

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
EDUKOLOGIJOS KATEDRA

KRISTINA SIMANAUSKIENĖ
EDUKOLOGIJOS (ŠVIETIMO VADYBA) STUDIJŲ PROGRAMOS II KURSO STUDENTĖ

IKIMOKYKLINIO UGDYMO PEDAGOGŲ VADYBINIO POTENCIALO
RAIŠKA IR VYSTYMO STRATEGIJOS

Magistro darbas

Darbo vadovė
Soc. m. dr., prof.
Aušrinė Gumuliauskienė

Originalus autorinis darbas

(parašas)

Šiauliai, 2018

TURINYS

SANTRAUKA	3
SUMMARY	5
IVADAS	7
1. VADYBINIO POTENCIALO SAMPRATOS IR JO VYSTYMO PROBLEMATIKOS TEORINIAI ASPEKTAI	12
1.1. Švietimo organizacijų vadybinio potencialo vystymo poreikis, strateginės kryptys.....	12
1.2. Vadybinio potencialo sampratos, reikšmingumo interpretacijos mokslinėje literatūroje....	13
1.3. Vadybinio potencialo vystymo modelių esmė.....	18
2. IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ PEDAGOGŲ VADYBINIO POTENCIALO STRUKTŪRA	24
2.1. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadybinio potencialo vystymo reikšmingumas, strategijos.....	24
2.2. Formalieji reikalavimai vadovų kompetencijoms.....	25
2.3. Vadovo atliekamų funkcijų pagrįstumas	29
2.4. Vadybinės kompetencijos svarba pedagoginiame darbe	31
3. TYRIMO METODOLOGIJA	34
4. IKIMOKYKLINIO UGDYMO PEDAGOGŲ VADYBINIO POTENCIALO RAIŠKOS EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI	37
4.1. Pedagogų vadybinio potencialo raiškos ir jo plėtros galimybių empirinio tyrimo rezultatai	38
4.2. Pedagogų vadybinio potencialo raiškos tobulinimo galimybės. Ekspertų apklausos rezultatų analizė	53
DISKUSIJA	60
IŠVADOS	62
REKOMENDACIJOS	65
LITERATŪRA	66
PRIEDAI	72

SANTRAUKA

IKIMOKYKLINIO UGDYMO PEDAGOGŲ VADYBINIO POTENCIALO RAIŠKA IR VYSTYMO STRATEGIJOS

Organizacijai kiekvienas žmogus yra svarbus išteklinio potencialo komponentas, leidžiantis realizuoti ir valdyti veiklą. Nuo darbuotojų kvalifikacijos bei turimų kompetencijų, priklauso teikiamų paslaugų kokybė ir sėkminga organizacijos veikla. Vadybinė kompetencija reikalinga ne tik vadovams, bet ir pedagogams, kurių darbe yra persipynusios pedagoginės ir vadybinės funkcijos. Potencialas (lot. *potentia* – tai jėga, galia) – asmens pajėgumo laipsnis, jo raiškos intensyvumas, galimybės tam tikroje srityje, erdvėje (Tarptautinių žodžių žodynas, 2001). Bendriausia prasme potencialo sąvoka reiškia „pajėgumo lygį“. Remiantis sistetine prieiga, vadybinis potencialas darbe pozicionuojamas kaip valdymo pajėgumo lygis, kurio pagrindinė dedamoji yra vadybinė kompetencija. Jos raiškos intensyvumui įtakos turi visuma veiksnių, kuriuos siekiama išsiaiškinti, analizuojant tiriamųjų požiūrius. **Tyrimo problema** analizuojama siekiant atsakyti į klausimus: *Kokią svarbą ikimokyklinio ugdymo pedagogai teikia savo vadybinio potencialo raiškai? Ar įgyvendinant švietimo tikslus kompleksiškai plėtojamos pedagogų kompetencijos, jų tarpe ir vadybinės, siekiant įtraukti įstaigos bendruomenę į jos valdymo procesus tobulinant ugdymo kokybę? Kokių vadybinių kompetencijų reikia pedagogams, kad jie galėtų sėkmingai dirbti ugdymo įstaigoje? Ar vadybinių kompetencijų plėtotę pedagogai sieja su profesinės karjeros perspektyvomis?* **Tyrimo objektas** – ikimokyklinio ugdymo pedagogų vadybinis potencialas. **Tyrimo tikslas** – išsiaiškinti ikimokyklinio ugdymo pedagogų vadybinio potencialo vertinimo ypatumus, atskleisti jo raiškos bei plėtotės poreikį ir galimybes. **Keliama hipotezė:** tikėtina, kad ikimokyklinio ugdymo pedagogų vadybinis potencialas yra laikomas svarbiu veiksniu, užtikrinančiu sisteminę institucijos veiklos kokybinę kaitą, tačiau pedagogų vadybinių kompetencijų kaip organizacinio potencialo plėtrai nėra skiriama pakankamai dėmesio tiek personaliaame, tiek organizacijos lygmenyse.

