juos aiškiai nusakyti. Todėl vienas iš svarbiausių ikimokyklinės įstaigos vadovų uždavinių yra padėti ikimokyklinei įstaigai suvokti bei nusakyti ugdymo ir kaitos poreikius (Dalin, Rolff, Kleekamp, 1999, p.20). Pastaruoju metu įvyko tam tikrų pokyčių ir ikimokyklinio ugdymo

valdymo srityje. Šios įstaigos perėjo į vietinę, teritorinę švietimo sistemos grandį. Pastebimas tam tikras pedagoginis pliuralizmas ir kuriant naują ikimokyklinio ugdymo modelį. Vyksta orientacija į ikimokyklinio ugdymo sričių įvairovę (estetinį, fizinį, meninį vaikų ugdymą), specializuojamasi vienoje iš ankstyvojo vaikų lavinimo sričių (dailės, muzikos ir kt.), stiprinamas vaikų etninės kultūros, sveikatos apsaugos ugdymas, neįgaliųjų socialinės integracijos galimybės.

Tačiau, pasak A. Juodaitytės (2003, p.362) „atviros visuomenės edukaciniame modelyje dažniausiai yra paisoma dalinių, o ne esminių pokyčių ir jų universaliojo pobūdžio. Stokojama iniciatyvų kuriant naują vaikų ugdymo ir suaugusiųjų švietimo sistemą, per menkai analizuojami socialiniai – edukaciniai švietimo sistemų pokyčiai apskritai“. Visapusiškos (pilnutinės) asmenybės ugdymas – pagrindinis ugdymo tikslas. Gilinantis į vaikų poreikių klausimus galima juos išskirti ir įvardinti tiek į pačius bendriausius, būdingus visiems vaikams, tiek į specialiuosius poreikius. Dirbant ugdymo įstaigoje atrodo, kad vaikai visi skirtingi ir jų poreikiai įvairūs. Ugdytojams siekiant pažinti visus vaikus, kad galėtų pagal jų poreikius pritaikyti ugdymo turinį, edukacinę aplinką, mažo vaiko ugdymo formas, metodus, o reikalui esant ir suteikti būtiną paramą, paranku išvelgti iš išmanyti tam tikrų išskirtų vaikų grupių poreikius. Tokia išvalga gali pagelbėti ne tik pedagogui, bet ir ikimokyklinės įstaigos vadovams planuojant ir įgyvendinant ugdymo turinį, kuriant edukacines aplinkas, informuojant ir šviečiant tėvus.

Kaip nurodo P.Dalin, H.G.Rolff, B.Kleekamp (1999) negali būti abejingos daugeliui esminių aplinkos pokyčių. Ugdymo tendencijos ryškėja ir ugdymo, ir vadovavimo realybėje. Kyla iššūkis vaikui – kyla iššūkis ugdytojui. Vadovui ikimokyklinio ugdymo institucijoje taip pat iškyla tam tikros naujos aktualijos, situacijos, kurios reikalauja netradicinių vadovo sprendimų bei reikalauja iš vadovų naujų kompetencijų plėtojimo. P.Dalin, H.G.Rolff, B.Kleekamp (1999) tvirtina, jog daugelis išorės ir vidaus naujai kylančių reikalavimų, kertasi vienas su kitu, problemoms spręsti reikia daugiau lėšų, kompetencijos, vadovavimo ir visiškai kitokio metodo. Naujoviška ikimokyklinio ugdymo įstaiga, minėti autoriai, laiko tokią įstaiga, kuri jau yra išmokus mokytis, išsiugdžius gebėjimą protingai įvertinti reikalavimus, įtraukdama kiekvieną žmogų. „Vadinasi, ikimokyklinei įstaigai reikia „atsiverti“, „adaptuotis ir ugdytis“ drauge su namais ir bendruomene. Tačiau tai reikia pradėti nuo mokyklos, ir mes iki šiol žiūrime į mokyklą kaip į mokymosi centrą bei kaitos vienetą.“(Dalin, Rolff, Kleekamp,1999, p. 21). Vadovo ugdymo proceso valdymą, kuris atitinka jo kompetenciją, sudaro tarpusavyje susijusios sudedamosios dalys. Ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovo pagrindinis tikslas - pakeisti į gerą vaikų gyvenimą. Moralinį tikslą vadovas privalo iškelti į pirmą vietą.

Dar vienas svarbus tikslas - iš esmės gerinti pedagogikos žinias. Jis privalo nuolatos puoselėti asmeninę viziją, kuri aprėptų ir moralinį tikslą, ir daug sudėtingesnes žinias apie

mokymą bei mokymąsi. Vykstantys pokyčiai vaikų gyvenime daro poveikį ugdymo įstaigos valdymui, o ypač personalo tobulinimo organizavimui. Kylant poreikiui modernizuoti vaikų ugdymą yra pastiprinamos pedagogų bei vadovų galimybės įgyti naujas pedagogines mažų vaikų ugdymo kvalifikacijas. Galima teigti, kad ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovui labai svarbu tinkamai valdyti ugdymo procesą, kuris yra neatsiejamas nuo visos ikimokyklinės įstaigos valdymo. Kaitos tendencijos ryškėja ir ugdymo, ir vadovavimo realybėje. Kyla iššūkis vaikui – kyla iššūkis ugdytojui. Vadovui ikimokyklinėje institucijoje taip pat iškyla tam tikros naujos aktualijos, situacijos, kurios reikalauja netradicinių vadovo sprendimų bei reikalauja iš vadovų naujų kompetencijų plėtojimo. Akivaizdu, kad vykstantys pokyčiai vaikų gyvenime daro poveikį ugdymo įstaigos valdymui, o ypač personalo tobulinimo organizavimui. Kylant poreikiui modernizuoti vaikų ugdymą yra pastiprinamos pedagogų bei vadovų galimybės įgyti naujas pedagogines mažų vaikų ugdymo kvalifikacijas. Šiandien ugdymo proceso tobulinimą sunku įsivaizduoti be pedagogų vertinimo ir įsivertinimo. Taigi įstaigos vadovas arba pavaduotojas ugdymui stebi ir vertintina kompetencijas pedagogų, vykdančių ugdymo procesą. Gerai suplanuota kontrolė turi šias funkcijas:

- a) nustato įstaigos darbo kokybę, ugdytinių ugdymo turinio įsisavinimo lygį;
- b) skatina pedagogų darbą, nes inspektuojamas pedagogas stengiasi pademonstruoti visą pedagoginį talentą;
- c) tobulina ikimokyklinės ugdymo darbo metodiką, nes pedagogas, matydamas ugdytinių rezultatus iš šalies, priverstas kritiškai pažvelgti į savo darbą;
- d) ikimokyklinės ugdymo įstaigos administracijos atstovas (vadovas ar pavaduotojas ugdymui) kaupia įstaigos veiklos patyrimą, kuris gali būti naudingas ateityje analizuojant pedagogo veiklos rodiklius;
- e) užkerta kelią galimiems pedagogų ir ugdytinių konfliktams.

Labai svarbu, kad patys pedagogai išmoktų kritiškai analizuoti savo darbą –įsivertintų. Tai padėtų įstaigos administracijai operatyviau vykdyti savo pareigas. Ikimokyklinės įstaigos vadovas pedagogų įsivertinimo procesą turi formuoti ir skatinti visos ikimokyklinės ugdymo įstaigos mastu.

1.3.3. Švietimo politikos išmanymas ir mokyklos strategijos kūrimas, strateginio plano rengimas bei jo įgyvendinimas

Pagrindiniai Lietuvos švietimo plėtotės uždaviniai išryškina esminį ikimokyklinės įstaigos vadovo veiklos tikslą: profesionaliai valdyti ikimokyklinę ugdymo įstaigą, užtikrinant sėkmingą jos veiklą bei veiksmingą tobulinimą, nukreiptą į ugdytinio ir pedagogo ugdymąsi ir gyvenimo sėkmę. Ikimokyklinės įstaigos vadovas turi gerai žinoti valstybinės švietimo politikos principus, strategiją ir jos įgyvendinimo kryptis. Ikimokyklinės įstaigos vadovas sugeba atpažinti vertingas

ir perspektyvias idėjas, jas pritaikyti savos įstaigos veiklos plėtojimui; kurti ir aptarti ikimokyklinės įstaigos politikos kryptis ir jos įgyvendinimo būdus, ieškoti efektyvių alternatyvų. Švietimo politikos išmanymas lemia, kad švietimo įstaigos vadovas sprendžia, ką daryti arba ko nedaryti priimantieji švietime sprendimus. Be abejo, turimi omenyje ne atskiri, pavieniai sprendimai, bet ištisa kryptingų sprendimų aibė, visuma. Be to, šie sprendimai priimami siekiant tam tikrų ilgalaikių tikslų.

Švietimo politika –tai visuma kryptingų veiksmų, kuriais siekiama įgyvendinti strateginius švietimo sistemos arba organizacijos tikslus. Viena iš esminių politikos charakteristikų –jos tikslingumas, jos vertybinis pobūdis ir ji įgyvendinama reaguojant į konkrečius socialinius pokyčius, t.y. neišvengiamai formuojama tam tikrame socialiniame kontekste. Šiandien švietimo sistemoje dirbantis vadovas turi būti plataus profilio vadybininkas, atliekantis ne tik administratoriaus, bet ir politikos formuotojo funkciją. (Želvys, Būdienė, Zabulionis, 2003, p. 54).

Labai svarbu vadovauti strategijos ir strateginio plano parengimui ir jo įgyvendinimui. Vadovaujantis ikimokyklinės įstaigos strateginiu planu ir vertybėmis inicijuoti metinės veiklos programos parengimą ir vadovauti jos įgyvendinimui. Švietimo įstaigos vadovas turi turėti viziją, ją kurti, tiesti į ją kelius, o prireikus ją remti, glaudžiai bendradarbiaujant su personalu moksleiviais ir tėvais. Organizacija, kuri mokosi ir kuri turi vadovą, atsidavusį mokyklos vizijai bei misijai, yra gerai tvarkoma organizacija“ (Dalin, Rolff, Kleekamp, 1999, p.60).

J.A.F.Stoner, R.E. Freeman (1999) nurodo, kad pirmasis planavimo žingsnis yra organizacijos tikslų formulavimas. Nustačius tikslus, kuriamos programos jiems pasiekti. Žinoma, formuluodamas tikslus ir kurdamas programas, pagrindinis mokyklos vadovas atsižvelgia į galimybę juos realiai įgyvendinti ir į tai, ar jie bus priimtini kitiems įstaigos darbuotojams. Planavimas nėra vienkartinis veiksmas, kurio pradžia ir pabaiga aiški. Tai nenutrūkstamas procesas, atspindintis supančios aplinkos pokyčius bei prisitaikymą prie jų. Vienas svarbiausių planavimo proceso rezultatas – įstaigos strategija. Dar viena ypatinga planavimo rūšis strateginis valdymas kuris atsirado per keletą pastarųjų dešimtmečių.

Strateginis valdymas – nenutrūkstamas procesas, apimantis plačios organizacijos tikslų programos bei priemonių jai įgyvendinti sukūrimą. (Stoner., Freeman, 1999. p, 42).

D.Hopkins, M.Ainscow, M.West (2001) išskiria, jog sukurti aiškia mokyklos viziją yra svarbiausias pertvarkomojo vadovavimo elementas – tai reiškia, kad individualias pastangas koordinuoti padeda bendra vizija, o ne kontrolė.

Ugdymo įstaigos vadovams keliamas sunkus uždavinys sukurti tokią ugdymo įstaigos kultūrą, kai žmonės dirbdami turi tam tikrą autonomiją ir gali savo žiniomis, įgūdžiais bei kūrybiškumu pasinaudoti sprenddami problemas ir įgyvendindami galimybes. Žinoma, sprendimų

decentralizavimas, atsižvelgiant į nustatytus ir aiškiai suformuluotus mokyklos tikslus bei prioritetus, savaime ugdymo įstaigos nepatobulins – reikia, kad darbuotojai iš tiesų turėtų žinių bei įgūdžių. Vadovai turi suprasti, kad ikimokyklinės įstaigos kultūrą galima pakeisti per tam tikrą laiką. Vadovas turi gebėti susieti tai, kas vyksta ikimokyklinėje įstaigoje, išvysti platesnį vaizdą, o taip pat susidoroti su nuolatiniais kaitos poreikiais, vadovauti techniniu, žmogaus ir švietimo bei kultūros lygmenimis. Svarbus vadovo vadovavimo elementas tas, kad vadovas turi leisti tobulinti organizaciją, kadangi įstengiančių vykdyti visus šiuos reikalavimus žmonių nėra daug, reikia kitiems. Tai padės tobulinti ir žadins žmonių motyvaciją.

Apibendrinant galima teigti, kad ikimokyklinės įstaigos vadovas turi būti susipažinęs ir sugebėti įgyvendinti valstybinę švietimo politiką, Lietuvos Respublikos įstatymus, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimus, švietimo ir mokslo ministro įsakymus, Savivaldybės institucijų sprendimus ir kitus teisės aktus, reglamentuojančius švietimo veiklą savo darbe ir ikimokyklinėje įstaigoje.

1.3.4. Žmogiškųjų išteklių valdymas

Ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje drauge dirba daug pedagogų, kuriems vadovauja ikimokyklinės įstaigos vadovas. Vadovas visus darbuotojus priima į darbą, vadovaudamasis Darbo kodeksu ir Švietimo įstatymu (48 straipsnis. Teisė dirbti mokytoju), taigi nuo vadovo priklauso, kokie pedagogai dirba ugdymo įstaigoje. Taigi vadovas pagal atitinkamus Lietuvos Respublikos įstatymus bei Švietimo ir mokslo ministerijos norminius aktus formuoja ikimokyklinės įstaigos personalą, kuris geba užtikrinti ugdymo kokybę.

Gerinti kokybę – žmogiškųjų išteklių valdymo pastangų tikslas. Tai viena pagrindinių mokyklos vadovo veiklos sričių, nes geri darbuotojai lemia ikimokyklinės ugdymo įstaigos darbo rezultatus ir leidžia ugdymo įstaigai konkuruoti švietimo paslaugų rinkoje (R. Meškauskienė, 2007, p. 63).

Sėkminga ugdymo įstaigos vadovo veikla – tai ne tik investicijos į ugdymo proceso modernizavimą, kompiuterizavimą, tai pirmiausia investicijos į žmogiškuosius išteklius. Ikimokyklinės įstaigos pedagogai turi būti įvaldę naujas technologijas, naujausius ugdymo metodus, mokėti priimti sprendimus, atitinkančius šiuolaikinius reikalavimus. Ikimokyklinės įstaigos vadovas turi dvi galimybes suburti gerą kolektyvą: pasikviesti kvalifikuotų pedagogų iš kitų ugdymo įstaigų ir pats išsiugdyti gerų pedagogų savo ugdymo įstaigoje. Abiem atvejais ikimokyklinės įstaigos vadovas turi turėti aiškią personalo politiką, o tai padeda apsaugoti gerus specialistus nuo konkurentų – kitų įstaigų vadovų, galinčių juos pavilioti į savo įstaigas (R. Meškauskienė, 2007, p. 64).

Viena iš ugdymo įstaigos stabilumo sąlygų – personalo stabilumas. Tačiau iš vienu ugdymo įstaigų mokytojai nebėga, o kitose – didelė kadru kaita. Kadru nestabilumas kenkia

ugdymo procesui, be to, tada problemiška kalbėti apie pedagogų kompetencijų tobulinimą ir kvalifikacijos kėlimą. Kad išlaikytų stabilumą ikimokyklinės įstaigos vadovas turi formuoti tam tikrą įstaigos politiką ir įstaigos kultūrą, kad atsirastų bendraminčių, kuriems būtų kartu gera dirbti, kurie jaustų atsakomybę ir būtų motyvuoti. Vadovas atsakingas, kad visi, net ir antraeilininkai būtų įtraukti į ikimokyklinės įstaigos projektus, kad nuolat įstaigoje vyktų veikla ir dalykinė, ir metodinė, nes pedagogai kompetencijų įgyja veikdami. Ikimokyklinės įstaigos vadovas sukurdamas atitinkamą klimatą savo ugdymo turi užtikrinti kadru stabilumą. Nuolatiniai pedagogai turi daugiau motyvacijos, jie įsigyvena įstaigoje, gerai suvokia jos problemas ir stengiasi vykdyti strateginius planus: kelia kvalifikaciją, įgyja naujų vaidmenų ir jiems reikalingų kompetencijų. Vienoje vietoje atskiro pedagogo augimą geriau pastebi ir administracija, ir kolegos, ir tėvai. Pastovumas įstaigos vadovui, pedagogam, ir ugdytiniams labai svarbus veiksnys, nes sukuria tam tikrą saugumą ir supratimą.

Žmonių valdymo procesas yra svarbesnis už strategijos ir darbo procesus. Juk ne kas kitas, tik žmonės sprendžia apie tai, kurią strategiją pasirinkti, kokiais būdais siekti, kad pasirinkta strategija taptų realiu darbu. L.Bossidy (2004) teigia, kad tvirtas, geras žmonių valdymo procesas atlieka tris užduotis. Jis tiksliai ir gilai įvertina individus. Jis duoda rėmus vadovavimo talentams, ir papildo vadovų rezervą. Mokslininkas nurodo, kad vadovas turi būti ne tik mandagus, bet ir reiklus, kai to reikia, kad tvirtas žmonių valdymas yra galinga priemonė, kada reikia ateityje numatyti darbuotojų funkcijų reglamentavimą, sprendimų delegavimą, darbuotojų veiklos vertinimą. Autorius pažymi, kad vadovo liberalus vadovavimo stilius gali sudaryti prielaidas kolektyve dirbti darbuotojui, kurio darbo rezultatai nėra aukšti, o elgesys – nepagarbus kitiems asmenims. Tada kiti darbuotojai nesijaučia saugiai. Vadovas priima sprendimus, kaip sujungti strateginį planą su darbuotojų darbu, ir pasiekti kuo geresnių rezultatų. Skatina nuolatinį darbuotojų tobulinimą, sudarydamas sąlygas darbo tęstinumo ir tuo mažindamas darbuotojų darbo vietų praradimą. Vadovas atsako už sprendimus, ką daryti su darbuotojais, kurie nevykdo užduočių.

A.Seilius (2000) vadovaudamasis universaliomis vadybinėmis motyvacinėmis teorijomis teigia, kad pagrindinis ir esminis vadovo personalo valdymo faktorius yra „sutelkiant darbuotojus bendram organizacijos tikslui per įteigimą yra labai konkretus vadovavimas“. Autorius pritaria L. Bossidy teigimui, kad žmonių ugdymas, auklėjimas bei mokymas, jų įtraukimas į organizacijos valdymą, siekiant tikslų, vadinama specifinės organizacijos kultūros formavimas. Kadangi žmonės iš prigimties linkę į stabilumą, nori jausti perspektyvą, pasitikėti ateitimi, tai dirbantys organizacijose, kurios neturi ateities, jaučiasi neramūs, nesaugūs, dirba laikinai ir todėl jų darbas nėra kokybiškas. Kai kurie vadovai pervertina pinigų galią. Jie mano,

kad visas problemas, pažangos ir kontrolės problemas gali išspręsti pinigai. (A.Tūbienė, 1994, p.15).

A.Seilius (2000) pateikia vadyboje pripažintas motyvacinės teorijas. Autorius pateikia pagal Maslou poreikių tenkinimą, vertingą esminių poreikių analizę. Jie būdingi žmogui nuo vaikystės, nuo pat pirmųjų gyvenimo metų. Pirminiai, gamtiniai organizmo poreikiai – vitaliniai, gyvybės palaikymo (savisauga, maistas, gėrimas, šiluma, miegas ir t.t.); malonumo poreikiai (iš dalies tenkinami skonio, lytėjimo ir kitais sensoriniai malonumais); judėjimo ir naujovių (fizinė iškrova, įspūdžiai). Pradiniai socialiniai individo poreikiai yra bendrauti ir justai aplinkinių meilę (bendravimas su žmonėmis); asmenybės įtvirtinimo (asmeninių laimėjimų ir galimybių didinimo); pažinimo, kognityviniai (rišlaus ir neprieštaringo pasaulio vaizdo kūrimas). Blake & Mouton sukūrė vieningą sistemą, kuri įvertina esamus vadovo valdymo tipus. Jie nurodo, kad pagrindinė personalo valdymo teorija yra ta, kad siekiant aukščiausių veiklos rodiklių, į veiklą įtraukiami visi nariai. (A.Seilius, 2000, p.47).

A. Sakalas, V. Šilingienė (2000) teigia, kad vadovavimo efektyvumas priklauso nuo pavaldinių brandumo lygio ir sugebėjimo parinkti atitinkamą elgsenos variantą. Čia pavaldinių brandumas suprantamas kaip sugebėjimas formuluoti ir siekti aukštų tikslų, noras ir sugebėjimai prisiimti atsakomybę už jų įgyvendinimą, taip pat už žinias, darbo įgūdžius ir patirtį. Konsultacinis (bendradarbiavimo) stilius; kai vadovas nepriima sprendimo, kol neaptaria problemos su vadovaujama grupe ir neišklauso pavaldinių patarimų, pageidavimų, konsultacijų. (Sakalas, Šilingienė, 2000, p.55)

A.Seilius (2000) pabrėžia, kad būtina vadovams įtraukti visus įstaigos narius į įstaigos veiklą. Visi dalyviai turi turėti galimybę dalyvauti valdyme ir sąmoningai turi vykdyti numatytas funkcijas ir užduotis. Kadangi žodis „dalyvavimas“ pats savaime lietuviškoje terminologijoje nieko nereiškia, tai reikia pažymėti, kad vadovas turi deleguoti darbuotojams funkcijas ir sprendimus.