Empiriniame tyrime dalyvavo 7 ekspertai ir 136 pedagogai iš 30 Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų. Darbe naudojami teoriniai, empiriniai ir statistiniai tyrimo metodai.

Empirinio tyrimo metu atskleista, kad ikimokyklinio ugdymo pedagogai ir vadovai pripažįsta, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų vadybinis potencialas yra svarbus veiksnys, užtikrinantis sisteminę institucijos veiklos kokybės kaitą, tačiau pedagogų vadybinių kompetencijų plėtrai nėra skiriama pakankamai dėmesio tiek personaliaame, tiek organizacijos

lygmenyse. Tyrime dalyvavę pedagogai ir vadovai pripažįsta pedagogų nuolatinio tobulėjimo svarbą, kuri yra lemiamas ugdymo kokybės veiksnys, todėl sudaromos galimybės pedagogams dalintis įgytomis žiniomis, patirtimi, idėjomis. Pedagogų vadybinei kompetencijai plėtoti svarbios asmeninės savybės – atsakingumas, iniciatyvumas bei motyvacija. Ikimokyklinio ugdymo pedagogai kaip svarbiausią vadybinės kompetencijos komponentą išskiria planavimo kompetenciją, o svarbiausia vadybinės kompetencijos funkcija laikoma – organizavimas. Tiriamųjų požiūriu, efektyviam vadybinių kompetencijų plėtojimui reikalingi tam tikri gebėjimai organizacijoje – gebėjimas efektyviai bendrauti ir bendradarbiauti, gebėjimas priimti sprendimus. Bendradarbiaujant lengviau įgyvendinti naujoves ugdymo procese bei plėtoti savo vadybines kompetencijas. Pedagogų vadybinės kompetencijos labiausiai pasireiškia planuojant ir organizuojant ugdymo turinį bei bendradarbiaujant su ugdytinių tėvais. Tobulinti savo kompetencijas labiausiai pedagogus motyvuoja darbo užmokestis, premijos ir palankus socialinis-psichologinis klimatas. Vadybinio potencialo raiškai svarbi yra organizacijos kultūra, kuri suteikia galimybę tobulinti ne tik ugdymo procesą, bet ir vadybinius įgūdžius.

Tyrimas atskleidė, kad plėtojant pedagogų vadybinį potencialą, statistiškai reikšmingos yra asmeninės pedagogų savybės (tolerantiškumas, pasitikėjimas savimi, pedagogo motyvacija), taip pat pedagogų gebėjimai organizacijoje (gebėjimas nuolat mokytis ir gebėjimas bendradarbiauti), organizacijos kultūros požymiai (tapatumo jausmo užtikrinimas, kiekvieno bendruomenės nario vertingumo pripažinimas, skirtingų nuomonių toleravimas, bendradarbiavimo kultūra).