Apibendrinant galima konstatuoti, kad vadovas personalo valdyme yra ne administratorius ar prižiūrėtojas, bet vertybių formuotojas, prasmės sutvėrėjas, perteikiantis savo darbuotojams naujoves. Ypatingai tai aktualu ikimokyklinėje įstaigoje, nes personalo valdymas priklauso vadovų ir pavaldinių tarpusavio sąveikos (bendradarbiavimo) sričiai. Tačiau būti geru vadovu tarp personalo nelengva, nes reikia vengti klaidų, kurios dažniausiai pasitaiko dirbant su žmonėmis. Geras vadovas negali būti pasyvus nustatant darbo uždavinius, neturi teisės netinkamai planuoti. Ikimokyklinės įstaigos vadovas negali ignoruoti gerų jausmų ir nuotaikų, tačiau nėra pagirtinas ir per didelis aktyvumas atliekant darbo užduotį (labiau reikia vadovauti, o ne pačiam atlikti). Ypač aktualu vadovui sugebėjimas išklausti žmones, sugebėjimas aiškiai ir

tiksliai išdėstyti darbo tikslo, sugebėjimas apgalvotai motyvuoti darbuotojus, sugebėjimas parodyti žmonėms pagarbą ir pripažinimą.

1.3.5. Turto ir lėšų valdymas

Šalia vadybinės veiklos sričių vertinamas turto ir lėšų valdymas, kuris leidžia gerinti ikimokyklinės įstaigos materialinę būklę, o kartu sudarydamas kuo geresnes sąlygas tiek ugdytiniams, tiek personalui. Apskaitos politika – tai apskaitos principai, apskaitos taisyklės ir metodai, skirti ūkio subjekto apskaitai tvarkyti ir finansinei atskaitomybei sudaryti bei pateikti. (K.Valužis, 2002, p.230).

Pagrindinis dokumentas, kuriuo remiantis turi būti tvarkoma ikimokyklinės įstaigos turto apskaita, yra Lietuvos Respublikos buhalterinės apskaitos įstatymas, kuriame pasakyta, kad kiekvienas ūkio subjekto vadovas turi pasirinkti apskaitos politiką ir ją įgyvendinti, atsižvelgdamas į konkrečias sąlygas ir vadovaudamasis apskaitos standartais. Ikimokyklinė įstaiga yra biudžetinė įstaiga ir ji taiko tokią apskaitą ir jos politiką, kurią yra nurodęs steigėjas. Tai centralizuota buhalterija, kuri užtikrina, kad finansinėje atskaitomybėje pateikta informacija: būtų naudinga naudotojams; teisingai atspindėtų įstaigos finansinę būklę, veiklos rezultatus bei pinigų srautus; atspindėtų ūkinių operacijų ir įvykių turinį; būtų išsami. Ikimokyklinės įstaigos vadovas įsakymu patvirtina apskaitos sąmatas ir savo įstaigos finansinę politiką. Įsakyme išdėstomos: bendrosios nuostatos apie programos sąmatos vykdymo apskaitą; pasirinkta buhalterinės apskaitos vedimo tvarka; įstaigoje taikomas individualus sąskaitų planas; naudojamos kompiuterinės programos; finansų kontrolės reikalavimai; kitos tvarkos. Bendrosiose nuostatose išvardinami norminiai dokumentai, kuriais vadovaujantis tvarkoma biudžeto ir ne biudžeto lėšų apskaita. Visos ikimokyklinės įstaigos, ir kurios priklauso centralizuotai buhalterijai, ir kurios yra savarankiškos ar dalinai savarankiškos ir pačios tvarko savo buhalterija, jos buhalterinės apskaitos vedimo tvarkoje numato kiekvieno apskaitos modulio vedimo tvarką: piniginių lėšų apskaitos vedimo tvarką; ilgalaikio turto įsigijimo; ilgalaikio turto pripažinimo nereikalingu arba netinkamu naudoti; ilgalaikio turto nurašymo, išardymo ir likvidavimo tvarką; atsargų pajamavimo ir išardymo bei nurašymo tvarką; trumpalaikio turto pajamavimo ir išdavimo bei nurašymo tvarką; nereikalingo arba netinkamo naudoti turto pardavimo viešuose prekių aukcionuose tvarką; inventorizacijos atlikimo tvarką; atskaitingų asmenų atsiskaitymo ir kita tvarką. Kitoje tvarkoje nustatomi normatyvai įvairioms išlaidoms, pvz., mobiliųjų telefonų naudojimo, valymo priemonių ir kitų pagalbinių darbo priemonių normos, kanceliarinių prekių normos per tam tikrą laikotarpį, dovanų pajamavimo tvarka, lėšų naudojimo reprezentacinėms išlaidoms tvarka ir kt. Įstaigos vadovo įsakymu patvirtinamas įstaigoje taikomas individualus sąskaitų planas. Vyriausiasis buhalteris pagal Lietuvos Respublikos vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymą privalo vykdyti išankstinę finansų

kontrolę, pasirašydamas atitinkamus dokumentus, leidžiančius atlikti ūkinę operaciją. Biudžetinių įstaigų, išlaikomų iš valstybės biudžeto asignavimų, programų sąmatų vykdymo kontrolę atlieka Valstybės kontrolė, o kitų, išlaikomų iš savivaldybių biudžetų asignavimų, programų sąmatų vykdymo kontrolę atlieka Valstybės ir savivaldybių kontrolė. (K. Valužis, 2002, p.230).

Apibendrinant, galima teigti, kad vadovui reikalingos įvairios asmeninės savybės sąlygoja jo veiklos gebėjimus, kaip sudedamosios kompetencijos dalys. Praktikoje Lietuvos mokyklų vadovų kompetencijų raiška vertinama pagal LR „Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų vadybinės veiklos (vadovo kompetencijos) vertinimo kriterijus“ (2005-07-21, Nr. ISAK - 1521). Kompetencija čia įvardinama, kaip jau įvykusios veiklos teigiamus rezultatus sąlygojančios žinios, vertybės, kitos asmenybės savybės.

1.4. Ugdymo kokybės valdymo specifika ikimokyklinėje įstaigoje

Dažnai kokybės laidavimą dauguma autorių sieja su efektyvumu: Puškorius (2004) teigia, kad „vertinant efektyvumą ... tenka nagrinėti daugybę veiksmų, kurie savo ruožtu apskaičiuojami tam tikrais kriterijais. Želvys (2003) išskiria strateginius (pasiekiami per 3-5 metus), taktinius (pasiekiami per 2-3 metus), operatyvinius (pasiekiami per pusę metų arba metus) tikslus. Siekiant organizacijos užsibrėžtų tikslų tampa labai svarbiu susitarimas dėl tikslų. Susitarti yra nelengva dėl vienos žmogiškos priežasties, kad kiekvienas žmogus yra individualus. Esant individualumui, skiriasi požiūriai, vertybės ir t.t. Šioje srityje svarbus vaidmuo tenka vadovui, siekiančiam susieti tikslus su organizacijos vertybėmis. Nuo pripažintų vertybių priklauso tikslų įgyvendinimas, kokiomis priemonėmis iškelti tikslai bus įgyvendinti.

Stoškus, Beržinskienė (2005) įvardija šias vertybių kategorijas: teorinės vertybės (tiesa, žinios, racionalus mąstymas), ekonominės vertybės (praktiškumas, naudingumas, turto kaupimas), politinės vertybės (valdžia, pripažinimas), socialinės vertybės (geri žmonių santykiai, prierašumas, konfliktų išvengimas), estetiškos vertybės (meninė harmonija, forma ir simetrija, sudėtis), religinės etinės vertybės (etika, moralė, santarvė).

Jucevičienė (2000) pateikia labai panašią anksčiau minėtai vertybių klasifikacijai: religinės, socialinės, estetiškos, politinės, teorinės, ekonominės. Autorė teigia, kad pažangiose organizacijos kultūrose būdingos taip pat šios vertybės: dėmesys klientų ir darbuotojų poreikiams, laisvė inicijuoti idėjas, rizikos toleravimas, laisvas bendravimas. Kintant politiniams, ekonominiams, socialiniams, technologiniams procesams, kinta vertybės, žmogus turi persiorientuoti į naujas vertybes, jų sistemas. Tai nelengvas procesas, bet įmanomas, jei organizacijos nariai įsivertina atskirai savo ir bendrai organizacijos veiklą, jei vyrauja atvirumas

ir pasitikėjimas, kolegialus darbas. Švietimo sistemos funkcionavimo efektyvumas – viena aktualiausių problemų, kuriai yra skiriamas mokslininkų didelis dėmesys. Siekiant valdymo kokybės, kyla būtinumas objektyviai įvertinti švietimo sistemos pasiekimus, jų veikimą, kad būtų galima pastebėti teigiamus ir neigiamus pokyčius.

Bagdono, Jucevičienės (2000) nuomone, veiklos efektyvumas nėra pastovi ir absoliuti sąvoka. Kai kalbama apie švietimo organizacijų efektyvumą, neretai turima omenyje ir jose vykstančių procesų kokybę. Minėti autoriai teigia, kad „ugdymo kokybė laiduoja mokyklos veiklos efektyvumą, kuris neįmanomas be nuolatinio vertinimo“. Bagdonas ir Jucevičienė (2000) mano, kad mokyklos efektyvumo apibrėžimo nepakanka mokyklos veiklos efektyvumo vertinimo sistemai pagrįsti, nes konkrečiu laiko momentu tikslų pasiekimo laipsnį yra gana sunku pamatuoti. Autoriai išskiria tris efektyvumo išmatavimo lygius: potencialųjį (mokyklos vidinių sąlygų, laiduojančių perspektyvinį efektyvumą, užtikrinimo laipsnis), išreikštąjį (akivaizdūs tikslo pasiekimo rezultatai, nustatomi duotu laiko momentu) ir perspektyvinį (tikslo pasiekimo laipsnis, sąlygotas potencialaus efektyvumo ir atsiskleidžiantis praėjus kuriam laikui po išreikštojo efektyvumo nustatymo momento) efektyvumą. Autoriai Bagdonas ir Jucevičienė (2000) daro išvadą, kad efektyvumo vertinimas galimas tik atskleidžiant potencialųjį ir išreikštąjį efektyvumą. Perspektyvinio efektyvumo, kuris gali būti atskleistas tik po kurio laiko realizuotų tikslų, atskleisti nepavyksta, nes negalima nustatyti perspektyvinio efektyvumo tuo momentu, kai yra nustatomas išreikštasis efektyvumas. (Bagdonas ir Jucevičienė, 2000, p. 47)

Švietimo organizacijų valdymo kokybę vertina darbuotojai, klientai (tėvai ir jų vaikai), žiniasklaida ir pan. Tuo būdu susidaro interesų grupės, kurių interesai, o ir vertinimas, sąlygojamas interesų, dažnai vieni nuo kitų skiriasi: tėvai nori, kad jų vaikai lankytų geriausią darželį, mokyklą, mokytojai didžiuojasi moksleivių pasiekimais, moksleiviai siekia įstoti į geras aukštąsias mokyklas, įsigyti prestižinę specialybę. Šių komponentų visumą Bitinas (2000) apibūdina kaip švietimo kokybę. Visos trys grupės pagal Želvį (2003) atstovauja skirtingiems interesams: profesionalai orientuojasi į įsivertinimą, klientai – į lūkesčių tenkinimą, politikai – į atitikimą standartams. Vadybinio darbo aspektus apima švietimo vadybos standartai, kurie Lietuvos švietimo organizacijoms dar nėra nustatyti. Želvys (2003) pateikia vadybos standartų sudėtinės dalis: pagrindinis tikslas, svarbiausi vaidmenys (funkcijos), kompetencijos vienetai, elementai, veiklos kriterijai, apibrėžimai.

Vadybinę veiklą yra įprasta planuoti, pasitikrinti pagal teisinius, norminius dokumentus. „Visas mūsų oficialus gyvenimas sukasi apie patvirtintų funkcijų vykdymą ir jų vykdymo kokybės kontrolę pagal patvirtintus standartus, kriterijus“ (R.Ališauskas, 2005, p. 38). Įgyvendinant Valstybės ilgalaikės raidos strategiją (2002), Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatas (2003), Švietimo įstatymą (2003), Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo

strategiją (2004), Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatų įgyvendinimo programą (2005), parengti ir 2005 metais liepos 21d. patvirtinti Švietimo ir mokslo ministro įsakymu Nr. ISAK-1521 Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatai ir vadybinės veiklos (vadovo kompetencijos) vertinimo kriterijai.

R. Ališauskas (2005) teigia, kad norint dirbti gerai, reikia sau kelti tris klausimus: „Kaip mums sekasi? Iš kur tai žinome? Ką toliau darysime?“. Vertinimas ir įsivertinimas – tai kryptinga veikla, padedanti išsiaiškinti, kaip sekasi. Įsivertinimas reikalingas, kad sužinoti esamą situaciją, apsižvalgyti, kur esame, kad pasitikrinti, kaip keičiame, kaip bandoma paveikti situaciją, kad surinkti įrodymus dokumentuojant, siekiant tobulinti veiklos būdus ir metodus, organizacijos bendruomenės telkimui, kad skatinti komandinį darbą organizacijoje, kad motyvuoti klientus (tėvus), darbuotojus. (R. Ališauskas, 2005, p. 42)

Slatkevičienė (2002) nagrinėjusi veiklos įvertinimo principus įgyvendinant nuolatinį tobulinimą įmonėje, daro išvadą, kad norint kompleksiskai įvertinti organizacijos veiklą, reikia integruoti veiklos kokybės, veiklos pasiekimų bei nepertraukiamo tobulinimo pasiekimų įvertinimą.

Vertinimą ir įsivertinimą derėtų priskirti prie kokybės apibrėžimo priemonių, nes įsivertinus, yra parodomas rezultatas, situacija, kuriai galimi įvairūs lygiai: labai geras, geras, iš dalies geras, blogas arba visiškai pasiekta, pasiekta iš dalies pasiekta, neįvykdyta. Vertinimas vykdomas įvairiais lygmenimis: institucijos, grupės, individo. Institucijos lygmeniu švietimo vertinimą vykdo Švietimo ir mokslo ministerija, apskričių priežiūros skyriai, švietimo skyrių prie savivaldybių padaliniai ir pačios ugdymo institucijos. Grupės lygmeniu vertinimą vykdo komandos organizacijose, individo lygmeniu vertinimą vykdo asmenys organizacijose, turintys tam kompetencijos ir įgaliojimus, vertinti vieni kitų ir savo darbą atskirai.

Alonderienė, Baranauskienė (2004) nagrinėjusios darbuotojų vertinimą komandose, daro išvadą, kad darbuotojų vertinimo komandose procesą sudaro trys etapai: 1) pasiruošimas vertinimui, kurį sudaro trys etapai: vertinimo tikslų nustatymas, vertinimo kriterijų ir skalės parinkimas, vertinimo metodo parinkimas, vertintojų skaičiaus parinkimas, vertinimo dažnumo numatymas, 2) vertinimo atlikimo etapas, kurį sudaro trys žingsniai: vertinimo atlikimo aptarimas, 360 laipsnių grįžtamojo ryšio metodo taikymas, vertinimo interviu, 3) vertinimo rezultatų įvertinimas.

Gimžauskienė (2006) nagrinėjusi veiklos vertinimo proceso ypatumus organizacinių vertybių aspektu, daro išvadą, kad veiklos vertinimo proceso orientaciją (vertinimo perspektyvos, prioritetai, matavimų tipai, kontrolės pobūdis) lemia veiklos efektyvumo veiksniai. Pripažįstama, kad norint nustatyti valdymo kokybę, reikalinga įvertinti organizacijos veiklą,

organizacijos dedamas pastangas. Taip pat, siekiant užtikrinti nepertraukiamą organizacijos veiklos tobulinimą, svarbu įvertinti ir tobulinimo pasiekimus.

Veiklos įvertinimą kaip nuolatinį tobulinimą įmonėje nagrinėjusi Slatkevičienė (2002) mano, kad „patys savaime rodikliai neturi jokios reikšmės. Išmatavus veiklos pasiekimus bei veiklos kokybę, surinkti duomenys turi būti analizuojami“. Remdamasi pažangių veiklos įvertinimo sistemų kriterijų, nepertraukiamo veiklos tobulinimo principų pritaikymo konkrečiose veiklose įvertinimo sistemos praktika, minėta autorė teigia, kad visų pirma turi būti išmatuojami veiklos pasiekimai, veiklos kokybė, vėliau planuojama veiklos tobulinimo veikla, nustatomi tobulinimo tikslai, matuojami bei įvertinami tobulinimo veiklos pasiekimai.

Slatkevičienė (2002), išanalizavusi kompleksinę veiklos įvertinimo sistemą, kurią sudaro veiklos kokybės, veiklos pasiekimų ir veiklos tobulinimo pasiekimų duomenų grupės, įvardija organizacijos kompleksinio veiklos įvertinimo principus: veiklos pasiekimų, veiklos kokybės bei tobulinimo pasiekimų įvertinimo integravimas, nepertraukiamo tobulinimo skatinimas, nepertraukiamas organizacijos veiklos vertinimas, sistemos pagrindimas svarbiais organizacijos sėkmei veiksniais, rodiklių horizontalus integruotumas, rodiklių specifiškumas ir vienodumas, rodiklių pobūdžio vienodumas, mažas rodiklių skaičius, sistemos adaptyvumas besikeičiančiai aplinkai. Vertinimui yra vykdoma priežiūra arba stebėseną.

Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerijos 2005 m. lapkričio 10 d. įsakymu Nr.ISAK-2240 buvo patvirtintas Valstybinės švietimo stebėsenos tvarkos aprašas, kuriame teigiama, kad „švietimo stebėsenos tikslas yra analizuoti ir vertinti švietimo būklę, prognozuoti jos pokyčius“. Šiame dokumente švietimo stebėsenos organizavimas ir vykdymas yra apibrėžtas keturiais lygmenimis: valstybės, apskrities, savivaldybės ir mokyklos. Valstybės švietimo stebėsenos tvarkos aprašymo 14 punkte yra teigiama, kad „valstybės lygmens švietimo stebėseną apima mokyklų šalies švietimo būklės ir kaitos analizę, vertinimą, prognozavimą, apskrities lygmens švietimo stebėseną apima mokyklų (išskyrus aukštąsias) ir kitų švietimo teikėjų apskrities teritorijoje teikiamo švietimo būklės ir kaitos analizę, vertinimą, prognozavimą, savivaldybės lygmens švietimo stebėseną apima savivaldybės pavaldumo mokyklų teikiamo švietimo būklės ir kaitos analizę, vertinimą, prognozavimą, mokyklos lygmens švietimo stebėseną apima mokykloje teikiamo švietimo būklės ir kaitos analizę, vertinimą, prognozavimą“. Vadybos, valdymo funkcijas nagrinėję autoriai vieningai nagrinėjo ir kontrolę. Vadyboje žodžiui „kontrolė“ galima sutikti daug atitikmenų: inspektavimas, priežiūra, stebėseną.

Želvys (2003) teigia, kad vadybos funkcija – kontrolė padeda išsiaiškinti, kiek rezultatyvūs buvo planavimas, vadovavimas, organizavimas ir išskiria keturis kontrolės proceso etapus: kriterijų ir metodų veiklos kokybei įvertinti kūrimas; veiklos kokybės vertinimas; nustatymas, ar veiklos kokybė atitinka kriterijus; koreguojamieji veiksmai.

Sakalas, Šilingienė (2000) išskiria trijų rūšių kontrolę: tarnybinė priežiūra (įvardijama kaip vadovo pareiga), rezultatų kontrolė (jos metu kontroliuojamas pasiektų rezultatų atitikimas planuojamiems), savikontrolė (jos metu suteikiamos didesnės galimybes darbuotojams patiems kontroliuoti savo darbą).

Bagdonas, Bagdonienė (2000) įvardija kontrolės tikslą kaip pagalbą organizacijai siekiančiai adaptuotis pasikeitus sąlygoms, mažiau daryti klaidų ir susitvarkyti su vidaus problemomis, suskirsto kontrolę lygmenimis: žemiausio lygio kontrolė apima operacijų, elgesio ir finansų kontroles, aukštesniojo lygio kontrolė siejama su organizacijos struktūros elementų atliekamomis funkcijomis, aukščiausiojo lygio kontrolę apima strategijos įgyvendinimo kontrolę, išskiria dvi kontrolės proceso sistemas: pirmąją sistemą sudaro idėjiniai (žmonės, kapitalas, įrengimai, medžiagos), perdirbimas (gamybos ar paslaugų procesai), rezultatai (prekės, paslaugos); antrąją sistemą sudaro profilaktinė kontrolė (idėjų tikrinimas, problemų nuspėjimas ir pašalinimas), lyginamoji kontrolė (proceso tikrinimas ir reguliavimas), grįžtamoji kontrolė (rezultatų tikrinimas, mokymasis iš praeities klaidų).

Stoškus, Beržinskienė (2005) kontrolę įvardija kaip darbų eigos arba rezultatų palyginimą su numatytais. Kad būtų galima palyginti, autorių teigimu, reikalinga: pirma - konkrečių rodiklių pavidalo normos, tikslai, uždaviniai, antra – rezultatas gautas dirbant. Keletas minėtų autorių skirtingai išskiria kontrolės proceso rūšis, tačiau autoriai laikosi vieningos nuomonės, kad gerai vykdoma kontrolė padeda siekti vykdomos veiklos kokybės.

Standartų nustatymą Bagdonas, Bagdonienė (2000) įvardija pirmuoju kontrolės proceso etapu ir apibrėžia standartą kaip objektą, su kuriuo yra lyginami veiklos rezultatai, išskiria išorinius ir vidinius standartus, teigia, kad standartai neturi slopinti darbuotojo entuziazmo, todėl jie turi būti nei per aukšti, nei per žemi ir mano, kad efektyviausi yra aukšti, bet pasiekiami standartai.

Želvys (2003) ekspertų parengtus standartus apibūdina kaip švietimo kokybės sampratą, įvardija standartų sudėtinės dalis: pagrindinis tikslas (yra artimas mokyklos misijos sampratai), svarbiausi vaidmenys arba funkcijos (padeda siekti pagrindinio tikslo), kompetencijos vienetai (jais nusakoma, ko tikimasi iš kompetentingo vadybininko ir apibrėžiamos reikšmingos veiklos sritys), kompetencijos elementai (jie apibrėžia tą meistriškumą, kurį turėtų įgyti vadybininkas), veiklos kriterijai (apibrėžiantys, kokių rezultatų turi pasiekti vadyba ar vadybininkas), apibrėžimai (pateikiami kiekvienam aplinkybių ir situacijų elementui). Standartų parengimas yra sudėtingas procesas reikalaujantis žinių, patirties, išvalgos. Standartų parengimas yra susitarimas valstybės lygmeniu tarp ministerijos ir institucijų siekiančių standartų įvykdymo. Švietimo standartus nustato ir atsako už jų parengimą Švietimo ir mokslo ministerija. Švietimo įstaigos

prisiima vykdytojų vaidmenį ir atsako už standartų pritaikymą. Jiems priskiriami pedagogų ir vadovų atestacijų nuostatai, auditas, pedagogų ir vadovų vertinimo kriterijai ir kt.