Ekspertų požiūriu, pedagogai yra motyvuoti įsitraukti į veiklas, kurios nėra susijusios su tiesioginėmis pedagogo funkcijomis, bei yra suinteresuoti tobulinti savo vadybines kompetencijas. Tačiau jiems svarbus yra finansinis atlygis ir paskatinimas.

SUMMARY

THE MANAGERIAL POTENTIAL EXPRESSION AND DEVELOPMENT STRATEGIES OF PRE-SCHOOL EDUCATORS

For an organization, each person is an important component of the potential resource, which allows the realization and management of the activity. The quality of the provided services and the successful organization activities depend on the qualifications and competences of the employees. Management competence is needed not only for managers but also for teachers who have interagency pedagogical and managerial functions at work. Potential (lot. *potentia* – power, force) – the degree of personal capacity, the intensity of his expression, opportunities in a certain area, space (International Glossary, 2001). Generally speaking, the concept of potential means the „level of capacity“. Based on systematic access, management potential is positioned at work as a level of management capacity, the main component of which is management competence. The intensity of its expression is influenced by a whole range of factors that are sought out by analyzing the views of the subjects. **The research problem** is analyzed in order to answer the questions: *What importance does pre-primary education educators provide in the expression of their managerial potential? Do teachers' competencies, including management, are integrated in the implementation of educational goals in order to involve the community of the institution in its management processes in improving the quality of education? What managerial competences do teachers need to be able to successful work in an educational institution? Does the development of managerial competences link teachers with professional career perspectives?* **The object of the research** is the managerial potential of pre-school educators. **The aim of the research** is to find out the peculiarities of assessment of the managerial potential of pre-school educators, to reveal the need and possibilities of its expression and development. The hypothesis is raised: it is probable that the managerial potential of pre-school education teachers is considered as an important factor ensuring the systematic qualitative change of the institution's activity; however, the development of teachers' managerial competences as organizational potential is not given enough attention at both: the personnel and organization levels.

Empirical research involved 7 experts and 136 educators from 30 pre-school educational institutions of Šiauliai. The research uses theoretical, empirical and statistical methods of investigation.

Empirical research reveals that preschool education teachers and managers recognize that the managerial potential of pre-school educational institutions is an important factor ensuring the

systematic change of the quality of the institution's activities, but the development of the managerial competencies of pedagogues is not given enough attention at both the personnel and organization levels. The teachers and managers who participated in the study recognize the importance of continuous improvement of pedagogues, which is a decisive factor in the quality of education, thus providing opportunities for educators to share their knowledge, experience and ideas. Teachers' managerial competence develops important personal qualities – responsibility, initiative and motivation. Pre-primary education teachers as the most important component of managerial competence distinguish planning competence, and the most important function of management competence is considered – organization. From the perspective of the researchers, the effective development of managerial competences requires certain abilities in an organization – the ability to communicate effectively and collaborate, and ability to make decisions. Collaboration facilitates the implementation of innovations in the educational process and develops its management competencies. Teachers' managerial competencies are most pronounced in the planning and organization of educational content and in collaboration with parents of childrens. The most educators motivate their competences to improve their wage, rewards and favorable socio-psychological climate. The organizational culture that gives the opportunity to improve not only the educational process but also managerial skills is important in the expression of managerial potential.

The research revealed that in developing the managerial potential of teachers, the personal qualities of teachers (tolerance, self-confidence, motivation of the teacher), as well as pedagogical skills in the organization (ability to learn continuously and ability to cooperate), organizational culture characteristics (assurance of identity, the ability of each member of the community recognition of value, tolerance of different opinions, culture of co-operation).

From the experts' point of view, educators are motivated to engage in activities that are not related to direct teacher functions and are interested in improving their managerial competencies. But financial rewards and incentives are important to them.