Apibendrinus šiame skyriuje išsakytas mintis, galima teigti, kad valdymo kokybę parodo potencialus ir išreikštas efektyvumas, kurio pasiekimo priemone organizacijoje yra tikslai ir vertybių sistema ir interesų grupių nuomonių raiška. Valdymo kokybės užtikrinimo priemonė – standartai sudaro galimybę nustatyti vadybinės veiklos atitiktį rekomenduojamam lygiui. Išmatuota standartais vadybinės veiklos kokybė, jos pasiekimai dar negarantuoja valdymo kokybės. Tam reikalingas tobulintinos veiklos įvertinimas kaip nuolatinis procesas, sudarytos vertinimo sistemos adaptyvumas keičiantis sąlygoms.

2.VADOVO VADYBINIŲ KOMPETENCIJŲ ĮTAKOS IKIMOKYKLINĖS ĮSTAIGOS UGDYMO KOKYBEI EMPIRINIS TYRIMAS

2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

Tyrimo metodologija

1. Pragmatinės filosofijos dinamikos koncepcija (Aster, 1995; Halder, 2002), teigiančia, kad besikeičiant visuomenės gyvenimo sąlygomis, kinta ir kompetencijų sritys. Ši idėja išreiškiama šūkiu „besikeičiantis žmogus dinaminėje aplinkoje“.

2. Šiuolaikine mokymosi paradigma, akcentuojančia veiklos daugialypiškumą, t.y. gebėjimą dirbti įvairiose mokymo aplinkose, edukacinius procesus sieti su kasdienine žmogaus veikla, skleisti visuomenėje naujas mokslo žinias ir idėjas, nuolat tobulintis. Mokymasis paremtas inovacijomis, naujomis technologijomis, aktyviais mokymo/si metodais, probleminiu mokymu, kritiniu mąstymu.

Tyrimo metodika

Šiame darbe naudojamas kiekybinis (ikimokyklinių įstaigų direktoriaus, jo pavaduotojų ugdymui ir įstaigos pedagogų) tyrimas. Kiekybinei analizei būdingas duomenų, gautų tam tikroje populiacijoje arba jai atstovaujančių žmonių grupėje, apibendrinimas (Kardelis, 2000). K.Kardelis(2000) teigimu, kiekybinėje analizėje vyksta statistinių reiškinių interpretacija bei nuodugnus duomenų patikrinimas.

2008/2009 mokslo metais atlikto tyrimo tikslai ir uždaviniai:

- Ištirti vadovų vadybinių kompetencijų įtaką ugdymo kokybei
- Išnagrinėti kompetencijų įtaką ugdymo kokybei
- Išanalizuoti vadovų požiūrį į vadybines kompetencijas
- Pateikti rekomendacijas kompetencijų ugdymuisi

Tyrimo iš viso apklausta 120 respondentų, kuriuos sudaro Kauno miesto ikimokyklinių įstaigų vadovai, jų pavaduotojų ugdymui, keturi pedagogai iš tos pačios įstaigos. Tyrimo iš viso dalyvavo 18 Kauno miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų.

Tyrimo etapai:

1. 2008 metų rugsėjo- gruodžio mėnesiais aiškintasi tyrimo problema ir tema, rinkta ir studijuota literatūra, informacijos ieškota interneto priemonėse.
2. 2009 metų sausio mėnesį sudaryta tyrimo metodika.
3. 2009 metų vasario - kovo mėnesį vykdytas tyrimas.
4. 2009 metų rugsėjo-spalio mėnesį atlikta duomenų kognityvinė analizė, suformuluotos išryškėjusios tendencijos, suformuluotos išvados, parengtos rekomendacijos.

Tyrimo organizavimas

Prieš tyrimą buvo atlikta mokslinės literatūros ir švietimo dokumentų analizė. Ja siekta išanalizuoti pagrindines kompetencijos ir su ja susijusias sampratas, vadybinių kompetencijų modelius pasauliniame kontekste, vadovų vadybines kompetencijas Lietuvos Respublikos švietimo dokumentuose, pagrįsti temos naujumą ir aktualumą.

Apžvelgus mokslinę literatūrą ir švietimą reglamentuojančius dokumentus ir juos išanalizavus, sudaryta tyrimo struktūra (1 priedas). Anketos buvo sudarytos remiantis LR „Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų vadybinės veiklos (vadovo kompetencijos) vertinimo kriterijais“ (2005-07-21, Nr. ISAK -1521). Iš šio dokumento buvo atrinkti itin aktualūs ikimokyklinėje įstaigoje vadovo veiklos kriterijai, kurie įtakoja įstaigos ugdymo kokybę. Tai vadovas rengdamas ikimokyklinės įstaigos strategiją atsižvelgia į politinius, socialinius, ekonominius procesus, darančius įtaką ikimokyklinės įstaigos veiklai; vadovauja metinės veiklos programos rengimui ir įgyvendinimui, vidaus audito organizavimas ir gautų duomenų panaudojimas veiklai tobulinti, projektų valdymas, edukacinių aplinkų sukūrimas ir ugdytinių poreikių tenkinimas, inicijuoja ugdymo įstaigos aplinkos kūrimą pritaikytą įvairių poreikių mokiniams, analizuoja darbuotojų profesinę raidą, sudaro sąlygas įgyvendinti darbuotojų kompetencijų ir kvalifikacijos tobulinimą.

Anketos skirtos ikimokyklinių įstaigų direktoriaus, jų pavaduotojams ugdymui ir pedagogams, jos anonimiškos, sudėtos į atskirus vokus. Anketas sudaro tokie struktūriniai dariniai: instrukcija (atmintinė) respondentams, socialinių-demografinių kintamųjų blokas ir konstrukto kintamųjų blokas. Instrukcijoje motyvuojama anketos paskirtis ir garantuojamas anonimiškumas. Socialinių demografinių kintamųjų bloką sudaro šie socialiniai-demografiniai požymiai: lytis, amžius, pareigos, įgyta vadybinė kategorija, išsilavinimas. Konstrukto kintamuosius sudarė trys klausimų grupės.

Pirmąją grupę sudaro klausimai apie vadovo vadybinių kompetencijų svarbą ugdymo kokybei, tiriamųjų prašyta įvertinti vadybines kompetencijas pagal vykdomos veiklos svarbą ir pagal reikšmingumą ugdymo kokybei (labai svarbi, esminė, svarbi, neesminė, nesvarbi).

Antroje grupėje nurodomas kompetencijų bloką, kiekviename pateikti konkrečios kompetencijos kriterijai, kuriuos respondentai vertina pagal savo įstaigoje vykstančius kompetencijų įtakotus procesus 5 rangų skalėje (puikiai, gerai, patenkinamai, silpnai, visai nevyksta).

Trečia grupę sudaro atviro tipo klausimai kuriais siekiama atskleisti respondentų nuomonę apie tris svarbiausias ir tris tobulintinas vadybinės veiklos kompetencijas įstaigoje bei vadovo vadybinių kompetencijų įtaką ugdymo kokybei.

Tyrimo organizavimo sunkumai

Parengtos anketos buvo išdalintos 18-je Kauno ikimokyklinių įstaigų vadovams, pavaduotojams ugdymui ir pedagogams. Dėl didelio vadovų užimtumo, pavaduotojų ugdymui ir pedagogų dokumentacijos tvarkymo ne visos anketos buvo gražintos, o kai kurios įstaigos atsisakė dalyvauti tyrime, jų pedagogės įvertinusios anketos turinį teigė, kad stinga žinių apie vadybines kompetencijas.

Statistinės duomenų analizės metodai

Atsakymai į anketos klausimus buvo koduojami ir įvedami į SPSS programą. Duomenis buvo analizuojami pasitelkiant į pagalbą SPSS 11,0, Microsoft Excel for Windows programas. Duomenų analizės rezultatai darbe pateikti lentelėmis ir diagramomis. Statistinių išvadų reikšmingumas tikrintas taikant šiuos kriterijus:

- Chi - kvadratas (siekiant patikrinti hipotezę apie dviejų kokybinių požymių ryšį).

Tikrinant hipotezes pasirinktas reikšmingumo lygmuo $\alpha=0,05$. Nulinė hipotezė buvo atmetama, kai p reikšmė neviršydavo reikšmingumo lygmens ($p<0,05$). Tokiu atveju buvo priimama alternatyvi hipotezė ir teigiama, kad skirtumai yra patikimi (reikšmingi). Jei p reikšmė viršydavo 0,05, nulinė hipotezė buvo atmetama. Tokiu atveju buvo daroma išvada, kad skirtumai statistikai nepatikimi (nereikšmingi).

Tiriamųjų charakteristika

1 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Respondentų amžius	Tyrime dalyvavo	
	skaičius	%
Nenurodė	1	0,9
18-29 metai	12	11,2
30-39 metai	45	42,2
40-49 metai	39	36,4
50 ir daugiau metų	10	9,3
Viso:	107	100

Iš pateiktos lentelės matome, kad tyrime iš viso dalyvavo 107 respondentai. Tyrime dalyvavusių respondentų amžius pasiskirstė taip: 18-28 amžiaus grupė sudaro 12 (11,2 proc.) apklaustųjų, 30-39 amžiaus grupę sudaro 45 (42,2 proc.) apklaustųjų, 40-49 metų amžiaus grupę sudaro 39 (36,4 proc.) 50 ir daugiau grupę sudaro 10 (9,3 proc.), 12 apklaustųjų (9 proc.) apklaustųjų nenurodė savo amžiaus. (žr. 1 lentelė)

Galime teigti, kad tyrime dalyvavusių apklaustųjų didžiąją dalį sudaro 30-39 metų 45 (42,2 proc.) respondentai.

2 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas įstaigoje

Respondentų amžius	Tyrime dalyvavo	
	skaičius	%
Direktorius	18	16,8
Pavadootojas ugdymui	18	16,8
Pedagogas	71	66,4
Viso:	107	100

Iš pateiktos lentelės matome, kad tyrime dalyvavo 107 respondentai, kurie pagal užimamas pareigas pasiskirstė taip, 18 (16,8 proc.) direktorių, 18 (16,8 proc.) pavadootojų ugdymui, 71 (66,8 proc.) pedagogų. (žr. 2 lentelė)

Galime teigti, kad didžioji dalis apklaustųjų, yra pedagogai, jų 71 (66,4 proc.)

3 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal vadybinę kategoriją

Respondentų išsilavinimas	Tyrime dalyvavo	
	skaičius	%
Vadybinės kategorijos neturi	77	72,0
1 vadybinė kategorija	6	5,6
2 vadybinė kategorija	22	20,5
3 vadybinė kategorija	2	1,9
Viso:	107	100

Iš pateiktos lentelės matome, kad tyrime dalyvavę respondentai, pagal turimą vadybinę kategoriją pasiskirstė taip, 77 (72 proc.) respondentai neturi vadybinės kategorijos, 6 (5,6 proc.) respondentai turi 1 vadybinę kategoriją, 22 (20,5 proc.) respondentai turi 2 vadybinę kategoriją, ir 2 (1,9 proc.) respondentai turi 3 vadybinę kategoriją. Galime teigti, kad pagal turimas vadybines kompetencijas vyrauja 2 vadybinė kategorija, nes ją turi 22 (20,5 proc.) respondentai. (žr. 3 lentelė)

4 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Respondentų išsilavinimas	Tyrime dalyvavo	
	skaičius	%
Aukštosios mokyklos / kolegijos diplomas	33	30,8
Bakalauras	38	35,5
Magistras	21	19,6

Seno pavyzdžio aukštojo mokslo diplomas	15	14,1
Viso:	107	100

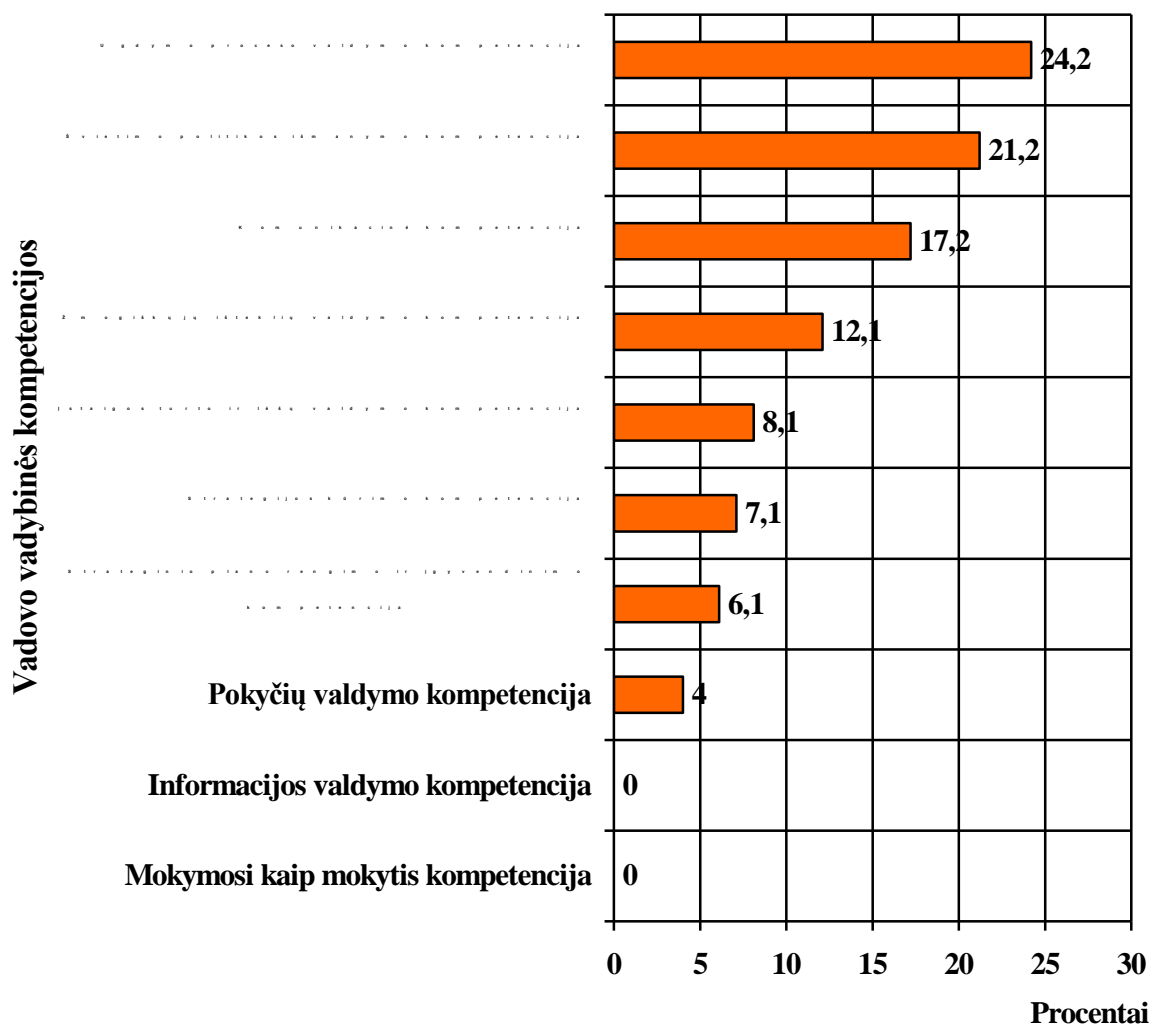
Iš pateiktos lentelės matome, kad tyrime dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą yra toks: aukštosios mokyklos/ kolegijos diplomą turi 33 (30,8 proc.) respondentų, bakalauro diplomą turi 38 (35,5 proc.) respondentų, magistro 21 (19,6 proc.) respondentų, seno pavyzdžio aukštojo mokslo diplomą turi 15 (14,1 proc.) respondentų. Galime teigti, didžioji dalis 38 (35,5 proc.) respondentai turi bakalauro diplomą. (žr. 4 lentelė)

Apibendrinant pateiktas lenteles, galima daryti išvadą, kad didžioji dalis iš 107 tyrime dalyvavusių respondentų yra 30 – 39 metų 45 (42,2 proc.), turintys bakalauro diplomą 38 (35,5 proc.) respondentų. Pagal užimamas pareigas vyrauja 71 pedagogas (66,4 proc.). Pagal turimą vadybinę kategoriją vyrauja 22 vadovai (20,5 proc.) turintys 2 vadybinę kategoriją.

2.2. Vadybinių kompetencijų įtakos svarba ikimokyklinės įstaigos ugdymo kokybei

Šiandienos visuomenėje ikimokyklinių įstaigų vadovams būtina išsiugdyti nuostatą ir gebėjimą mokytis visą gyvenimą. Siekiant švietimo kokybės, būtina formuoti vadybinio profesionalumo ir vadybinės kultūros sampratą. Ikimokyklinės įstaigos vadovams keliami dideli reikalavimai. Jie turi būti profesionalai, įgiję pagrindines vadybinės veiklos sričių vadybos kompetencijas: švietimo politikos ir strateginio planavimo, ugdymo proceso, žmogiškųjų, materialinių ir finansinių išteklių valdymo.

Siekiant išsiaiškinti, kurių vadovo vadybinės veiklos kompetencijų įtaka įstaigoje svarbiausia buvo prašoma nurodyti tris svarbiausias vadovo vadybinės veiklos sritis.

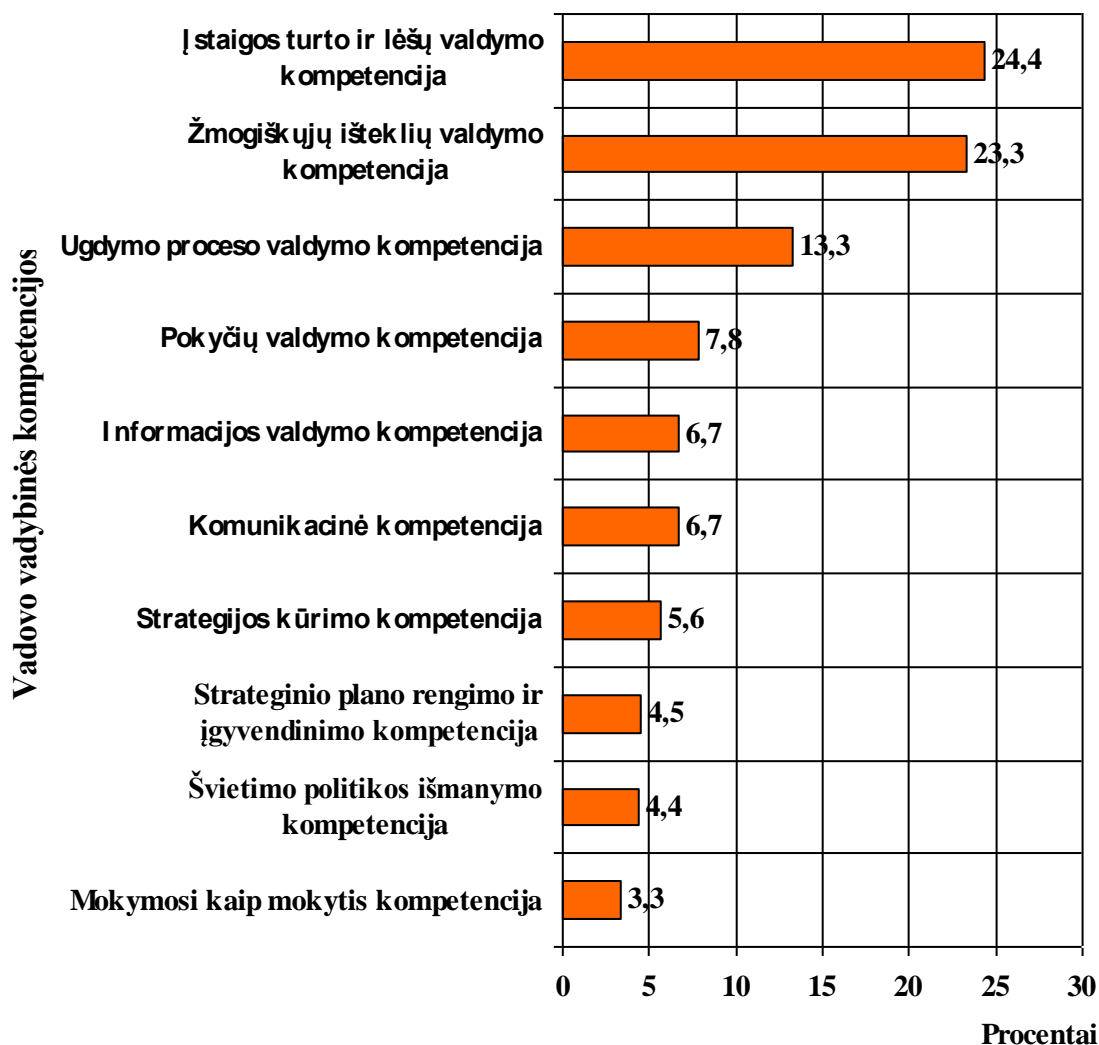


1 pav. Respondentų nuomonė, kurios vadovo vadybinės veiklos kompetencijos daro reikšmingiausią įtaką įstaigai (N=107)

Iš pateikto paveikslo matome, kad ugdymo proceso valdymo kompetencija yra svarbiausia (24,2 proc.), švietimo politikos išmanymo kompetencija (21,2 proc.), mažiau svarbi, trečioje vietoje pagal svarbumą yra komunikacinė kompetencija (17,2 proc.) mažiausiai reikšmingos (0 proc.) informacijos valdymo ir mokymosi kaip mokytis kompetencijos.(žr. 1 pav.)

Galime teigti, kad reikšmingiausią įtaką įstaigai daro ugdymo proceso valdymo kompetencija, įstaigos neįtakoja informacijos valdymo ir mokymosi kaip mokytis kompetencijos.

Siekiant išsiaiškinti, kurias vadybines kompetencijas būtina tobulinti, respondentų buvo prašoma įvardinti tris tobulintinas vadybines kompetencijas.