IVADAS

Aktualumas. Globalizacijos procesų sukeltas konkurencijos augimas, didėjantys informacijos kiekiai, ekonomikos kaita, keliami visuomenei nauji reikalavimai išryškina nuolatinio tobulėjimo bei vadybinių kompetencijų svarbą. G. Folley (2007) teigia, jog mokymasis, tobulėjimas yra būdingas visoms žmogaus gyvenimo veikloms. Tai reiškia, jog žinios, įgūdžiai žmogui reikalingi kiekvienoje veikloje, ypač jo darbe. N. Petkevičiūtė bei E. Kaminskytė (2003), akcentuoja, jog vadovai yra tie žmonės, nuo kurių priklauso organizacijų ateitis, nuo kompetentingų jų sprendimų – visos organizacijos ir su ja susijusi sėkmė. Tačiau autorės tuo pačiu pažymi ir tai, jog pagrindiniai organizacijos plėtros ištekliai – žinios ir intelektualusis kapitalas. Vadinasi, vienu iš aktualiausių švietimo organizacijų vadovo vadybinės veiklos rodiklių yra personalo tobulinimas arba, kitaip tariant, mokymo ir ugdymo bei kvalifikacijos kėlimo klausimas. Kaip teigia S. Lebrikaitė (2007), žmogiškieji ištekliai yra vertingesni už materialųjį turtą, todėl būtina orientuotis į darbuotojus, kurie turi būti įvertinami ir ugdomi. Taigi, organizacijai kiekvienas žmogus yra svarbus išteklinio potencialo komponentas, leidžiantis realizuoti ir valdyti veiklą. Nuo darbuotojų kvalifikacijos bei turimų kompetencijų, priklauso teikiamų paslaugų kokybė ir sėkminga organizacijos veikla. Turėdama kompetentingus darbuotojus bei investuodama į darbuotojų kompetencijų ugdymą, organizacija gali veiksmingiau siekti norimų rezultatų, užtikrinti veiklos efektyvumą, didinti savo konkurencingumą.

Švietimo vadybos, vadybinių funkcijų, jų aktualumo švietimo sistemai, skirtingų tipų švietimo organizacijai klausimus tyrė R. Želvys (1999, 2003), J. Melnikova (2008), R. Mečkauskienė (2007), V. Mikoliūnienė (2002), V. Targamadžė (2001), N. Večkienė (1996), D. Martišauskienė (2011), R. Čiarnienė, B. Neverauskas, M. Vienažindienė ir kt. (2013), G. Cibulskas (2010), J. Ruškus, D. Žvirdauskas, R. Žvirdauskienė ir kt. (2009) ir kt. Taip pat švietimo organizacijų vadybos klausimus analizavo užsienio autoriai: M. Fullan (1998), T. Bush (2003, 2008), D. Middlewood, J. Lumby (2004), Caldwell J. B. (2000), P. Hallinger (2003) ir kt. Bendruosius vadybos, viešojo valdymo klausimus analizavo ir daugelis žymių šalies mokslininkų – R. Kontautienė (2007), N. Petkevičiūtė, E. Kaminskytė (2003), V. Kučinskas, R. Kučinskienė (2002), D. Diskienė, A. Marčinskas (2007), B. Martinkus, S. Stoškus, D. Beržinskienė (2010), A. Vasiliauskas (2007), P. Zakarevičius (2002, 2008, 2011), A. Sakalas (2003), A. Makštutis (2016), A. Raipa (2012) ir kt. Tyrėjai pastebi, kad pagrindiniai organizacijų konkurencinį pranašumą sukuria darbuotojų kompetencijos bei vadybinių kompetencijų praktinis ugdymas ir raiška.