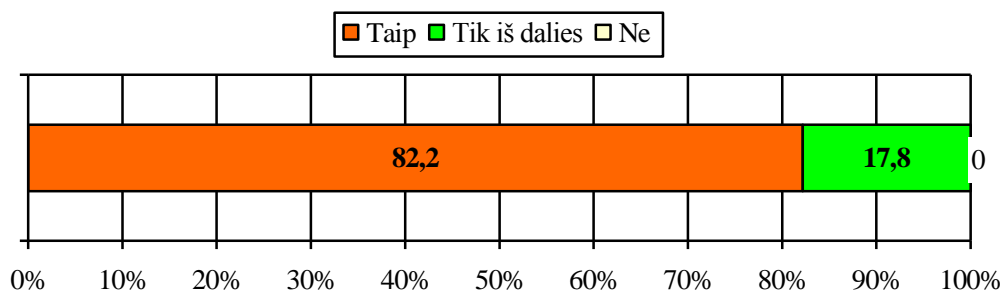


2 pav. Respondentų nuomonė, kurias vadovų vadybines kompetencijas įstaigoje būtina tobulinti (N=107)

Iš pateikto paveikslo matome, kad pirmoji tobulintina kompetencija yra įstaigos turto ir lėšų valdymo (24,4 proc.), antroji tobulintina (23,3 proc.) yra žmogiškųjų išteklių valdymo kompetencija, trečioji tobulintina kompetencija yra ugdymo proceso valdymo kompetencija (13,3) proc., mažiausiai tobulintina kompetencija yra mokymosi kaip mokytis kompetencija (3,3 proc.) (žr. 2 pav.)

Galime teigti, kad tobulintiniausia kompetencija įstaigoje yra įstaigos turto ir lėšų valdymo kompetencija, mažiausiai tobulintina yra mokymosi kaip mokytis kompetencija.

Siekiant išsiaiškinti respondentų nuomonę ar įstaigos ugdymo kokybę įtakoja vadovo vadybinės kompetencijos respondentų buvo prašoma pasirinkti atitinkama vertinimo rangą („taip“, „ne“, „tik iš dalies“, „nežinau“).

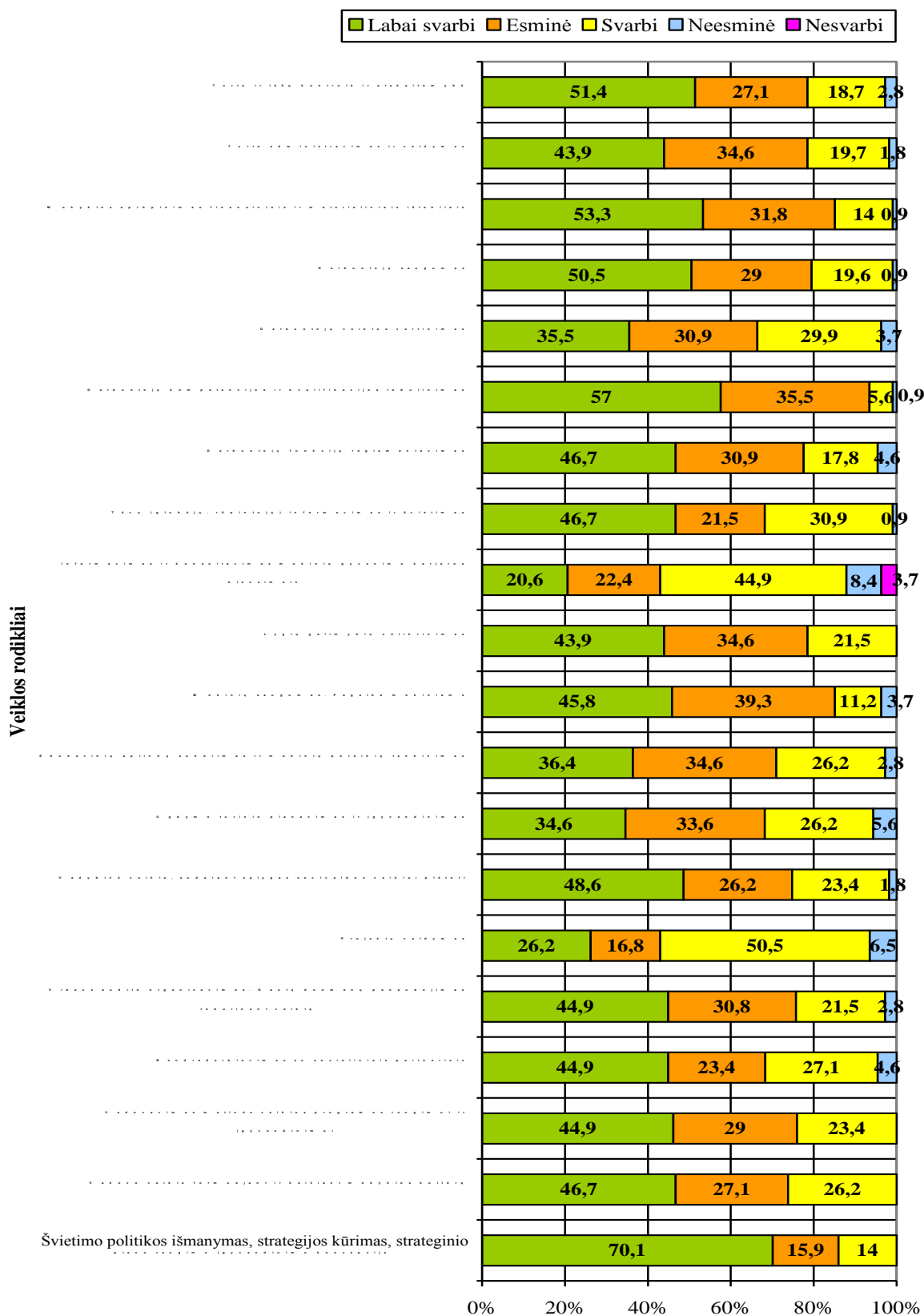


3 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Kaip manote, ar įstaigos ugdymo kokybę įtakoja vadovo vadybinės kompetencijos?“ pasiskirstymas (N=107)

Iš pateiktos lentelės matome, kad respondentai mano, kad įstaigos ugdymo kokybę įtakoja vadovo vadybinės kompetencijos (82,2 proc.), kita dalis respondentų mano, kad tik iš dalies įstaigos ugdymo kokybę įtakoja vadovo vadybinės kompetencijos (17,8 proc.), nėra respondentų manančių, kad įstaigos ugdymo kokybę įtakos neturi vadovo vadybinės kompetencijos (0proc.).(žr.3 pav.)

Apibendrinant pateiktas lenteles galime teigti, kad įstaigos ugdymo kokybę įtakoja vadovo vadybinės kompetencijos, reikšmingiausią įtaką įstaigai daro ugdymo proceso valdymo kompetencija, tobulintiniausia kompetencija įstaigoje yra įstaigos turto ir lėšų valdymo kompetencija. Galime daryti prielaidą, kad ikimokyklinės įstaigos ugdymo kokybę įtakoja vadovo vadybinės kompetencijos, kurios reikšmingiausia atsispindi ugdymo proceso valdymo kompetencijoje, o siekiant kokybiškesnio ugdymo įstaigoje reikia tobulinti įstaigos turto ir lėšų valdymo kompetenciją

Siekiant išsiaiškinti, kurios vadybinės srities kompetencijos yra reikšmingiausios buvo pateikiamos kompetencijos, kurias respondentai turėjo įvertinti pagal atitinkamą vertinimo rangą („labai svarbi“, „esminė“, „svarbi“, „neesminė“, „nesvarbi“).



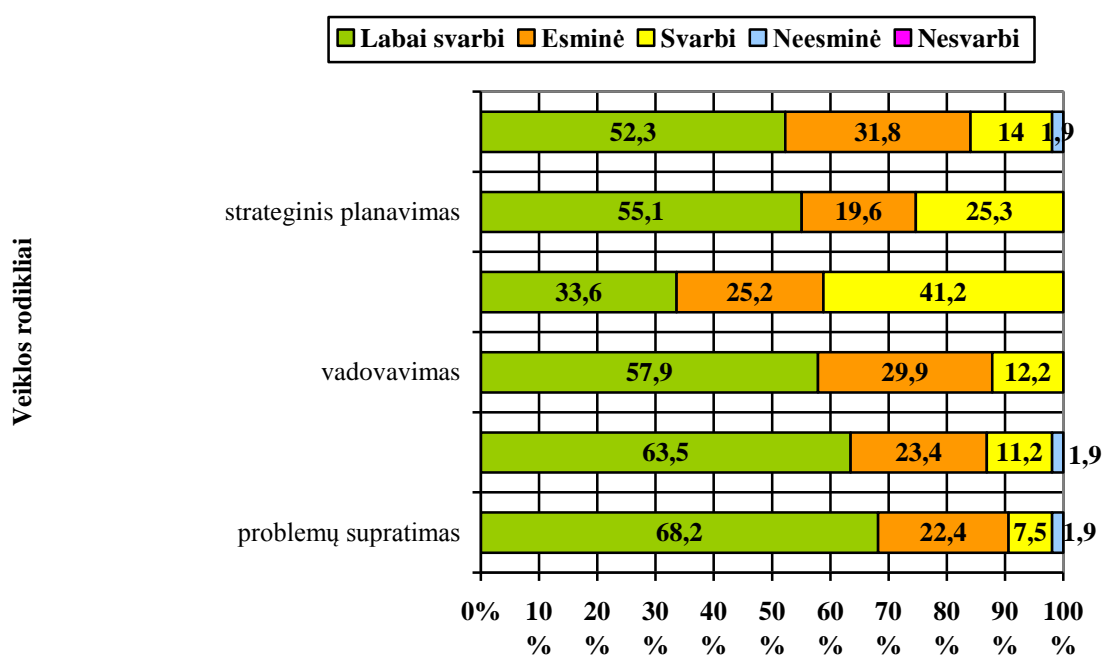
4 pav. Respondentų nuomonė apie vadovo vadybinių kompetencijų svarbą ugdymo kokybei (N=107)

Tiriant respondentų nuomonę, apie vadybinių kompetencijų svarbą ugdymo kokybei pagal atskirus rangus, galima teigti, kad „labai svarbia“ – laikoma švietimo politikos išmanymas, strategijos

kūrimas, strateginio plano rengimo įgyvendinimo kompetencija (70,1proc.), „esmine“ – laikoma mokinių saugumo, pagalbos mokiniams kompetencija (39,3 proc.), „svarbi“ – projektų valdymo kompetencija (50,5 proc.), „neesminė“ – (8,4 proc.) ir „nesvarbi“ – (3,7 proc.) yra laikoma informavimas ir konsultavimas mokinių gyvenimo karjeros klausimais kompetencija. (žr.4 pav.)

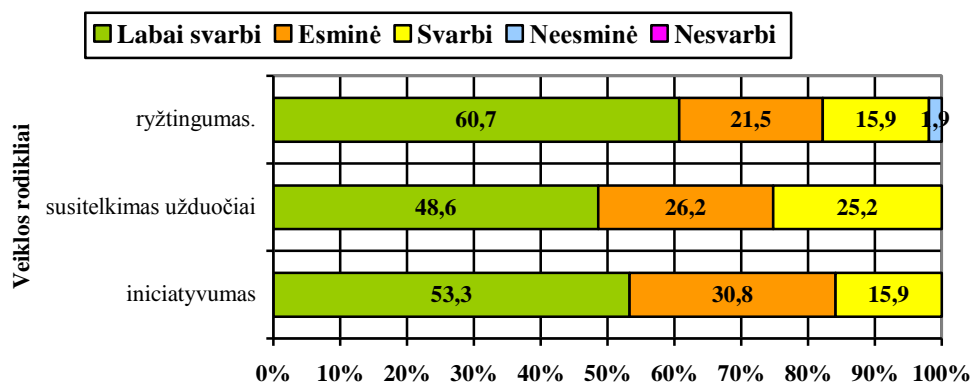
Apibendrinant galime teigti, kad svarbiausia ugdymo kokybei yra švietimo politikos išmanymo, strategijos kūrimo, strateginio plano rengimo įgyvendinimo kompetencija, kuri užtikrina įstaigos šiuolaikiškumą, novatoriškumą, bendruomenės įtraukimą į bendrą veiklą.

Siekiant išsiaiškinti, vadovo vadybinės kompetencijos pagal vykdomos veiklos svarbą, respondentai turėjo įvertinti pagal atitinkamą vertinimo rangą („labai svarbi“, „esminė“, „svarbi“, „neesminė“, „nesvarbi“).



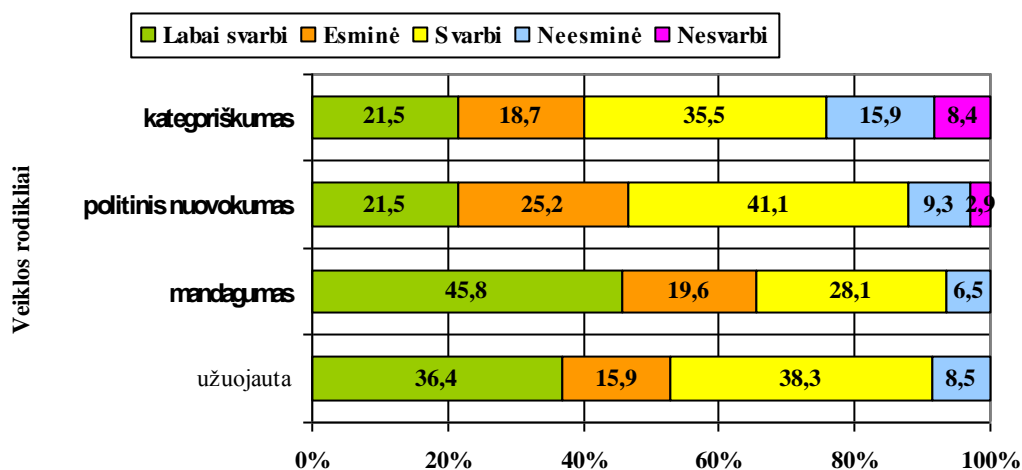
5 pav. Respondentų nuomonė apie vadovo vadybinių kompetencijų svarbą pagal vykdomą veiklą: tradicinės funkcijos (N=107)

Tiriant respondentų nuomonę apie vadovo vadybinių kompetencijų svarbą pagal vykdomą veiklą: tradicinės funkcijos išryškėjo, kad „labai svarbi“ – yra problemų supratimo funkcija (68,2 proc.), „esminė“ laikoma vadovavimo funkcija (29,9 proc.), „svarbi“ – strateginio planavimo funkcija (25,3 proc.), „neesminė“ – laikomos tikslų nustatymo, komandos būrimo, rezultatyvumo, sprendimų priėmimo ir problemų supratimo funkcijos (1,9 proc.). (žr.5 pav.)



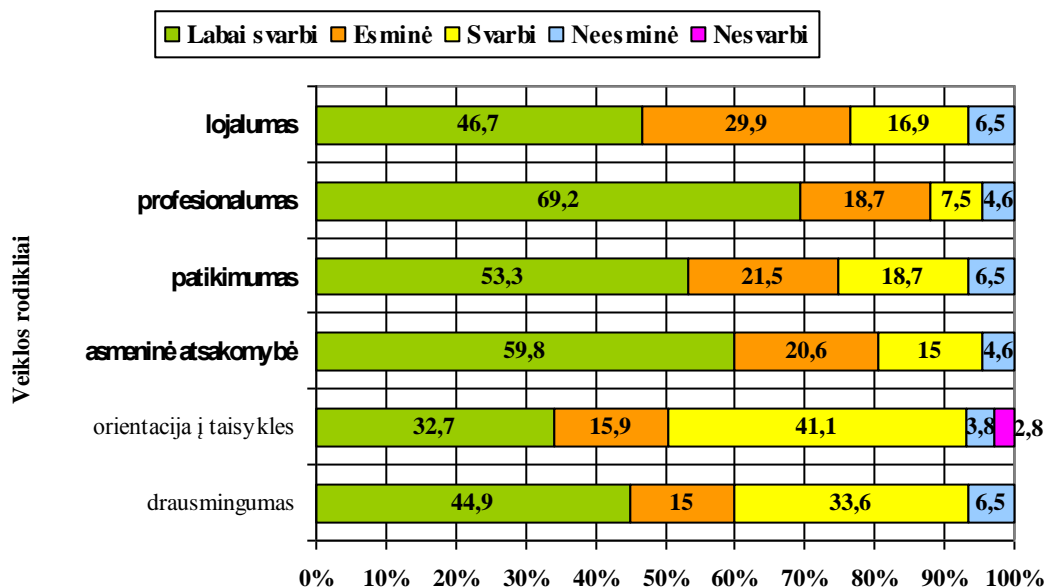
6 pav. Respondentų nuomonė apie vadovo vadybinių kompetencijų svarbą pagal vykdomą veiklą: orientacija į užduotį (N=107)

Tiriant respondentų nuomonę apie vadovo vadybinių kompetencijų svarbą pagal vykdomą veiklą: orientacija į užduotį išryškėjo, kad „labai svarbi“ – (53,3 proc.) ir „esminė“ – (30,8 proc.) yra iniciatyvumo funkcija, „svarbi“ yra – susitelkimo užduočiai funkcija (25,2 proc.), „neesminė“ – ryžtingumo funkcija (1,9 proc.). (žr. 6 pav.)



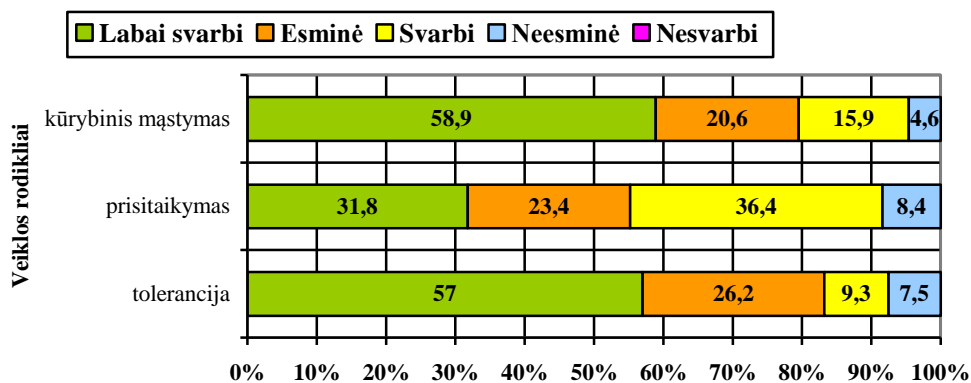
7 pav. Respondentų nuomonė apie vadovo vadybinių kompetencijų svarbą pagal vykdomą veiklą: orientacija į asmenį (N=107)

Tiriant respondentų nuomonę apie vadovo vadybinių kompetencijų svarbą, pagal vykdomą veiklą: orientacija į asmenį, išryškėjo, kad „labai svarbi“ – yra mandagumo (45,8 proc.) funkcija, „esminė“ – (25,2 proc.) ir „svarbi“ - (41,1proc.) yra politinio nuovokumo funkcija, „neesminė“ (15,9 proc.) ir „nesvarbi“ – (8,4 proc.) kategoriškumo funkcija. (žr. 7 pav.)



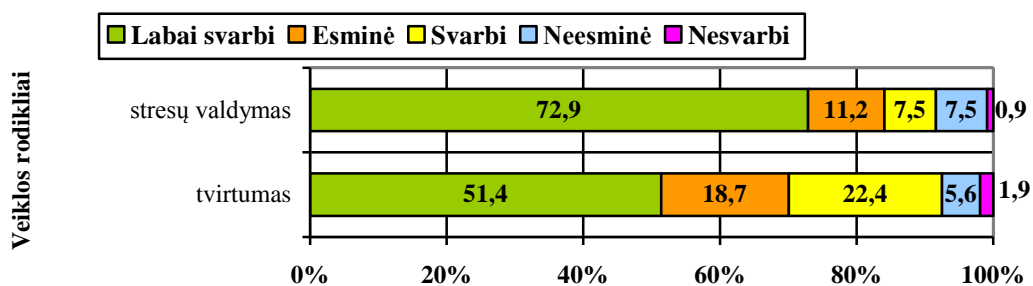
8 pav. Respondentų nuomonė apie vadovo vadybinių kompetencijų svarbą pagal vykdomą veiklą: organizacinis tapatumas (N=107)

Tiriant respondentų nuomonę apie vadovo vadybinių kompetencijų svarbą, pagal vykdomą veiklą: organizacinis tapatumas, išryškėjo, kad „labai svarbi“ – yra profesionalumo (69,2 proc.) funkcija, „esminė“ – yra lojalumo (29,9 proc.) funkcija, „svarbi“ – yra orientacija į taisykles (29,9 proc.) funkcija, „neesminė“ – yra lojalumo (6,5 proc.), patikimumo (6,5 proc.), drausmingumo (6,5 proc.) funkcijos, „nesvarbia“ – laikoma orientacija į taisykles (2,8 proc.) funkcija. (žr.8 pav.)



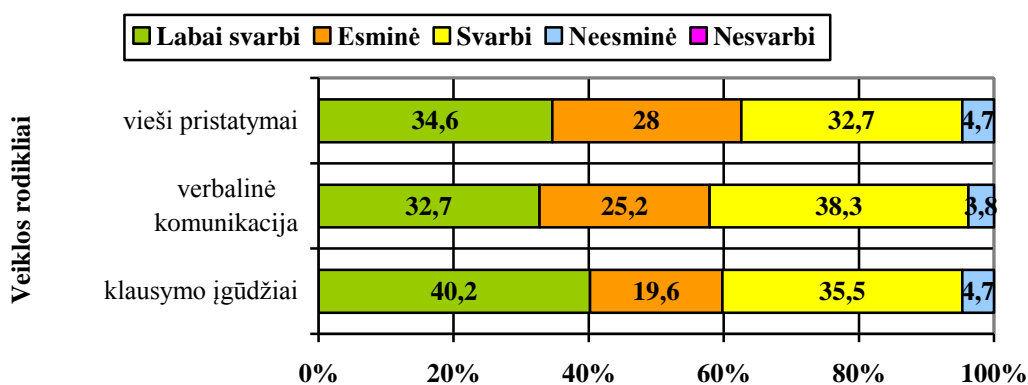
9 pav. Respondentų nuomonė apie vadovo vadybinių kompetencijų svarbą pagal vykdomą veiklą: pažiūros (N=107)

Tiriant respondentų nuomonę apie vadovo vadybinių kompetencijų svarbą pagal vykdomą veiklą: pažiūros, išryškėjo, kad „labai svarbi“ – yra kūrybinio mąstymo (58,9 proc.) funkcija, „esminė“ – yra tolerancijos (26,3 proc.) funkcija, „svarbi“ – yra prisitaikymo (36,4 proc.) funkcija, „neesminė“ – yra prisitaikymo (8,4 proc.) funkcija. (žr.9 pav.)



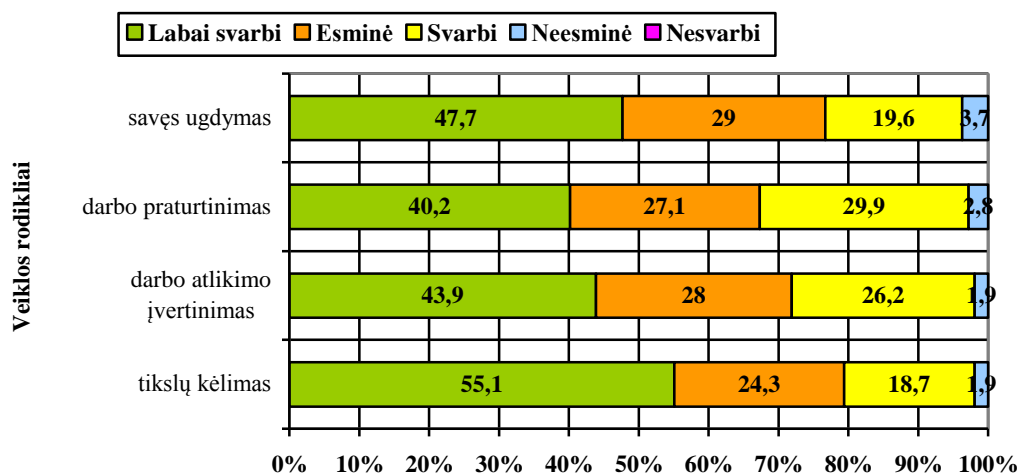
10 pav. Respondentų nuomonė apie vadovo vadybinių kompetencijų svarbą pagal vykdomą veiklą: emocinė kontrolė (N=107)

Tiriant respondentų nuomonę apie vadovo vadybinių kompetencijų svarbą, pagal vykdomą veiklą: emocinė kontrolė, išryškėjo, kad „labai svarbi“ –yra stresų valdymo (72,9 proc.) funkcija, „esminė“ (18,7 proc.) ir „svarbi“ (22,4 proc.) yra tvirtumo funkcija. (žr.10 pav.)



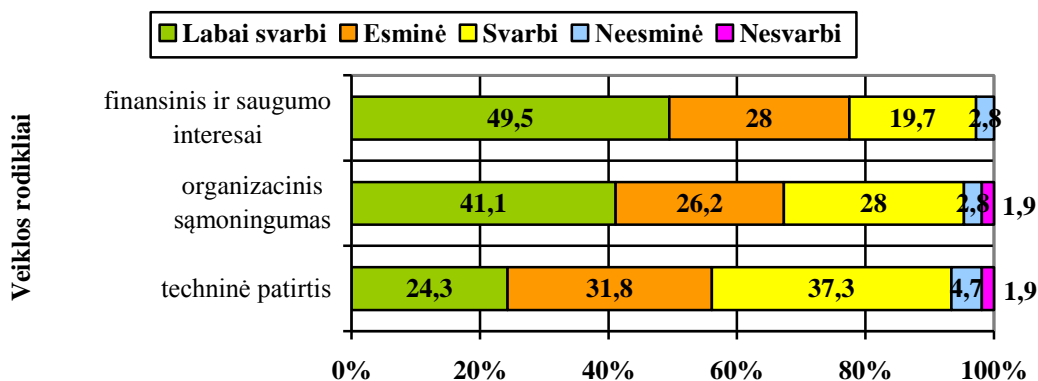
11 pav. Respondentų nuomonė apie vadovo vadybinių kompetencijų svarbą pagal vykdomą veiklą: komunikavimas (N=107)

Tiriant respondentų nuomonę apie vadovo vadybinių kompetencijų svarbą, pagal vykdomą veiklą: komunikavimas, išryškėjo, kad „labai svarbi“ – yra klausymo įgūdžių (40,2 proc.) funkcija, „svarbi“ –yra viešų pristatymų (28 proc.) funkcija, „svarbi“ – yra verbalinės komunikacijos (38,3 proc.) funkcija. (žr.11 pav.)



12 pav. Respondentų nuomonė apie vadovo vadybinių kompetencijų svarbą pagal vykdomą veiklą: savęs ir kitų ugdymas (N=107)

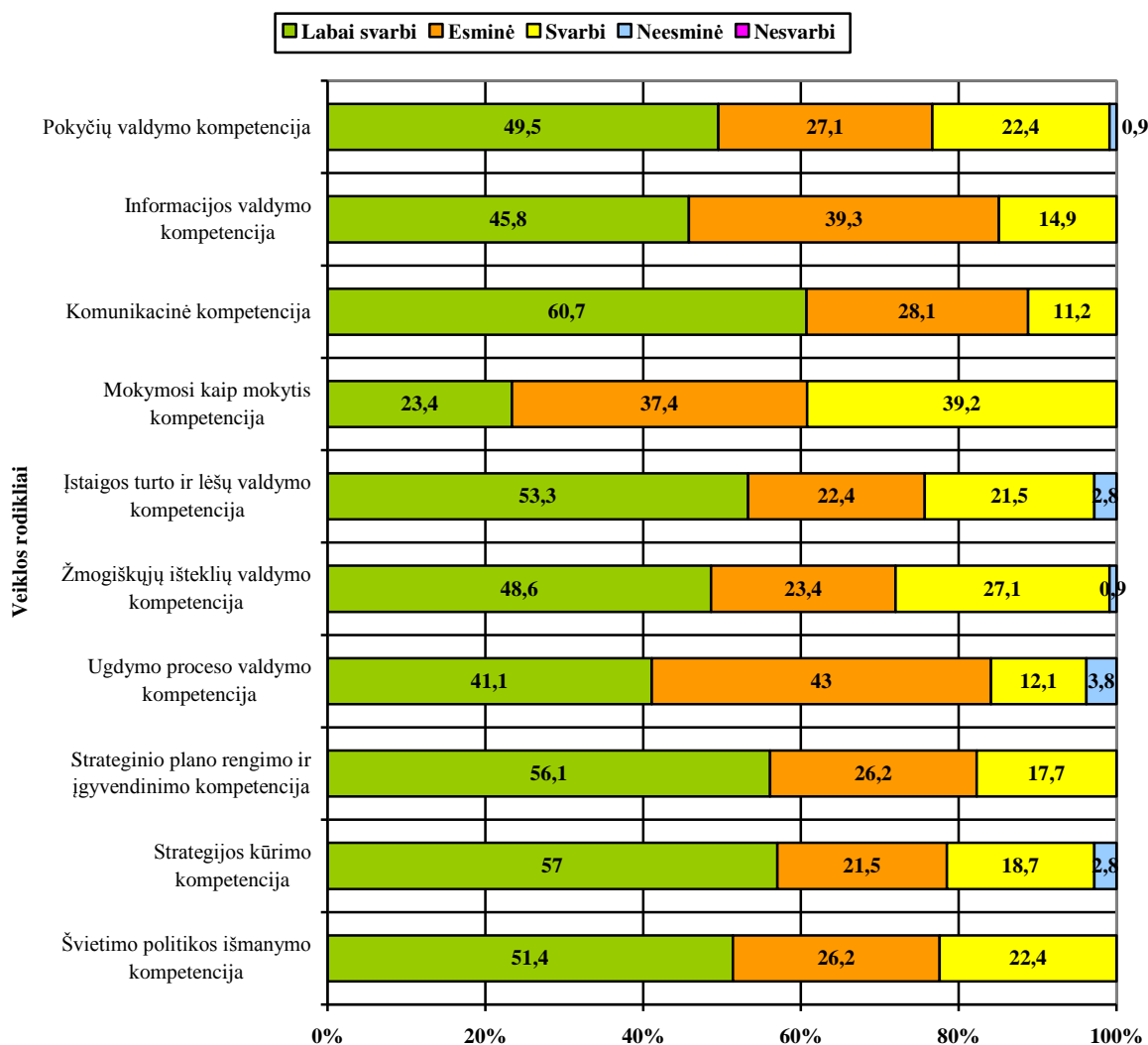
Tiriant respondentų nuomonę apie vadovo vadybinių kompetencijų svarbą, pagal vykdomą veiklą: savęs ir kitų ugdymas, išryškėjo, kad „labai svarbi“ –yra tikslų kėlimo (55,1 proc.) funkcija, „esminė“ – savęs ugdymo (29 proc.) funkcija, „svarbi“ – darbo praturtinimo (29,9 proc.) funkcija. (žr. 12 pav.)



13 pav. Respondentų nuomonė apie vadovo vadybinių kompetencijų svarbą pagal vykdomą veiklą: profesinis sumanumas ir interesas (N=107)

Tiriant respondentų nuomonę apie vadovo vadybinių kompetencijų svarbą, pagal vykdomą veiklą: profesinis sumanumas ir interesas, išryškėjo, kad „labai svarbi“ –yra finansinio saugumo ir interesų (49,5 proc.), funkcija, „esminė“ – (31,8 proc.) ir „svarbi“ – (37,3 proc.) yra techninės patirties funkcija. (žr. 13 pav.)

Siekiant išsiaiškinti respondentų nuomonę apie vadybinių kompetencijų reikšmingumą ugdymo kokybei, respondentų buvo prašoma įvertinti vadybines kompetencijas pagal reikšmingumą ugdymo kokybei.



14 pav. Respondentų nuomonė apie vadybinių kompetencijų reikšmingumą ugdymo kokybei (N=107)

Iš pateiktos lentelės matome, kad pagal reikšmingumą „labai svarbi“ yra komunikacinė kompetencija, (60,7 proc.), „esminė“ pagal reikšmingumą yra ugdymo proceso valdymo kompetencija (43 proc.), „svarbi“, pagal reikšmingumą yra mokymosi kaip mokyti kompetencija (39,2 proc.), neesmine“ laikoma ugdymo proceso valdymo kompetencija (3,8 proc.), „nesvarbių“ kompetencijų pagal reikšmingumą ugdymo kokybei nėra. (žr. 14 pav.)

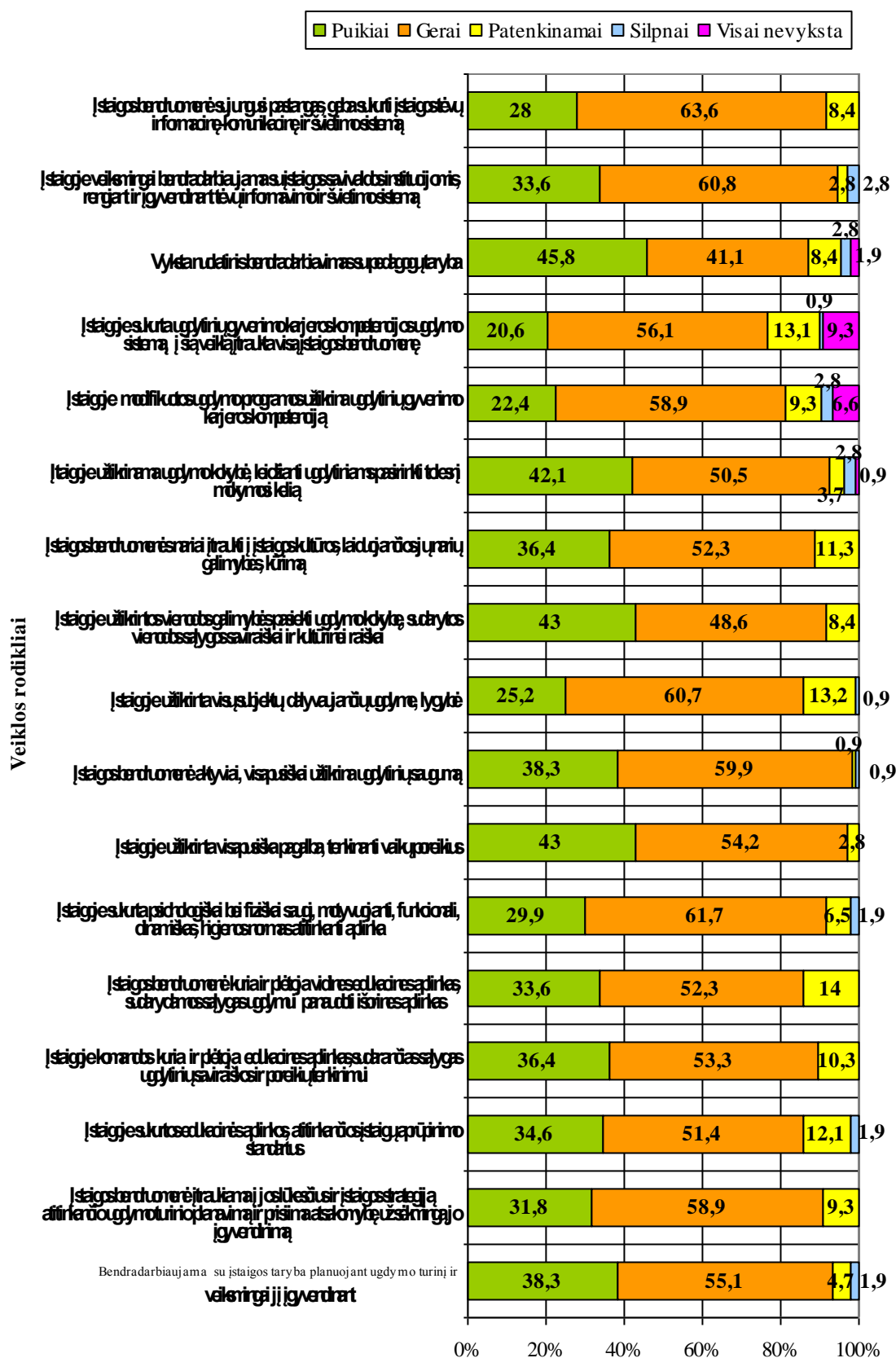
2.3. Vadovo vadybinių kompetencijų įtakoti procesai

Vadovui labai svarbu tinkamai valdyti ugdymo procesą, kuris yra neatsiejamas nuo visos ikimokyklinės įstaigos valdymo. Kaitos tendencijos ryškėja ir ugdymo, ir vadovavimo realybėje. Kyla iššūkis vaikui – kyla iššūkis ugdytojui. Vadovui ikimokyklinėje institucijoje taip pat iškyla tam tikros naujos aktualijos, situacijos, kurios reikalauja netradicinių vadovo sprendimų bei reikalauja iš vadovų naujų kompetencijų plėtojimo. Akivaizdu, kad vykstantys pokyčiai vaikų

gyvenime daro poveikį ugdymo įstaigos valdymui, o ypač personalo tobulinimo organizavimui. Kylant poreikiui modernizuoti vaikų ugdymą yra pastiprinamos pedagogų bei vadovų galimybės įgyti naujas pedagogines mažų vaikų ugdymo kvalifikacijas.

Ugdymo proceso valdymo kompetencijoje išryškėja ugdymo turinio, ugdymo tikslų ir ugdymo organizavimo vadybiniai gebėjimai. Ikimokyklinių įstaigų ugdymo planavimas tiesiogiai susijęs ir su gebėjimais apsirūpinti informaciniais ir metodikos ištekliais. Didelis dėmesys skiriamas edukacinių aplinkų kūrimui, ugdytinių poreikių tenkinimo ir saugumo raiškai

Siekiant išsiaiškinti kurios vadovo vadybinės kompetencijos labiausiai įtakoja ugdymo procesą, respondentų buvo prašoma įvertinti kaip ikimokyklinėje įstaigoje vyksta ugdymo proceso valdymo kompetencijos įtakoti procesai.



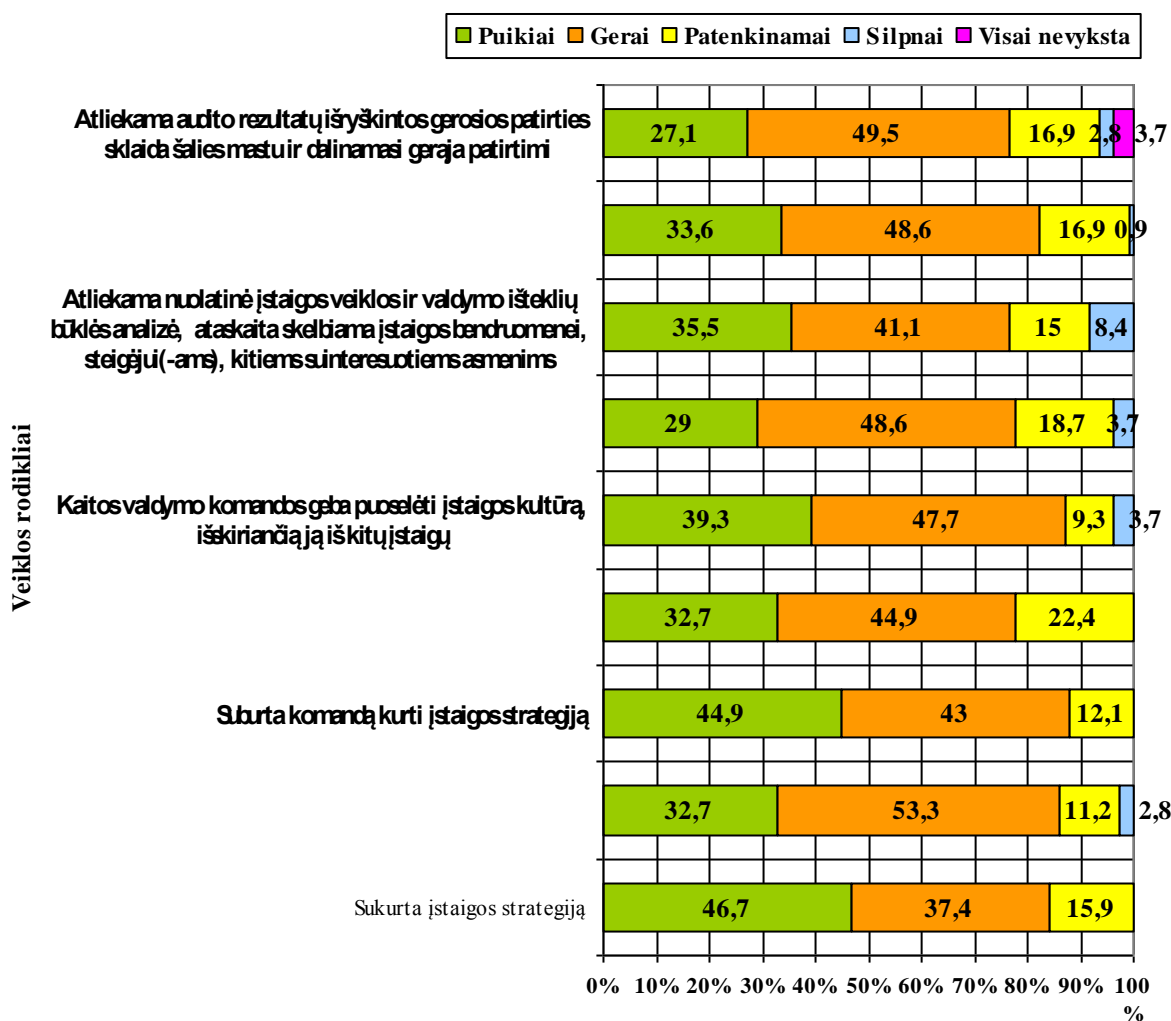
15 pav. Respondentų nuomonė kaip ikimokyklinėje įstaigoje vyksta ugdymo proceso valdymo kompetencijos įtakoti procesai (N=107)

Respondentų nuomone vadybinės veiklos kriterijai „puikiai“ įtakojantys ugdymo procesą yra „Vyksta nuolatinis bendradarbiavimas su pedagogų taryba“ (45,8 proc.), „gerai“ įtakojantys

ugdymo procesą vadybinės veiklos kriterijus „Įvertinta įstaigos bendruomenė sujungusi pastangas, geba sukurti įstaigos tėvų informacinę - komunikacinę ir švietimo sistemą“ (63,6 proc.), „patenkinamai“ įtakojantis ugdymo procesą yra „ Įstaigoje užtikrinta visų subjektų, dalyvaujančių ugdyme lygybė“ (13,2 proc.), „silpnai“ vadybinės veiklos įtakoti procesai „Įstaigoje modifikuotos ugdymo programos užtikrina ugdytinių gyvenimo karjeros kompetenciją“ (2,8 proc.), „visai nevyksta“ vadybinės veiklos įtakoti procesai „Įstaigoje sukurta ugdytinių gyvenimo karjeros kompetencijos ugdymo sistema, į šią veiklą įtraukta visa įstaigos bendruomenė“ (9,3 proc.). (žr. 15 pav.)

Ypač svarbi vadybinė veikla tampa kuriant ikimokyklinės įstaigos strategiją, kur didelis dėmesys skiriamas vidaus audito įgyvendinimui, vidaus audito duomenų panaudojimui rengiant ir įgyvendinant ikimokyklinės įstaigos vystymo strategiją. Šios kompetencijos sričiai priskiriami ir ikimokyklinės įstaigos kultūros formavimo ir/ar keitimo bei įvaizdžio kūrimo gebėjimai.

Siekiant išsiaiškinti, kaip ikimokyklinėje įstaigoje vyksta strategijos kūrimo kompetencijos įtakoti procesai, respondentų buvo prašoma įvertinti vykstančius procesus.