Lietuvoje ugdymo įstaigų pedagogų darbui ir jo pobūdžiui apibrėžti skiriama nemažai dėmesio. Lietuvos Respublikos įstatymai, teisės aktai reglamentuoja, nustato reikalavimus švietimo įstaigų pedagogams ir jų veikloms, tačiau pedagogų veikla neatsiejama ir nuo vadovų veiklos. Lietuvos Respublikos „Valstybinių (išskyrus aukštąsias mokyklas) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatai“ (2014), bei Švietimo ir mokslo ministerijos įsakyme „Dėl kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo patvirtinimo“ (2011) apibrėžiamos vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijos, kurios reikalingos sėkmingai profesinei veiklai, atitinka švietimo tikslus ir yra grindžiamos pagarba asmens orumui ir savitumui, tikėjimu kiekvieno žmogaus galimybėmis, mokymosi visą gyvenimą samprata, puikiu švietimo, mokymosi supratimu, žmogaus pažinimu, demokratiško vadovavimo principų išmanymu. Vadinasi, vadovų kompetencijos yra svarbus veiksnys, lemiantis ne tik sėkmingą profesinę veiklą, bet ir suteikiantis galimybę prisidėti prie savo įstaigos pedagogų mokymosi, tobulėjimo, o taip pat ir prie savo šalies švietimo kokybės. Ikimokyklinis ugdymas Lietuvoje suprantamas kaip pradinė švietimo sistemos grandis, kuri tobulinama atsižvelgiant į bendruosius visuomenės švietimo ir žmogaus ugdymo tikslus.

Vadybinė kompetencija reikalinga ne tik vadovams, bet ir švietimo sistemos darbuotojams, o tiksliau – pedagogams, kurių darbe yra persipynusios pedagoginės ir vadybinės funkcijos. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogui keliamus reikalavimus bei tobulėjimo galimybes nagrinėjo: B. Simonaitienė, V. Targamadžė (2002), G. Folley (2007), O. Monkevičienė (2008), A. Juodaitytė, N. Kvedaraitė (2010), J. Smilgienė (2012) ir kt. S. Neifachas (2006), V. Mikoliūnienė (2002), V. Darškuvienė, D. Kaupelytė, N. Petkevičiūtė (2008), R. I. Arends (1994) teigia, kad į pedagogo pareigas įeina pagrindinės vadybos funkcijos: planavimas, organizavimas, vadovavimas ir priežiūra. Kiekvienai šiai funkcijai yra būdingi saviti gebėjimai. Ypatingą reikšmę pedagogo darbe turi praktika, įgūdžiai, patyrimas. Svarbu turtinti savo vadybinius įgūdžius siekiant geriausių mokymo(-si) rezultatų.

Numatoma švietimo ir mokymo sistemas pritaikyti naujiems kompetencijų reikalavimams: užtikrinti ir didinti švietimo ir mokymo patrauklumą bei atvirumą, tobulinti kokybės standartus, didinti švietimo ir mokymo galimybių pasiūlą, užtikrinti lanksčius mokymosi modelius, plėtoti mokomų asmenų mobilumo galimybes; įvairinti švietimo, mokymo ir žinių siekimo formas, lengvinti jų prieinamumą visiems tinkamai organizuojant darbą, profesinį orientavimą (Ruškus, Žvirdauskas, Zybartas ir kt. 2012). Šiuolaikinės mokyklos valdyme (2015) teigiama, jog pereinama nuo švietimo visiems prie švietimo kiekvienam, t. y. personalizuoto, suasmeninto

ugdymo ir mokymo(si) pripažįstant, kad žmonių patirtis, poreikiai ir siekiai skiriasi, o mokomasi skirtingais tempais ir būdais.