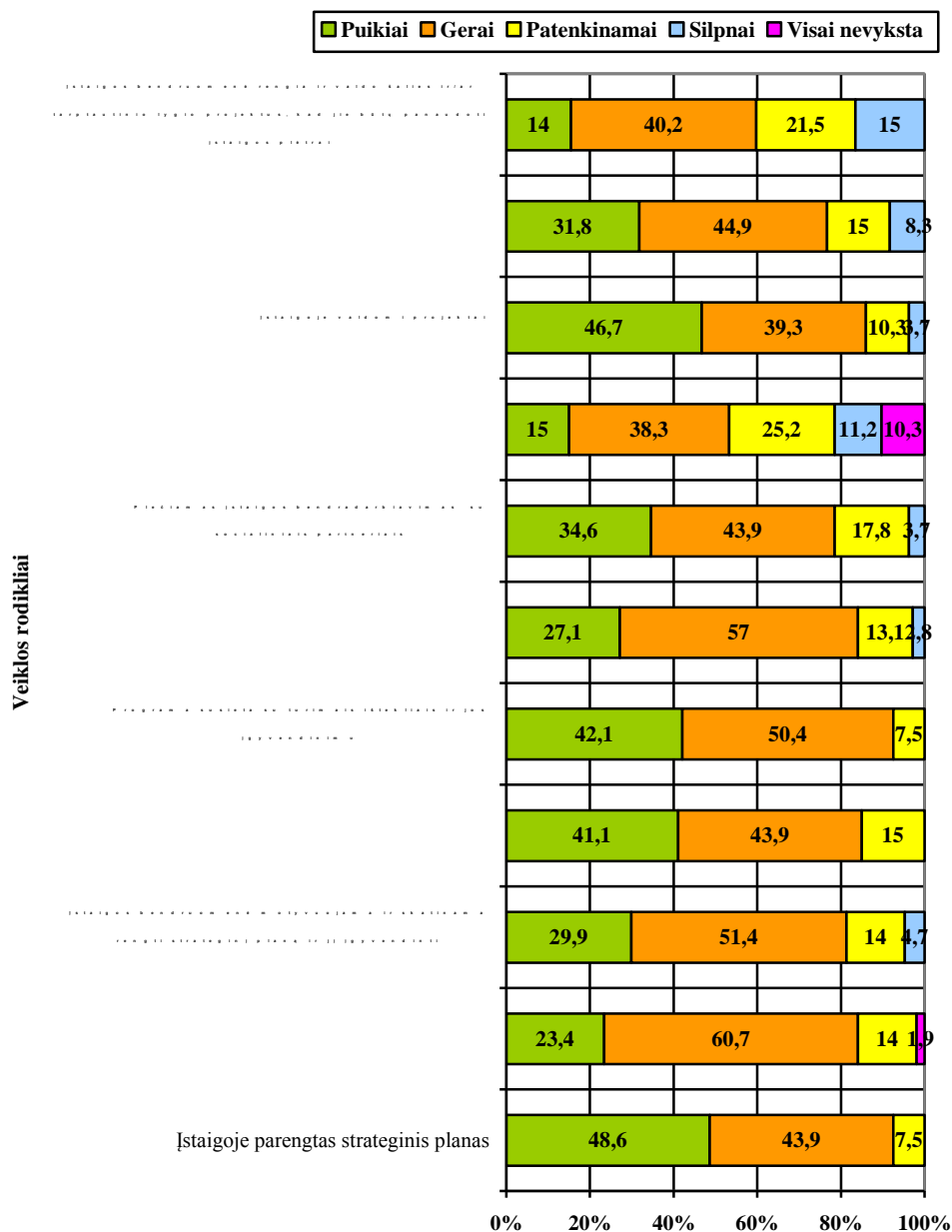


16 pav. Respondentų nuomonė kaip ikimokyklinėje įstaigoje vyksta strategijos kūrimo kompetencijos įtakoti procesai (N=107)

Respondentų nuomone, „puikiai“ vadybinė veikla įtakoja „Sukurta įstaigos strategija“ procesą (46,7 proc.), „gerai“ vadybinė veikla įtakoja „Įstaigoje suprantami strategiją lemiantys veiksmai“ (53,3 proc.) procesą, „patenkinamai“ vadybinė veikla įtakoja „Apibrėžtos demokratinio gyvenimo vertybės ir normos“ (22,4 proc.) procesą, „silpnai“ vadybinė veikla įtakoja „Atliekama nuolatinė įstaigos veiklos ir valdymo išteklių būklės analizė, ataskaita skelbiama įstaigos bendruomenei, steigėjui (-ams), kitiems suinteresuotiems asmenims“ (8,4 proc.) procesą, „visai nevyksta“ vadybinės veiklos įtakoti „Atliekama audito rezultatų išryškintos gerosios patirties sklaida šalies mastu ir dalinamasi gerąja patirtimi“ (3,7 proc.) procesai. (žr. 16 pav.)

Rengiant ir įgyvendinant ikimokyklinės įstaigos strateginį planą svarbu pabrėžti metinės veiklos programos parengimo ir įgyvendinimo vadybinius uždavinius, viešųjų ryšių valdymą bei bendradarbiavimą su socialiniais partneriais, tėvų (globėjų, rūpintojų) informavimo ir švietimo sistemos gebėjimų raišką bei projektų valdymą.

Siekiant išsiaiškinti, kaip ikimokyklinėje įstaigoje vyksta strateginio plano kūrimo ir įgyvendinimo kompetencijos įtakoti procesai, respondentų buvo prašoma įvertinti vykstančius procesus.



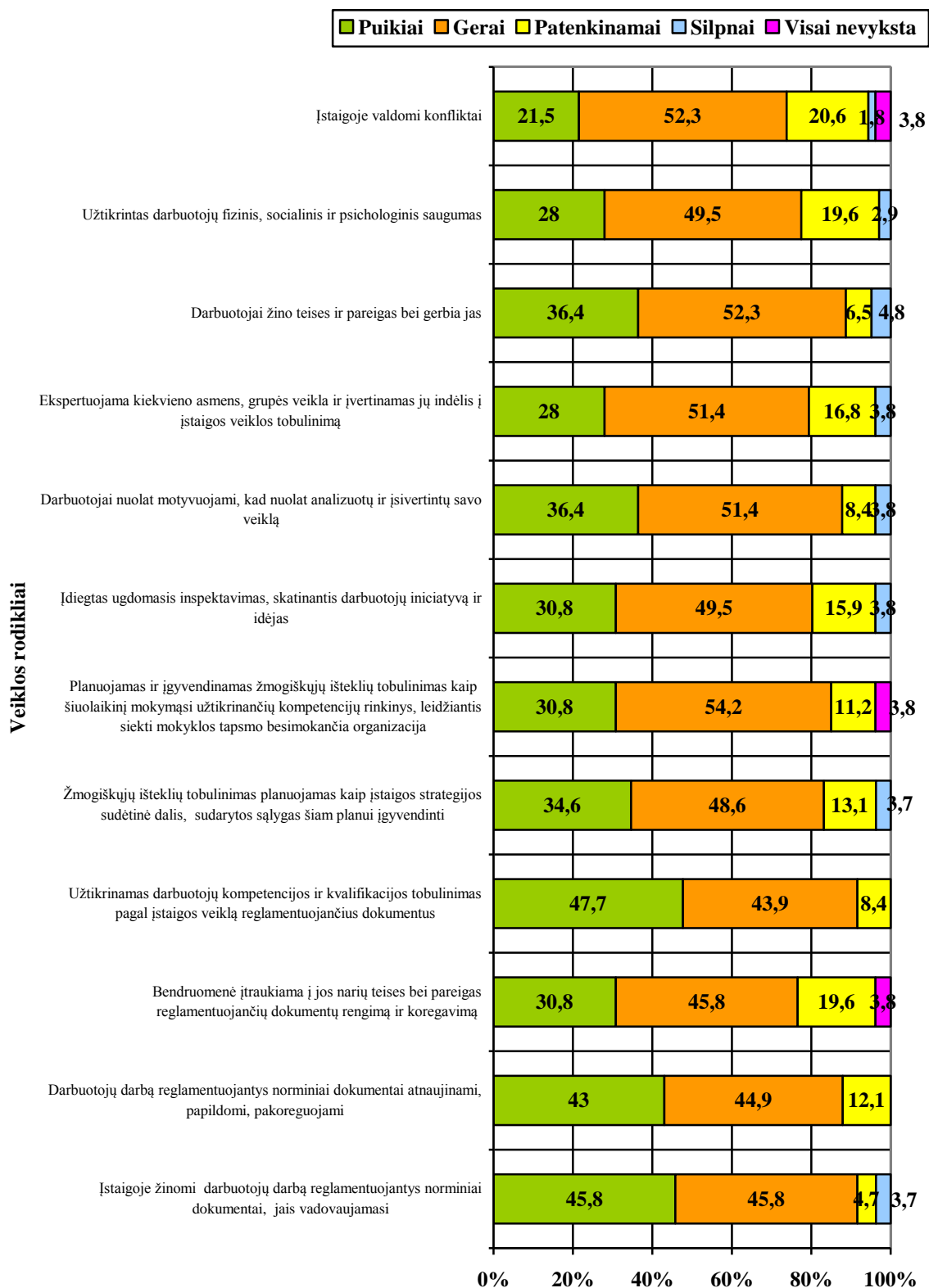
17 pav. Respondentų nuomonė kaip ikimokyklinėje įstaigoje vyksta strateginio plano kūrimo ir įgyvendinimo kompetencijos įtakoti procesai (N=107)

Respondentų nuomone, „puikiai“ vadybinė veikla įtakoja „Įstaigoje parengtas strateginis planas“ (48,6 proc.) procesą, „gerai“ vadybinė veikla įtakoja „ Įstaigoje bendruomenei aiškinama kaip parengti strateginį planą“ (60,7 proc.) procesą, „patenkinamai“ vadybinė veikla įtakoja „Užmezgami bei palaikomi veiksmingi ryšiai, įstaigos bendruomenė įtraukiama į bendrą veiklą su partneriais užsienyje, kitomis suinteresuotomis institucijomis ir socialiniais partneriais“ (25,2 proc.) procesą, „silpnai“ vyksta vadybinės veiklos įtakoti „Įstaigos bendruomenė rengia ir valdo šalies ir/ar tarptautinio lygio projektus, kad jie būtų panaudoti įstaigos plėtrai“ (15 proc.). (žr. 17 pav.)

Žmogiškųjų išteklių kompetencijos srityje pasireiškia personalo valdymo, darbuotojų veiklos vertinimo, kvalifikacijos tobulinimo organizavimo, darbų reglamentavimo ir darbuotojų

saugumo užtikrinimo gebėjimai, personalo valdymą reglamentuojančių teisės aktų žinojimas bei jų laikymasis.

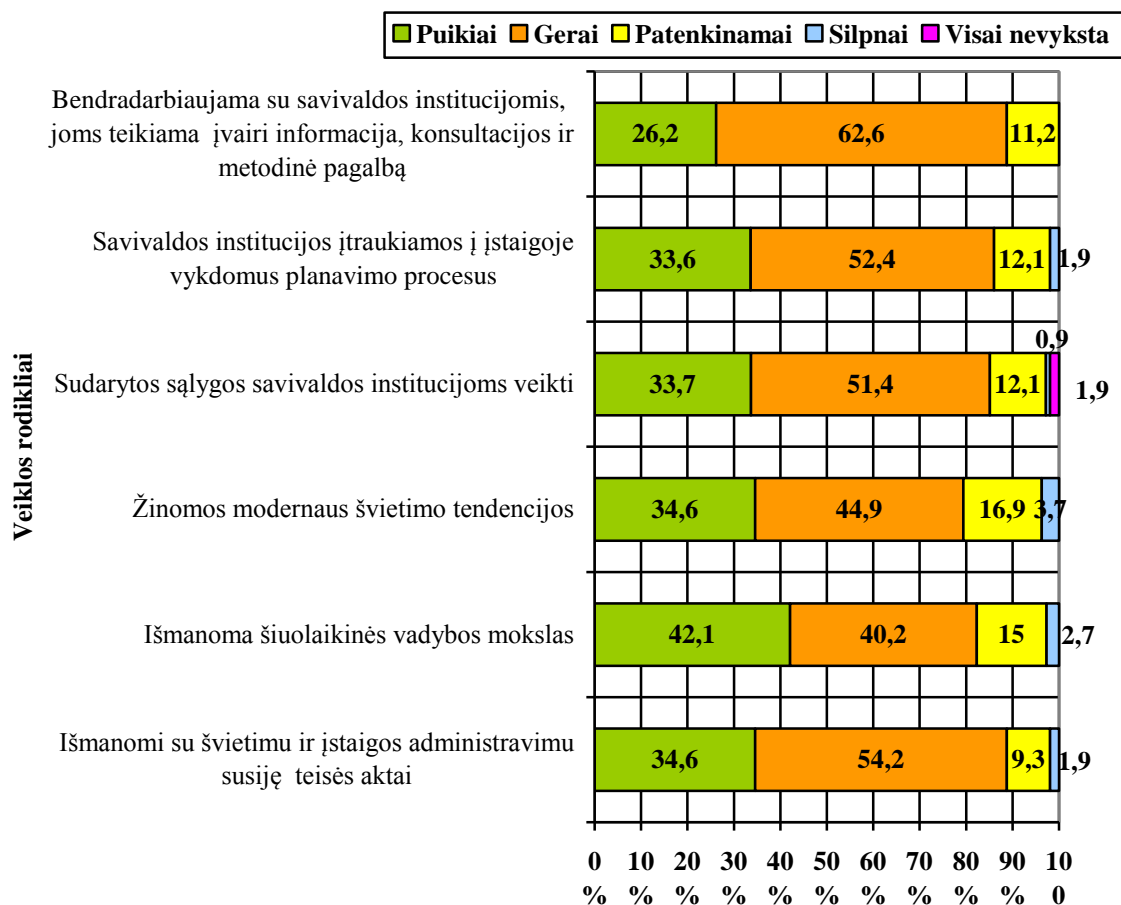
Siekiant išsiaiškinti, kaip ikimokyklinėje įstaigoje vyksta žmogiškųjų išteklių valdymo kompetencijos įtakoti procesai, respondentų buvo prašoma įvertinti vykstančius procesus.



18 pav. Respondentų nuomonė kaip ikimokyklinėje įstaigoje vyksta žmogiškųjų išteklių valdymo kompetencijos įtakoti procesai (N=107)

Respondentų nuomone, „puikiai“ vadybinė veikla įtakoja „Užtikrinamas darbuotojų kompetencijos ir kvalifikacijos tobulinimas pagal įstaigos veiklą reglamentuojančius dokumentus“ (47,7 proc.) procesą, „gerai“ vadybinė veikla įtakoja „Planuojamas ir įgyvendinamas žmogiškųjų išteklių tobulinimas kaip šiuolaikinį mokymąsi užtikrinančių kompetencijų rinkinys, leidžiantis siekti mokyklos tapsmo besimokančia organizacija“ (54,2 proc.), „patenkinamai“ vadybinė veikla įtakoja „Įstaigoje valdomi konfliktai“ (20,6 proc.) procesą, „silpnai“ vadybinė veikla įtakoja „Darbuotojai žino teises ir pareigas bei gerbia jas“ (4,8 proc.). „visai nevyksta“ vadybinės veiklos „Planuojamas ir įgyvendinamas žmogiškųjų išteklių tobulinimas kaip šiuolaikinį mokymąsi užtikrinančių kompetencijų rinkinys, leidžiantis siekti mokyklos tapsmo besimokančia organizacija“ (3,8 proc.) ir „Bendruomenė įtraukiama į jos narių teises bei pareigas reglamentuojančių dokumentų rengimą ir koregavimą“ (3,8 proc.) procesai. (žr. 18 pav.)

Siekiant išsiaiškinti, kaip ikimokyklinėje įstaigoje vyksta švietimo politikos išmanymo kompetencijos įtakoti procesai, respondentų buvo prašoma įvertinti vykstančius procesus.

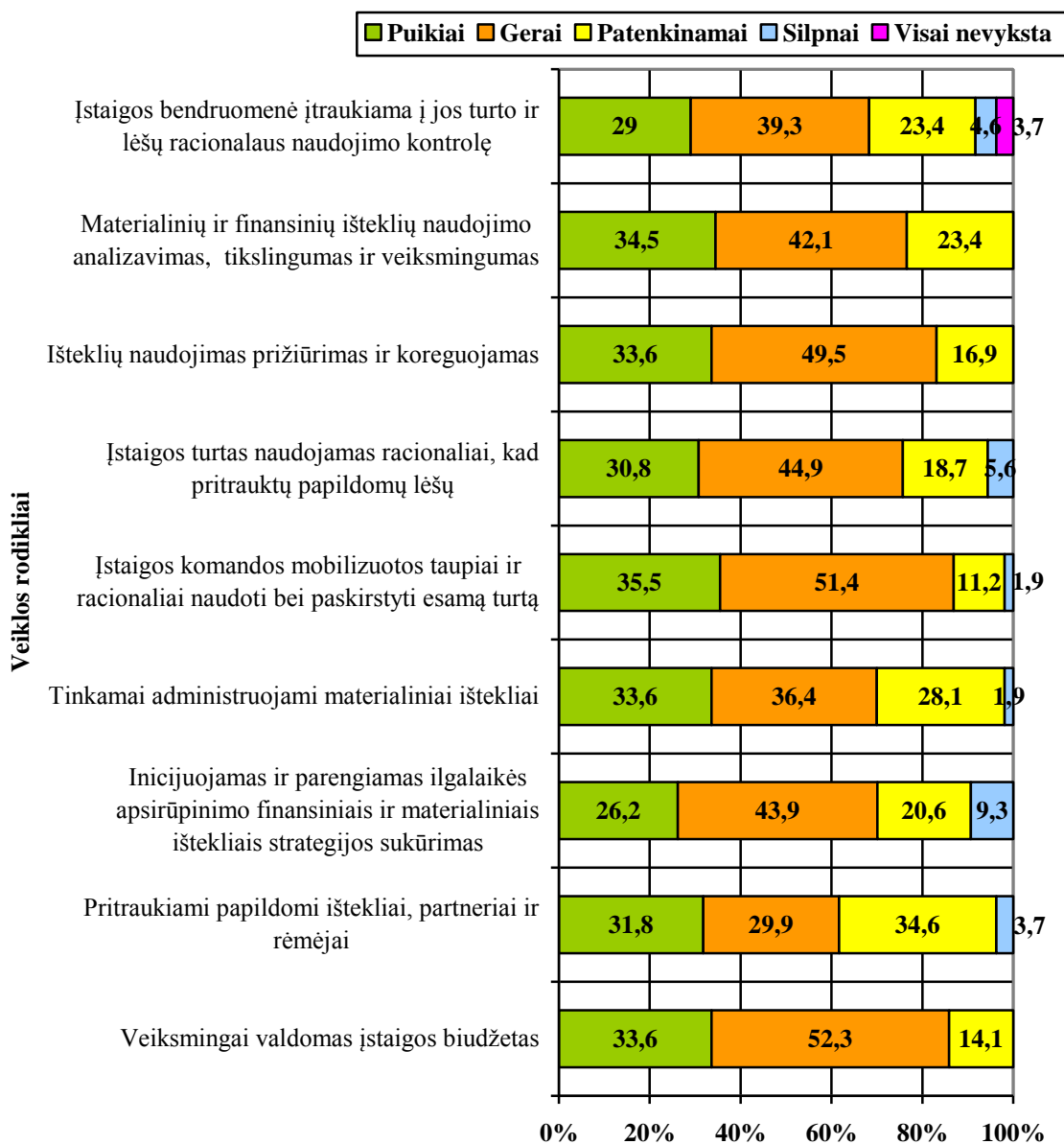


19 pav. Respondentų nuomonė kaip ikimokyklinėje įstaigoje vyksta švietimo politikos išmanymo kompetencijos įtakoti procesai (N=107)

Respondentų nuomone, „puikiai“ vadybinė veikla įtakoja „Išmanomas šiuolaikinės vadybos mokslas“ (42,1 proc.) procesas, „gerai“ vadybinė veikla įtakoja „Bendradarbiaujama su savivaldos institucijomis, joms teikiama įvairi informacija, konsultacijos ir metodinė pagalba“ (62,6 proc.) procesas, „patenkinamai“ vadybinė veikla įtakoja „Žinomos modernaus švietimo tendencijos“ (16,9 proc.) procesą, „silpnai“ vadybinės veikla įtakoja „Žinomos modernaus švietimo tendencijos“ (3,7 proc.) procesą, „visai nevyksta“ vadybinės veiklos įtakoti „Sudarytos sąlygos savivaldos institucijoms veikti“ (1,9 proc.) procesas. (žr. 19 pav.)

Turto ir lėšų valdymo kompetencijos srityje akcentuojami ikimokyklinės įstaigos apsirūpinimo finansiniais ir materialiniais ištekliais ir šių išteklių valdymo gebėjimai.

Siekiant išsiaiškinti, kaip ikimokyklinėje įstaigoje vyksta turto ir lėšų valdymo kompetencijos įtakoti procesai, respondentų buvo prašoma įvertinti procesus.

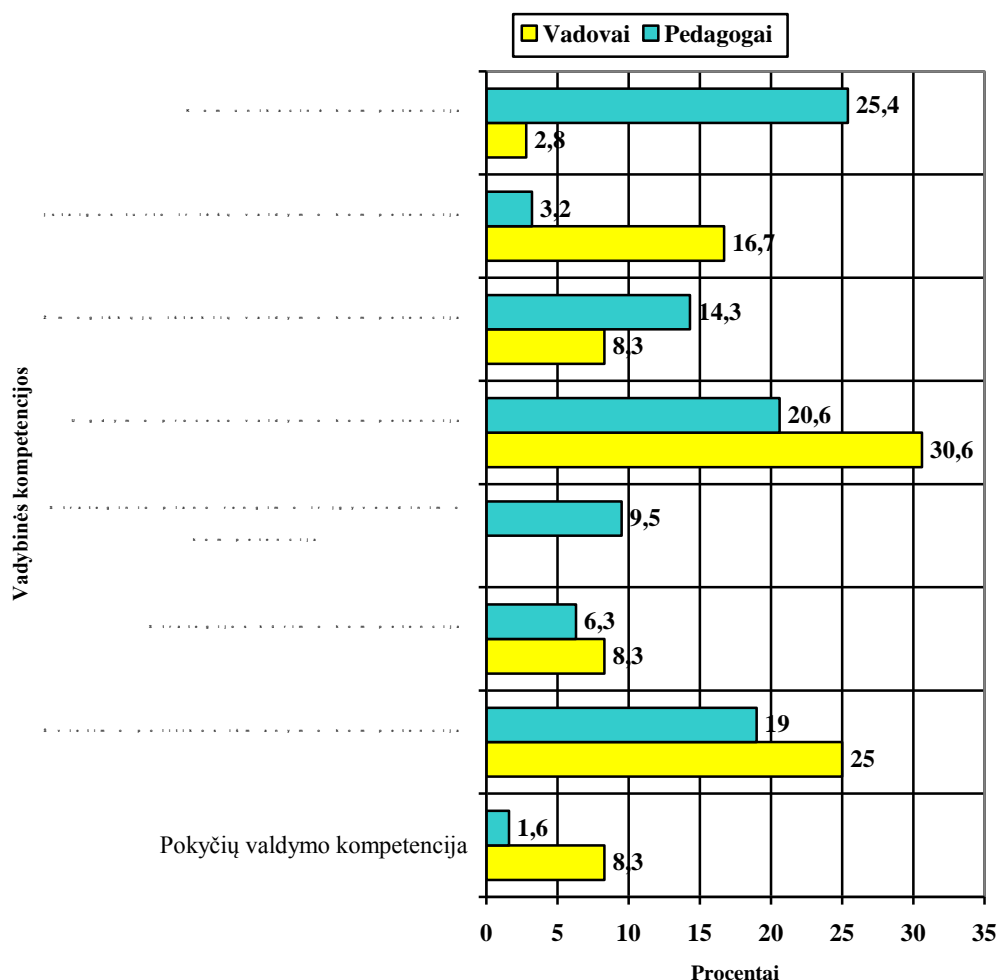


20 pav. Respondentų nuomonė kaip ikimokyklinėje įstaigoje vyksta turto ir lėšų valdymo kompetencijos įtakoti procesai (N=107)

Respondentų nuomone, „puikiai“ vadybinė veikla įtakoja „Įstaigos komandos mobilizuotos taupiai ir racionaliai naudoti bei paskirstyti esamą turtą“ (35,5 proc.) procesą, „gerai“ vadybinė veikla įtakoja „Veiksmingai valdomas įstaigos biudžetas“ (52,3 proc.) procesą, „patenkinamai“ vadybinė veikla įtakoja „Pritraukiami papildomi ištekliai, partneriai ir rėmėjai“ (34,6 proc.) procesą, „silpnai“ vadybinė veikla įtakoja „Inicijuojamas ir parengiamas ilgalaikės apsirūpinimo finansiniais ir materialiniais ištekliais strategijos sukūrimas“ (9,3 proc.) procesą, „visai nevyksta“ vadybinės veiklos įtakoti „Įstaigos bendruomenė įtraukiama į jos turto ir lėšų racionalaus naudojimo kontrolę“ (3,7 proc.) procesas. (žr.20 pav.)

2.4. Reikšmingiausi skirtumai lyginant vadovų ir pedagogų atsakymus

Lyginant respondentų nuomones, kurios vadovo vadybinės veiklos kompetencijos daro reikšmingiausią įtaką įstaigai, nuomonių pasiskirstymas pagal užimamas pareigas.

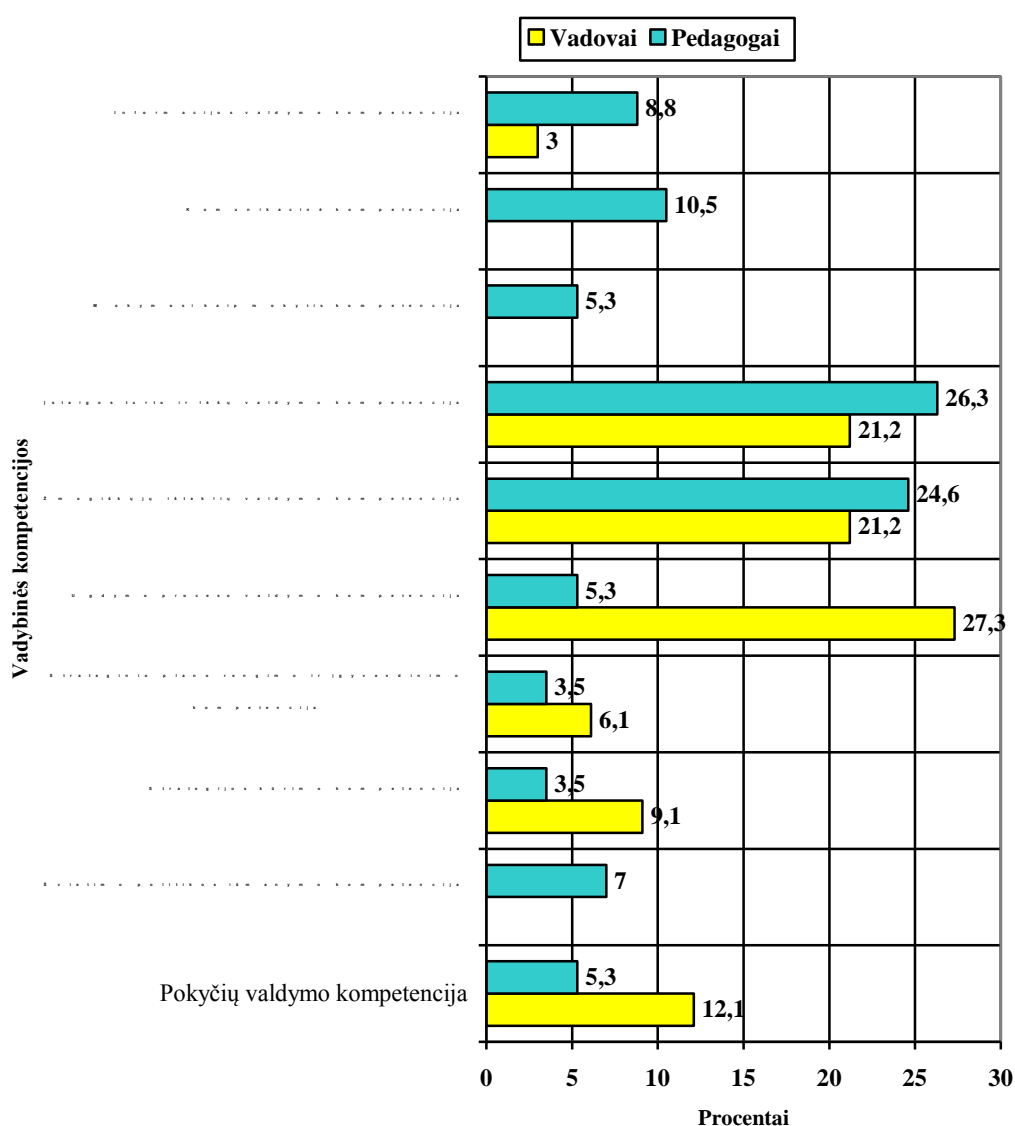


21 pav. Respondentų nuomonės, kurios vadovo vadybinės veiklos kompetencijos daro reikšmingiausią įtaką įstaigai, pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (N=100, $\chi^2 = 20,105$; df = 7; p = 0,005)

Vadovų nuomone, reikšmingiausią įtaką įstaigai daro ugdymo proceso valdymo kompetencija (30,6 proc.), pedagogų nuomone, reikšmingiausią įtaką įstaigai daro komunikacinė kompetencija (25,4 proc.). Mažiausia reikšminga įtaka vadovų nuomone įstaigai daro komunikacinė kompetencija (2,8 proc.), pedagogų nuomone mažiausia reikšminga įstaigai pokyčių valdymo kompetencija (1,6 proc.) (žr. 21 pav.)

Apibendrinant pateiktą paveikslą galime teigti, kad vadovų ir pedagogų nuomonės nesutampa išskiriant reikšmingiausias vadybines kompetencijas, kurios įtakoja įstaigos darbo kokybę.

Lyginant respondentų nuomonės, kurias vadybinės veiklos kompetencijas įstaigoje būtina tobulinti, nuomonių pasiskirstymas pagal užimamas pareigas.



22 pav. Respondentų nuomonės, kurias vadybinės veiklos kompetencijas įstaigoje būtina tobulinti, pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (N=100, $\chi^2 = 19,219$; df = 9; p = 0,023)

Vadovų nuomone, labiausiai tobulintina kompetencija yra ugdymo proceso valdymo kompetencija (27,3 proc.), pedagogų nuomone, labiausiai tobulintina yra įstaigos turto ir lėšų valdymo kompetencija (26,3 proc.). Mažiausiai tobulintina, vadovų nuomone yra informacijos valdymo kompetencija (3 proc.), pedagogų nuomone, mažiausiai tobulintinos yra strateginio plano rengimo ir įgyvendinimo kompetencija (3,5 proc.) ir strategijos kūrimo kompetencija (3,5 proc.) (žr. 22 pav.)

Apibendrinant galime teigti, kad vadovų ir pedagogų nuomonės nesutampa tobulinant vadybinės veiklos kompetencijas.

Švietimo įstaigos specifinės tuo, kad jose dirba tiek labai kūrybingi, išsilavinę, savarankiški, tiek ir nemotyvuoti bei nekvalifikuoti darbuotojai. Nuolatinė švietimo uždavinių kaita įpareigoja vadovus sugebėti sėkmingai susitvarkyti su pokyčiais. Ir ugdymo kokybę, kurią tiesiogiai įtakoja pedagogai priklauso nuo to, kaip vadovas palaiko nuolatinių pokyčių atmosferą ir stengiasi sukurti palankią kaitai organizacijos kultūrą. (Želvys, 2003).

Šiandien, siekiant ugdymo paslaugų teikimo kokybės, vadovai skatinami keisti savo veiklos stilių ir dirbti komandoje, priimti sprendimus, sugebėti valdyti pokyčius, efektyviai komunikuoti. (Šiugždienė, 2006)

P. Rado teigia, kad švietimo įstaigų vystymasis, novatoriškumas ir ugdymo kokybė tiesiogiai priklauso nuo vadovo ir jo vadovavimo kokybės, nuo vadovo ir jo komandos kompetencijos – intelektualinio ir pragmatinio administravimo mokėjimų ir įgūdžių – sąmoningos plėtotės. Būtina formuoti naują švietimo organizatoriaus ir jo veiklos sampratą, ryžtingai ir sistemingai keisti sistemoje nusistovėjusius santykius, įpročius, požiūrį į vadovą ir personalo darbiną veiklą ir jos rezultatus. Švietimo institucijose privalu diegti visuotinės kokybės vadybos ir kolektyvinio valdymo principus, siekiant tenkinti nuolat kintančius visuomenės edukacinius poreikius ir pakelti tiek švietimo, tiek pačios ugdymo institucijos prestižą visuomenės akyse. (Rado, 2003)

IŠVADOS

1. Šiuolaikinėse mokslinėse koncepcijose kompetencijos sąvoka nagrinėjama pabrėžiant visuminį kompetencijos pobūdį ir dinaminį aspektą (ryšyje su veiklos samprata). Kompetencija dažnai vartojama tarsi žinių ar sugebėjimų atributas, siekiant apibūdinti darbuotojų gebėjimą labai gerai atlikti užduotis arba organizacijos gebėjimą teikti aukščiausios kokybės paslaugas. Kompetencijos sąvoka tiek akademinėje literatūroje, tiek kasdienėse diskusijose paprastai yra vartojama apibūdinti plataus diapazono sugebėjimus, kurie yra vienaip ar kitaip susiję su mūsų patirtimi: meistriškumu, specializacija, inteligentiškumu, problemų sprendimu ir pan.
2. Ugdymo kokybę parodo potencialus ir išreikštas efektyvumas, kurio pasiekimo priemonė organizacijoje yra tikslų ir vertybių sistema bei interesų grupių nuomonių raiška. Ugdymo kokybės užtikrinimo priemonė – standartai, kurie sudaro galimybę nustatyti vadybinės veiklos atitiktį rekomenduojamam lygiui. Išmatuota standartais vadybinė veikla, jos pasiekimai dar negarantuoja ugdymo kokybės. Tam reikalingas tobulintinos ir kryptingos veiklos įvertinimas kaip nuolatinis procesas.
3. Išanalizavus tyrimo rezultatus paaiškėjo, kad vadovo vadybinės veiklos kompetencijos darančio reikšmingiausią įtaką įstaigai yra ugdymo proceso valdymo, švietimo politikos išmanymo, komunikacinė kompetencijos.
4. Išanalizavus tyrimo duomenis paaiškėjo, kad vadovo vadybinės kompetencijos, kurias būtina tobulinti yra: įstaigos turto ir lėšų valdymo, žmogiškųjų išteklių valdymo, ugdymo proceso valdymo kompetencijos. Mažiausiai tobulintina kompetencija yra mokymosi kaip mokytis kompetencija.
5. Paaiškėjo, kad įstaigos ugdymo kokybę įtakoja vadovo vadybinės kompetencijos. Labai svarbiomis ugdymo kokybei, tyrimo duomenimis, yra švietimo politikos išmanymo, strategijos kūrimo, strateginio plano rengimo įgyvendinimo kompetencijos.
6. Pedagogų ir įstaigos vadovų nuomonių tyrimas atskleidė, kad reikšmingiausią įtaką įstaigai, vadovų nuomone, daro ugdymo proceso valdymo kompetencija, pedagogų nuomone - komunikacinė kompetencija. Mažiausia reikšminga įtaka vadovų nuomone, įstaigai daro komunikacinė kompetencija, pedagogų nuomone, mažiausia reikšminga įstaigai pokyčių valdymo kompetencija.
7. Išanalizavus tyrimo duomenis paaiškėjo, kad vadovų nuomone, labiausiai tobulintina kompetencija yra ugdymo proceso valdymo kompetencija, pedagogų nuomone, labiausiai tobulintina yra įstaigos turto ir lėšų valdymo kompetencija. Mažiausiai tobulintina, vadovų nuomone yra informacijos valdymo kompetencija, pedagogų nuomone, mažiausiai

tobulintinos yra strateginio plano rengimo ir įgyvendinimo kompetencija ir strategijos kūrimo kompetencija.

REKOMENDACIJOS

Ikimokyklinių įstaigų vadovams.

1. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai patys turėtų daugiau domėtis švietimo ir visuomenės realijomis tiek formaliai mokydami, tiek kitomis mokymosi formomis siekdami plėtoti savo kompetencijas užtikrinant ugdymo kokybę. Toks tobulinimas turėtų apimti ir kursus, ir mokymąsi iš patirties. Vadovų vadybinė veikla turi būti kryptinga, motyvuota. Vadovai turi mokėti nustatyti, ko reikia šiuolaikiniam vadovui, vaikui ir pedagogui bei užtikrinti, kad vadybinės veiklos įtakoti procesai užtikrintų ugdymo kokybę. Taip pat ikimokyklinės įstaigos vadovai turi neatsilikti nuo edukologijos, vadybos mokslo raidos ir žinoti apie naujoves, patobulinimus, kuriuos prireikus būtų galima diegti praktikoje.
2. Ikimokyklinių įstaigų vadovai turėtų aktyviau dalyvauti Kauno miesto savivaldybės švietimo skyriaus susirinkimuose, kada aptariamai vadovų kompetencijų tobulinimo klausimai. Vadovai turėtų išreikšti savo nuomonę dėl pageidaujamų kvalifikacijos tobulinimo kursų, kurie atlieptų vadovų poreikį ir būtų naudingi užtikrinant ikimokyklinės įstaigos ugdymo kokybę.

Institucijoms, kurios rengia vadovu tobulinimosi programas.

1. Į vadovų tobulinimosi programas, įtraukti vadovų praktinius asmeninio patyrimo užsiėmimus. Minėtu užsiėmimu metu tobulinti vadovų gebėjimus organizuoti vadybinių kompetencijų įtakotus procesus, suteikti vadovams galimybe asmeniniu patyrimu išbandyti įvairių vadybinių kompetencijų įtaką ugdymo kokybei.
2. Sudaryti sąlygas vadovui ir pedagogų bendruomenei tapti nuolat besimokančia organizacija.

LITERATŪRA

1. Adamonienė R. (2001). Profesijos pedagogo veiklos bazinė paradigma. *Pedagogika (mokslo darbai)*, 50, p. 25-38.
2. Adamonienė R., Daukilas S., Krikšciunas B., kt. (2001). *Profesinio ugdymo pagrindai*. Vilnius: Margi raštai.
3. Aleknienė A., Diskienė D., Marčinskas A. (2006). Viešojo administravimo institucijų organizacinės kultūros plėtra. *Viešasis administravimas*. 2(10) p. 27–36.
4. Ališauskas R. (2005). *Pažink save: trys klausimai kiekvienam. Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodika*. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.
5. Alonderienė R., Bakanauskienė I. (2004). Darbuotojų vertinimas komandose. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 30.
6. Appleby R.C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Margi raštai.
7. Bagdonas A., Jucevičienė P. (2000). Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos efektyvumo sampratos problema epistemologiniu ir vertinamuoju aspektais. *Socialiniai mokslai*, 4.
8. Bagdonas A., Bagdonienė L. (2000). *Administravimo pagrindai*. Kaunas: Technologija.
9. Barczyk, C. (1999). *Visuotinės kokybės vadyba*. Vilnius: VGTU leidykla.
10. Bossidy L., Charan R. (2004). *Vykdymas, ką daryti, kad užduotys būtų įvykdytos*. Vilnius: Margi raštai.
11. Boyatzis, R. (2008). Competencies in the 21 Century. *Journal of Management Development*. 27 (1), p. 5–12.
12. Bitinas B. (2000). *Ugdymo filosofija*. Vilnius: Enciklopedija.
13. Dalin P., Hans – Gunter R., Kleekamp B. (1999). *Mokyklos kultūros kaita*. Vilnius: Garnelis
14. Cibulskas R. (1997). Švietimo vadyba: mokslas ir praktinė veikla. *Pedagogika (mokslo darbai)*, 24, p. 35-42.
15. Diskienė D., Galinienė B., Marčinskas A. (2008). Managerial attitudes in the context of global challenges: the Lithuanian survey. *Transformations in Bussiness and Economics*. 3 (15), p. 21–38.
16. Diskienė D., Marčinskas A. (2007). *Lietuvos vadybinis potencialas: būklė ir perspektyvos*. Monografija . Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
17. Davies. B., Ellison L. (2006). *Naujoji strateginė kryptis ir mokyklos plėtra. Mokyklos tobulinimo planavimo pagrindai*. Vilnius: Homo liber.
18. Fullan M. (1998). *Pokyčių jėgos: skverbimasis į ugdymo reformos gelmes*. Vilnius: Gimtasis žodis.
20. Hoyle E. (2002). "Teaching as a Profession" in N.J.Smelser and P.B.Baltes (eds.) *International Encyclopaedia of the Social & Behavioural Sciences*, (Internet version) www.sciencedirect.com/scence
21. Hopkins D., Ainscow M., West M. (2001). *Kaita ir mokyklos tobulinimas*. Vilnius: Margi raštai.
22. Jovaiša L. (2007). *Enciklopedinis edukologijos žodynas*. Vilnius: Gimtasis žodis
23. Jucevičius R., Jucevičienė P., Janiūnaitė B., Cibulskas G. (2003). *Mokyklos strategija, strateginio vystymo vadovas*. Kaunas: Šviesa.
24. Jucevičienė, P., Lepaitė, D. (2000). Kompetencijos sampratos erdvė. *Socialiniai mokslai, Edukologija*, 1 (22), p. 44-50
25. Juodaitytė A. (2003). *Socializacija ir ugdymas vaikystėje*. Vilnius: Petro Ofsetas.
26. Juodaitytė A. (2009). *Informavimas apie ikimokyklinį, priešmokyklinį ugdymą ir švietimo pagalbą*. Šiauliai : Lucilijus.
27. Kardelis K. (2002). *Moksliniu tyrimu metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.
28. Kazlauskienė Ž. (2003). Kompetencijos sampratos analizė. *Mūsų socialinis kapitalas –žinios*. Konferencijos medžiaga. Kaunas: Technologija.

29. Laužackas R., Pukelis K.(2000). Kvalifikacija ir kompetencija: samprata, santykis bei struktūra profesijos mokytojo veiklos kontekste. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, 4, p.10-18.
30. Laužackas R. (2005). *Profesinio rengimo metodologija. Monografija*. Kaunas: VDU leidykla.
31. Laužackas R., Dienys V. (2004). Profesijos mokytojų strateginių kompetencijų nustatymo ir jų kvalifikacijos tobulinimo modulių rengimo metodika / *PHARE Žmogaus išteklių vystymo paramos fondas, Profesinio mokymo metodikos centras*. Vilnius: Profesinio mokymo metodikos centras.
32. Laužackas R. (2005). *Profesinio rengimo terminų aiškinamasis žodynas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
33. Laužackas R, Pukelis K. (2001). Kvalifikacija ir kompetencija : samprata, santykis bei struktūra profesijos mokytojo veiklos kontekste // *Profesijos pedagogų rengimas*. Nr. 3, p.10-17
34. Laužackas R., Teresevičienė M., Stasiūnaitienė E. (2005). *Kompetencijų vertinimas neformaliajame ir savaiminiame mokymesi*. Monografija. Kaunas: VDU leidykla.
35. Lapė J., Navickas G. (2003). *Psichologijos įvadas*. Vilnius: LTU Leidybos centras.
36. Leonienė B.(2001). *Darbuotojų vadyba*. – Kaunas: Šviesa.
37. Lepaitė D. (2003). *Kompetencijų plėtojančių studijų programų lygio nustatymo metodologija*. Monografija. Kaunas: Technologija.
38. Lester S. (1995). Beyond Knowledge and Competence : towards a framework for professional education . *Capability* 1 (3) 44-52, March (žiūrėta 2009- 11- 28) internete:<<http://www.sld.demon.co.uk/beyond.pdf>>
39. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. Valstybės žinios, Nr. 63-2853, 2003.
40. Lietuvos respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas „Dėl valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatų tvirtinimo“ .[Žiūrėta 2009-10-22]. Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/isakymai/05-07-21-ISAK-1521.htm>
41. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas „Dėl mokyklos vadovo kompetencijos aprašo patvirtinimo“.[Žiūrėta 2009-10-23]. Prieiga per internetą:<<http://www.smm.lt/prtm/docs/mkt/2007-01-15-ISAK-55.pdf>>
42. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas „Dėl valstybinių ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo nuostatų patvirtinimo“ . [Žiūrėta 2009-010-25]. Prieiga per internetą:<<http://www.smm.lt/prtm/docs/mkt/2007-03-29-ISAK-556.pdf>>
43. Lindsay P., Stuart R., (1997). Beyond The Frame of Management Competencies: Towards a Contextually Embedded Framework of Managerial Competence in Organizations. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 21, No 1, p. 26–33.
44. Linkaitytė G.M. (2005). *Kompetencija ir kompetentingumas*. Kaunas: Vaga.
45. Malinauskas R. (1999). Pedagogikos studentų socialinės kompetencijos bruožai. *Ugdymo psichologija*. 1(2), p. 29-33.
46. Martinkus B., Neverauskas B., Sakalas A. (2002). Vadyba: *specialistų rengimo kiekybinis ir kokybinis aspektas*. Kaunas: Technologija.
47. McCredie H., Shackleton V., (2000). The Unit General Manager: a Competency Profile. *Personnel Review*, Vol. 29, 1, p. 106–114.
48. Mečkauskienė R.(2007). *Mokyklos vadovai kaitos procese* .Vilnius: Garnelis.
49. Rado P. (2003). *Švietimas pereinamuoju laikotarpiu*. Vilnius: Garnelis.
50. Petkevičiūtė N., Kaminskytė E. (2003). *Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika*. Vilnius:Vytauto Didžiojo Universiteto leidykla.
51. Pikūnas J., Palujanskienė A. (2000). *Asmenybės vystymasis : kelias į savęs atradimą*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.