Tyrimo problema. Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ pateikta ateities visuomenės vizija – veikli, solidari ir besimokanti visuomenė. Šioje strategijoje vadovaujamasi nuostata, kad strateginio valdymo prioritetai ikimokyklinio ugdymo įstaigose yra: misija ir tikslai; valdymo struktūra; sprendimų priėmimas; inovacijų ir tradicijų santykis; žmoniškieji ištekliai; personalo kompetencija; dalyvių bendradarbiavimas; paslaugų pasirinkimo motyvai. Įstaigos bendruomenė aktyviai įtraukiama į veiklos įsivertinimą ir tobulinimą, inicijuojant pokyčių įgyvendinimą, stiprinamas bendradarbiavimas įstaigos darbuotojų tarpe, geros patirties sklaida, dalyvavimas veiklos kokybės įsivertinimo, reflektavimo procesuose, organizacijos vertybių, kultūros palaikymas, pokyčių iniciavimas, įgyvendinimas, dalyvavimas sprendimų priėmimu. Jų veikla užtikrina planavimo procedūrų kokybę, dera su įstaigos ugdymo programa ir užtikrina visuminį vaiko ugdymą. Darbuotojų kompetencijų plėtotė turi būti viena iš prioritetinių krypčių, kuriant integruotas mokymo sistemas, pagrįstas kompetencijos ugdymu, orientuotas į ateitį, įgalinančias greitai reaguoti į besikeičiančią situaciją. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo problemos (tiek asmeniniu, tiek instituciniu lygiais) susijusios su švietimo ir ugdymo kokybės užtikrinimu. **Probleminiai klausimai:** *Kokią svarbą ikimokyklinio ugdymo pedagogai teikia savo vadybinio potencialo raiškai? Ar įgyvendinant švietimo tikslus kompleksiskai plėtojamos pedagogų kompetencijos, jų tarpe ir vadybinės, siekiant įtraukti įstaigos bendruomenę į jos valdymo procesus tobulinant ugdymo kokybę? Kokių vadybinių kompetencijų reikia pedagogams, kad jie galėtų sėkmingai dirbti ugdymo įstaigoje? Ar vadybinių kompetencijų plėtotę pedagogai sieja su profesinės karjeros perspektyvomis?*

Tyrimo objektas – ikimokyklinio ugdymo pedagogų vadybinis potencialas.

Hipotezė. Tikėtina, kad ikimokyklinio ugdymo pedagogų vadybinis potencialas yra laikomas svarbiu veiksniu, užtikrinančiu sisteminę institucijos veiklos kokybinę kaitą, tačiau pedagogų vadybinių kompetencijų kaip organizacinio potencialo plėtrai nėra skiriama pakankamai dėmesio personaliaame ir organizacijos lygmenyse.

Tyrimo tikslas – išsiaiškinti ikimokyklinio ugdymo pedagogų vadybinio potencialo vertinimo ypatumus, atskleisti jo raiškos bei plėtotės poreikį ir galimybes.

Uždaviniai:

1. Teoriškai pagrįsti pedagogų dalyvavimo organizacijos valdymo procesuose aktualumą.
2. Atskleisti vadybinio potencialo sampratos, struktūros, reikšmingumo teorinius aspektus.

3. Išsiaiškinti, kokios yra ikimokyklinio ugdymo pedagogų vadybinės kompetencijos, kokios jų raiškos tendencijos ir galimybės ikimokyklinio ugdymo įstaigoje.
4. Teoriškai modeliuoti ir pagrįsti ikimokyklinio ugdymo pedagogų vadybinio potencialo vystymosi strategijas, siekiant stiprinti ikimokyklinio ugdymo įstaigos organizacinį potencialą ir sudaryti darbuotojams palankesnes profesinės karjeros sąlygas.

Tyrimo metodologija:

1. Tyrimas grindžiamas Želvio R., Melnikovos J., Mečkauskienės R., Mikoliūnienės V., Targamadzės V., Kontautienės R., Smilgienės J., Folley G., Monkevičienės O. ir kt. mokslininkų nuostatomis, kurios atskleidžia ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų vadybinio potencialo tobulinimo galimybes, vadybinių kompetencijų praktinio ugdymo(si) ypatumus, raišką bei daromą poveikį ugdymo proceso modeliavimui.
2. Remiamasi nuostata, kad ikimokyklinio ugdymo pedagogų vadybinio potencialo raiška yra svarbus veiksnys, turintis įtakos ikimokyklinio ugdymo kokybei.
3. Darbe pagrindine pedagogų vadybinio potencialo dedamąja laikytina vadybinė kompetencija. Kadangi vadybinė kompetencija kiekvienu konkrečiu atveju yra skirtingo lygmens, reiškiasi nevienodu intensyvumu priklausomai nuo aplinkybių ir įtaką darančių veiksnių masto, ne mažiau svarbiais vadybinio potencialo komponentais laikytini jo raišką lemiantys veiksniai.