52. Puškorius S. (2004). *Veiklos auditas* : Monografija. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidykla.
53. Rado P. (2003). *Švietimas pereinamuoju laikotarpiu*. Vilnius: Garnelis.
54. Radzevičiūtė E. (2006). *Vidurinės mokyklos mokytojo pedagoginio kompetetingumo turinio ir struktūros pagrindas*. Vilnius: VPU Leidykla.
55. Rimdeikienė S. (2001). Specialiųjų pedagogų kompetencijos problema jų rengimo kontekste. *Pedagogika: mokslo darbai*. (54) p. 132-143.
56. Reetz L. (1990). *The importance of key-qualifications for vocational education and training*. Hamburg: Feldhaus.
57. Rodzevičiūtė E. (2007). *Būsimųjų mokytojų vadybinio kompetentingumo formavimasis*. [Žiūrėta 2009-02-12]. Prieiga per internetą: <http://www.cceol.com>.
58. Sakalas A., Šilingienė V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Šviesa.
59. Senge P.M. (2008). *Besimokanti mokykla*. ALF: The Book.
60. Seilius A. (2001). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Kaunas: Vaga.
61. Seilius A. (2000). *Vadovavimas grupei, priimant sprendimus susitarimu*. Kaunas: Vaga.
62. Sergiovanni T. J. (2005). *Vadovavimas. Ką tai reiškia mokykloms?*. Vilnius: Alma littera.
63. Slatkevičienė G. (2002). *Veiklos įvertinimo principai įgyvendinant nuolatinį tobulinimą įmonėje*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 21.
64. Sokol J. (2001). Idealaus vadybininko portretas. // *Vadovo pasaulis*. Nr. 9.
65. Stanišauskienė V. (2004). *Rengimosi karjerai proceso socioedukaciniai pagrindai*. Kaunas: Technologija
66. Stoškus S., Beržinskienė D. (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
67. Stukaitė D. (2000). *Kvalifikacija darbo vietų vertinimo požiūriu. Ekonomika ir vadyba-2000: Aktualijos ir metodologija*. Kaunas: Technologija.
68. Šiugždienė J. (2006). Vadybinė kompetencija lyginamosios viešojo administravimo teorijų analizės kontekste. *Viešoji politika ir administravimas*. Kaunas: Technologija.
69. *Tarptautinių žodžių žodynas* (2005). Vilnius: Alma Littera.
70. *Tarptautinių žodžių žodynas* (1999). (Sud. V. Vaitkevičiūtė). Vilnius: Alma Littera.
71. Targamadžė V. (1996). *Švietimo organizacijų elgsena*. Kaunas: Technologija.
72. Trotter A., Ellison L. (1997). Undersatnding Competence and Competency. In B. Davies and L. Ellison (Eds.), *School Leadership for the 21 st Century* (p. 36-53). London: RoutledgeFalmer.
73. Van Gundy A. (2008). Naujovių link – Vilnius: Margi raštai.
74. Weert de E., Biemans A. (2003). *The dynamic role of knowledge in cooperative education. TH&MA 4-03, Center for higher Education Policy Studies (CHEPS), University of Twente, NL, p. 4-12*. [Žiūrėta 2009-11-21]. Prieiga per internetą www.wacerotterdam2003.nl/documents/final_papers_abstracts/194FP.doc
75. Wong Yu Fai T. (1996). *Relationship between Teacher Competence and Teachers' Inferences of Students' Multidimensional Self-concept*. [Žiūrėta 2009- 11-25]. Prieiga per internetą : <<http://www.fed.cuhk.edu.hk/en/cumphil/96yfwong/abstract.htm>>
76. Želvys R. (1999). *Švietimo vadyba ir kaita*. Vilnius: Garnelis.
77. Želvys R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
78. Želvys R. Būdienė V., Zabulionis A. (2003). *Švietimo politika ir monitoringas*. Vilnius: Alma littera.
79. Želvys R. (2003). *Švietimo vadybos magistrantūros studijų raida*. Acta pedagogica Vilnensia. 10.
80. <http://www.mtp.smm.lt/dokumentai/InformacijaSvietimui/KonferencijuMedziaga/20050>
81. http://www.aikos.smm.lt/statistika/Ins4_7.html
82. <http://www.aikos.smm.lt/aikos/webdriver.exe>
83. <http://www.smm.lt/ugdymas/neformalusis/index.htm>
84. <http://www.lrs.lt>

PRIEDAI

GERBIAMIEJI VADOVAI, PAVADUOTOJAI UGDYMIUI, PEDAGOGAI

Lietuvai integruojantis į Europos Sąjungą (ES), keliami nauji reikalavimai ir tradicinei ikimokyklinių įstaigų vadovų vadybinės kompetencijos sampratai. Vadovai yra tie žmonės, nuo kurių priklauso įstaigos ateitis, o nuo kompetentingų jų sprendimų – visos įstaigos ugdymo kokybė.

Siekdama išsiaiškinti ir išanalizuoti ikimokyklinių įstaigų vadovų vadybines kompetencijas bei jų įtaką įstaigos ugdymo kokybei, labai prašau Jūsų atsakyti į pateiktus klausimus. Informacija bus panaudota magistrinio darbo tyrimui.

Anketa anoniminė. Jums priimtinausius atsakymus pažymėkite - ☒

Iš anksto dėkoju už bendradarbiavimą !

1. Atsakykite į keletą klausimų apie save.

Jūsų lytis:

- vyras - moteris

Jūsų amžius:

- 18-29 metai
 30-39 metai
 40-49 metai
 50 ir daugiau

Jūs esate:

- ikimokyklinės įstaigos direktorius
 - ikimokyklinės įstaigos pavaduotojas ugdymui
 - ikimokyklinės įstaigos pedagogas

Jūsų turima vadybinė kategorija:

- 1 vadybinė kategorija
 - 2 vadybinė kategorija
 - 3 vadybinė kategorija
 - neturiu

Jūsų išsimokslinimas (diplomas)

- diplomo neturiu
 - aukštosios mokyklos / kolegijos diplomas
 - bakalauras
 - magistras
 - turiu seno pavyzdžio aukštojo mokslo diplomą
 - kita (įrašykite)

Kiek įstaigoje pedagogų (auklėtojų ir specialistų) (įrašykite).....

Iš jų :

Su aukštuoju universitetiniu.....

Su aukštuoju neuniversitetiniu

Su aukštesniuoju

Viduriniu

Įstaigos pedagogų kvalifikacija:(įrašykite)

Be kvalifikacinės kategorijos.....

Auklėtojos kval. kat.

Vyresn. auklėtojos kval. kat.

Mokytojo metodininko kval. kat.....

Mokytojo eksperto kval. kat.

Keletas klausimų apie Jūsų įstaigą:


2. Išvardinkite tris ikimokyklinės įstaigos vadovo vadybinės veiklos kompetencijas, kurių įtaka Jūsų įstaigoje svarbiausia.

1.

2.

3.

3. Išreikškite savo nuomonę apie ikimokyklinės įstaigos vadovo vadybinių kompetencijų svarbą.



Įvertinkite vadovo vadybinių kompetencijų svarbą ugdymo kokybei.

Eil. Nr.	Veiklos rodikliai	Labai svarbi	Esminė	Svarbi	Neesminė	Nesvarbi
1.	Švietimo politikos išmanymas, strategijos kūrimas, strateginio plano rengimo įgyvendinimo koncepcija					
2.	Vadovo veikla formuojant ir keičiant mokyklos kultūrą					
3.	Vadovavimas metinės veiklos programos rengimui ir įgyvendinimui					
4.	Bendradarbiavimas su socialiniais partneriais					

5.	Vidaus audito organizavimas. Gautų duomenų panaudojimas tobulinant veiklą					
6.	Projektų valdymas					
7.	Vadybinė veikla, sudarant sąlygas savivaldos veiklai plėtoti					
8.	Ugdymo turinio planavimas ir įgyvendinimas					
9.	Edukacinių aplinkų sukūrimas ir mokinių poreikių tenkinimas					
10.	Mokinių saugumas. Pagalba mokiniams					
11.	Lygių galimybių užtikrinimas					
12.	Informavimas ir konsultavimas mokinių gyvenimo karjeros klausimais					
13.	Tėvų (globėjų, rūpintojų) informavimas ir švietimas					
14.	Darbuotojų funkcijų reglamentavimas					
15.	Darbuotojų kompetencijos ir kvalifikacijos tobulinimas					
16.	Darbuotojų veiklos vertinimas					
17.	Darbuotojų saugumas					
18.	Mokyklos aprūpinimas finansiniais ir materialiniais ištekliais					
19.	Turto administravimas ir valdymas					
20.	Turto ir lėšų kontrolė ir atskaitomybė					

Įvertinkite vadovo vadybines kompetencijas pagal vykdomos veiklos svarbą

Eil. Nr.	Veiklos rodikliai	Labai svarbi	Esminė	Svarbi	Neesminė	Nesvarbi
1.	Tradicinės funkcijos:					
1.1.	problemų supratimas					
1.2.	sprendimų priėmimas					
1.3.	vadovavimas					
1.4.	sprendimų delegavimas					
1.5.	strateginis planavimas					
1.6.	tikslų nustatymas, komandos būrimas, rezultatyvumas.					
2.	Orientacija į užduotį:					
2.1.	iniciatyvumas					
2.2.	susitelkimas užduočiai					
2.3.	ryžtingumas.					
3.	Orientacija į asmenį:					
3.1.	užuojauta					

3.2.	mandagumas					
3.3.	politinis nuovokumas					
3.4.	kategoriškumas					
4.	Organizacinis tapatumas:					
4.1.	drausmingumas					
4.2.	orientacija į taisykles					
4.3.	asmeninė atsakomybė					
4.4.	patikimumas					
4.5.	profesionalumas					
4.6.	lojalumas					
5.	Pažiūros:					
5.1.	tolerancija					
5.2.	prisitaikymas					
5.3.	kūrybinis mąstymas					
6.	Emocinė kontrolė:					
6.1.	tvirtumas					
6.2.	stresų valdymas					
7.	Komunikavimas:					
7.1.	klausymo įgūdžiai					
7.2.	verbalinė komunikacija					
7.3.	vieši pristatymai					
8.	Savęs ir kitų ugdymas:					
8.1.	tikslų kėlimas					
8.2.	darbo atlikimo įvertinimas					
8.3.	darbo praturtinimas					
8.4.	savęs ugdymas					
9.	Profesinis sumanumas ir interesas:					
9.1.	techninė patirtis					
9.2.	organizacinis sąmoningumas					
9.3.	finansinis ir saugumo interesai					

Įvertinkite vadybinių kompetencijų reikšmingumą ugdymo kokybei

Eil. Nr.	Vadybinės kompetencijos	Labai svarbi	Esminė	Svarbi	Neesminė	Nesvarbi
1.	Švietimo politikos išmanymo kompetencija					
2.	Strategijos kūrimo kompetencija					
3.	Strateginio plano rengimo ir įgyvendinimo kompetencija					
4.	Ugdymo proceso valdymo kompetencija					
5.	Žmogiškųjų išteklių valdymo					

	kompetencija					
6.	Įstaigos turto ir lėšų valdymo kompetencija					
7.	Mokymosi kaip mokytis kompetencija					
8.	Komunikacinė kompetencija					
9.	Informacijos valdymo kompetencija					
10.	Pokyčių valdymo kompetencija					

4. Išreikškite nuomonę apie žemiau pateiktas ikimokyklinės įstaigos vadovo vadybines kompetencijas, kurios labiausiai įtakoja ugdymo kokybę įstaigoje.

Kaip, Jūsų nuomone, ikimokyklinėje įstaigoje vyksta ugdymo proceso valdymo kompetencijos įtakoti procesai

		Puikiai	Gerai	Patenkinamai	Silpnai	Visai nevyksta
1.	Bendradarbiaujama su įstaigos taryba planuojant ugdymo turinį ir veiksmingai jį įgyvendinant					
2.	Įstaigos bendruomenė įtraukiama į jos lūkesčius ir įstaigos strategiją atitinkančio ugdymo turinio planavimą ir prisiima atsakomybę už sėkmingą jo įgyvendinimą					
3.	Įstaigoje sukurtos edukacinės aplinkos, atitinkančios įstaigų aprūpinimo standartus					
4.	Įstaigoje komandos kuria ir plėtoja edukacines aplinkas, sudarančias sąlygas ugdytinių saviraiškos ir poreikių tenkinimui					
5.	Įstaigos bendruomenė kuria ir plėtoja vidines edukacines aplinkas, sudarydamos sąlygas ugdymui panaudoti išorines aplinkas					
6.	Įstaigoje sukurta psichologiškai bei fiziškai saugi, motyvuojanti, funkcionali, dinamiškas, higienos normas atitinkanti aplinka					
7.	Įstaigoje užtikrinta visapusiška pagalba, tenkinanti vaikų poreikius					
8.	Įstaigos bendruomenė aktyviai, visapusiškai užtikrina ugdytinių saugumą					
9.	Įstaigoje užtikrinta visų subjektų,					

	dalyvaujančių ugdyme, lygybė					
10.	Įstaigoje užtikrintos vienodos galimybės pasiekti ugdymo kokybę, sudarytos vienodos sąlygos saviraiškai ir kultūrinei raiškai					
11.	Įstaigos bendruomenės nariai įtraukti į įstaigos kultūros, laiduojančios jų narių galimybes, kūrimą					
12.	Įtaigoje užtikrinama ugdymo kokybė, leidžianti ugdytiniams pasirinkti tolesnį mokymosi kelią					
13.	Įstaigoje modifikuotos ugdymo programos užtikrina ugdytinių gyvenimo karjeros kompetenciją					
14.	Įstaigoje sukurta ugdytinių gyvenimo karjeros kompetencijos ugdymo sistema, į šią veiklą įtraukta visą įstaigos bendruomenę					
15.	Vyksta nuolatinis bendradarbiavimas su pedagogų taryba					
16.	Įstaigoje veiksmingai bendradarbiaujama su įstaigos savivaldos institucijomis, rengiant ir įgyvendinant tėvų informavimo ir švietimo sistemą					
17.	Įstaigos bendruomenė sujungusi pastangas, geba sukurti įstaigos tėvų informacinę-komunikacinę ir švietimo sistemą					

Kaip, Jūsų nuomone, ikimokyklinėje įstaigoje vyksta strategijos kūrimo kompetencijos įtakoti procesai

		Puikiai	Gerai	Patenkinamai	Silpnai	Visai nevyksta
1.	Sukurta įstaigos strategiją					
2.	Įstaigoje suprantami strategiją lemiantys veiksmai					
3.	Suburta komandą kurti įstaigos strategiją					
4.	Apibrėžtos demokratinio gyvenimo vertybės ir normos					
5.	Kaitos valdymo komandos geba puoselėti įstaigos kultūrą, išskiriančią ją iš kitų įstaigų					

6.	Inspiruojama visos įstaigos bendruomenės partnerystė nuolatinei įstaigos kultūros plėtrai					
7.	Atliekama nuolatinė įstaigos veiklos ir valdymo išteklių būklės analizė, ataskaita skelbiama įstaigos bendruomenei, steigėjui (-ams), kitiems suinteresuotiems asmenims					
8.	Vidaus audito vertinimo išvados panaudojamos rengiant įstaigos strategiją bei įstaigos bendruomenė mokoma pasinaudoti išvadamis					
9.	Atliekama audito rezultatų išryškintos gerosios patirties sklaida šalies mastu ir dalinamasi gerąja patirtimi					

Kaip, Jūsų nuomone, ikimokyklinėje įstaigoje vyksta strateginio plano kūrimo ir įgyvendinimo kompetencijos įtakoti procesai

		Puikiai	Gerai	Patenkinamai	Silpnai	Visai nevyksta
1.	Įstaigoje parengtas strateginis planas					
2.	Įstaigos bendruomenei aiškinama kaip parengti strateginį planą					
3.	Įstaigos bendruomenė motyvuojama ir skatinama rengti strateginį planą ir jį įgyvendinti					
4.	Remiantis įstaigos strateginiu planu ir vertybėmis, inicijuojamas metinė veiklos programos rengimas ir jos parengimas					
5.	Programa susieta su turimais ištekliais ir jos įgyvendinimu					
6.	Kartu su steigėju ir kitomis suinteresuotomis institucijomis įvertinami vietos bendruomenės poreikiai					
7.	Plečiamas įstaigos bendradarbiavimas su socialiniais partneriais					
8.	Užmezgami bei palaikomi veiksmingi ryšiai, įstaigos bendruomenė įtraukiama į bendrą veiklą su partneriais užsienyje, kitomis suinteresuotomis institucijomis ir socialiniais partneriais					

9.	Įstaigoje valdomi projektai					
10.	Įstaigos komandos geba rengti ir valdyti miesto ir/ar šalies lygio projektus taip, kad jie būtų panaudoti įstaigos plėtrai					
11.	Įstaigos bendruomenė rengia ir valdo šalies ir/ar tarptautinio lygio projektus, kad jie būtų panaudoti įstaigos plėtrai					

Kaip, Jūsų nuomone, ikimokyklinėje įstaigoje vyksta žmogiškųjų išteklių valdymo kompetencijos įtakoti procesai

		Puikiai	Gerai	Patenkinamai	Silpnai	Visai nevyksta
1.	Įstaigoje žinomi darbuotojų darbą reglamentuojantys norminiai dokumentai, jais vadovaujamosi					
2.	Darbuotojų darbą reglamentuojantys norminiai dokumentai atnaujinami, papildomi, pakoreguojami					
3.	Bendruomenė įtraukiama į jos narių teises bei pareigas reglamentuojančių dokumentų rengimą ir koregavimą					
4.	Užtikrinamas darbuotojų kompetencijos ir kvalifikacijos tobulinimas pagal įstaigos veiklą reglamentuojančius dokumentus					
5.	Žmogiškųjų išteklių tobulinimas planuojamas kaip įstaigos strategijos sudėtinė dalis, sudarytos sąlygos šiam planui įgyvendinti					
6.	Planuojamas ir įgyvendinamas žmogiškųjų išteklių tobulinimas kaip šiuolaikinį mokymąsi užtikrinančių kompetencijų rinkinys, leidžiantis siekti mokyklos tapimo besimokančia organizacija					
7.	Įdiegtas ugdomasis inspektavimas, skatinantis darbuotojų iniciatyvą ir idėjas					
8.	Darbuotojai nuolat motyvuojami, kad nuolat analizuotų ir įsivertintų savo veiklą					

9.	Ekspertuojama kiekvieno asmens, grupės veikla ir įvertinamas jų indėlis į įstaigos veiklos tobulinimą					
10.	Darbuotojai žino teises ir pareigas bei gerbia jas					
11.	Užtikrintas darbuotojų fizinis, socialinis ir psichologinis saugumas					
12.	Įstaigoje valdomi konfliktai					

Kaip, Jūsų nuomone, ikimokyklinėje įstaigoje vyksta švietimo politikos išmanymo kompetencijos įtakoti procesai

		Puikiai	Gerai	Patenkinamai	Silpnai	Visai nevyksta
1.	Išmanomi su švietimu ir įstaigos administravimu susiję teisės aktai					
2.	Išmanomas šiuolaikinės vadybos mokslas					
3.	Žinomos modernaus švietimo tendencijos					
4.	Sudarytos sąlygos savivaldos institucijoms veikti					
5.	Savivaldos institucijos įtraukiamos į įstaigoje vykdomus planavimo procesus					
6.	Bendradarbiaujama su savivaldos institucijomis, joms teikiama įvairi informacija, konsultacijos ir metodinė pagalba					

Kaip, Jūsų nuomone, ikimokyklinėje įstaigoje vyksta turto ir lėšų valdymo kompetencijos įtakoti procesai

		Puikiai	Gerai	Patenkinamai	Silpnai	Visai nevyksta
1.	Veiksmingai valdomas įstaigos biudžetas					
2.	Pritraukiami papildomi ištekliai, partneriai ir rėmėjai					

3.	Inicijuojamas ir parengiamas ilgalaikės apsirūpinimo finansiniais ir materialiniais ištekliais strategijos sukūrimas					
4.	Tinkamai administruojami materialiniai ištekliai					
5.	Ištaigos komandos mobilizuotos taupiai ir racionaliai naudoti bei paskirstyti esamą turta					
6.	Ištaigos turtas naudojamas racionaliai, kad pritrauktų papildomų lėšų					
7.	Išteklių naudojimas prižiūrimas ir koreguojamas					
8.	Materialinių ir finansinių išteklių naudojimo analizavimas, tikslingumas ir veiksmingumas					
9.	Ištaigos bendruomenė įtraukiama į jos turto ir lėšų racionalaus naudojimo kontrolę					

5. Kaip manote, ar ištaigos ugdymo kokybę įtakoja vadovo vadybinės kompetencijos?

Taip Ne Tik iš dalies Nežinau

6. Įvardinkite tris vadybinės kompetencijas, kurių įtaką Jūsų ištaigoje būtina tobulinti :

1.

2.

3.

Dėkoju už nuoširdžius atsakymus.