Tyrimo metodika:

1. Teoriniai – mokslinės ir metodinės literatūros analizė, dokumentų analizė.
2. Empiriniai – ikimokyklinio ugdymo pedagogų anketinė apklausa, ekspertų apklausa, kiekybinė ir kokybinė tyrimo duomenų analizė.
3. Statistiniai – tyrimo metu gautų duomenų apdorojimas SPSS statistine programa, parengtos diagramos Microsoft Office Excel 2010 programa.

Tyrimo imtis ir organizavimas. Siekiant išsiaiškinti ikimokyklinio ugdymo pedagogų vadybinio potencialo vertinimo ypatumus, atskleisti jo raiškos bei plėtotės poreikį ir galimybes, derinamas kiekybinis ir kokybinis tyrimas. Tyrimo duomenų surinkimui naudoti šie metodai – pedagogų anketinė apklausa ir ekspertų apklausa – ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai ir jų pavaduotojai. Tyrime dalyvavo pedagogai ir vadovai iš 30 Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų. Tiriamieji atrinkti taikant patogiosios atrankos būdą. Tyrimo metu apklausti 143 tiriamieji (136 pedagogai ir 7 vadovai).

Darbo naujumas/reikšmingumas. Nėra gausu mokslinės informacijos, kurioje išryškėtų ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų vadybinių kompetencijų, jų potencialo plėtojimo

galimybės, jį sąlygojantys veiksniai bei požymiai. Išanalizavus ir apibendrinus mokslinę literatūrą ir švietimo dokumentus, išryškintas vadybinio potencialo reikšmingumas, siekiant ikimokyklinio ugdymo pedagogų vadybinių kompetencijų gerinimo. Remiantis moksline literatūra, sukurti tyrimo instrumentai, padėję atskleisti vadybinio potencialo ypatumus. Remiantis gautais duomenimis, parengtos rekomendacijos, kuriomis bus galima pasinaudoti, gerinant ikimokyklinio ugdymo pedagogų vadybinių kompetencijų vystymą.

Darbo aprobacija:

- Simanauskienė K. (2018). Ikimokyklinio ugdymo pedagogų vadybinio potencialo raiška ir vystymo strategijos. Šiaulių lopšelis-darželis „Pasaka“, metodinės grupės posėdis, 2018-04-30 (žr. 3 priedas).
- Simanauskienė K. (2018). Ikimokyklinio ugdymo pedagogų vadybinio potencialo raiška ir vystymo strategijos. Studentų mokslinių darbų konferencija. Šiaulių universitetas, Edukologijos katedra, 2018 m. gegužės 17 d. (žr. 4 priedas).

Darbo struktūra. Darbą sudaro: santrauka lietuvių ir anglų kalba, įvadas, 4 skyriai, jų poskyriai, diskusija, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedai. Darbą iliustruoja 14 lentelių ir 7 paveikslai.

1. VADYBINIO POTENCIALO SAMPRATOS IR JO VYSTYMO PROBLEMATIKOS TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Švietimo organizacijų vadybinio potencialo vystymo poreikis, strateginės kryptys

Valstybinėje 2013–2022 metų švietimo strategijoje pabrėžiamas vienas iš siekių – kurti kokybės kultūrą visoje Lietuvos švietimo sistemoje. Šios kokybės kultūros vertybinis pagrindas yra keturių principų laikymasis:

- *socialinės bendrystės* (įvairių institucijų ir švietimo subjektų sutelktis sprendžiant su švietimu susijusias problemas);
- *subsidiarumo* (visų švietimo subjektų įsitraukimas į sprendimų priėmimą);
- *aukščiausių rezultatų siekio* (bendrujų ir esminių dalykinių kompetencijų ugdymas);
- *pagrįstų sprendimų* (duomenimis grįsta vadyba ir lyderystės darbas).

Taigi švietimo institucijos pirmosios turi suvokti neišvengiamą kaitos tikrovę ir poreikį, nes jos ugdo būsimos kaitos visuomenės narius. Valdymas bus veiksmingas, jei bus orientuotas į rezultatus ir veiklos efektyvumą visuose veiklos procesuose: mokymo ir mokymosi, aplinkos, partnerystės ryšių, bendradarbiavimo su tėvais ir bendruomene, lyderystės, kokybės vadybos ir kt.

Darbuotojų žinios, gebėjimai vis dažniau tampa organizacijos konkurenciniu pranašumu, kuris daro įtaką kiekvienai šiuolaikinei organizacijai. Kiekvienoje organizacijoje kompetentingumas vertinamas atsižvelgiant į konkrečios organizacijos kultūrą, jai būdingų vertybių, tradicijų, tikėjimo, vilčių bei papročių visumą. Strateginiuose švietimo dokumentuose akcentuojamas efektyvaus valdymo svarba visuose švietimo sistemos lygmenyse (Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 m. nuostatos, 2003). R. Jucevičius, P. Jucevičienė, B. Janiūnaitė (2003) organizacinio vystymo strategiją pateikia kaip organizacinio potencialo vystymą, nustatant veiklos būdus ir reikalingus išteklius. Autorių teigimu organizacinis potencialas yra organizacijos kultūra, struktūra, valdymo sistemos. Todėl galima daryti prielaidą, kad daug kas priklauso nuo organizacijos tikslo, kultūros, aplinkos, darbo stiliaus, sugebėjimo priimti vykstančias permainas. A. Gumuliauskienės (2012) nuomone, švietimo organizacijos strategijos įgyvendinimo kokybė yra susijusi su organizacijos vadybinio potencialo raiška, kompleksine visų institucijos veiklų ir valdymo kokybe.

Darbuotojo pasitenkinimas darbu ir poveikis organizacijai bei visuomenei yra pasiekiamas per vadovavimą, kuris nukreiptas į organizacijos politiką, strategiją, personalo

vadybą, organizacijos kultūrą. Šie komponentai yra organizacijos valdymo esminiai objektai, siekiant organizacijai kokybiškų rezultatų, t.y. kurti pridėtinę vertę.

A. Gumuliauskienė ir D. Gricienė (2010) teigia, kad „švietimo organizacijų strategijos kūrėjai ir jos vykdytojai turi ne tik sistemiškai analizuoti esamą švietimo organizacijų išorės ir vidaus situaciją, bet ir projektuoti strategijos turinio pokyčius ir, svarbiausia, modeliuoti organizacijos perspektyvas, kuriant ir kritiškai vertinant galimus organizacijos kaip sistemos kaitos modelius, prioritetiškai apibrėžiant savo veiklos objektus, turint aiškią kryptį ir tikslą“ (2010, p. 112-113).

Švietimo įstaigos vadovas tampa atsakingas ne tik už švietimo įstaigos kaip organizacijos vadybą (veiklos planavimą, organizavimą, valdymą ir kontroliavimą), bet ir už pozityvaus kaitai mikroklimato puoselėjimą, švietimo įstaigos, kaip besimokančios organizacijos, kūrimą, ugdytinių pasiekimus (Geros mokyklos link, 2015).

J. Valuckienė, S. Balčiūnas, E. Katiliūtė ir kt. (2015) teigia, jog šiandien ugdytinius ateičiai rengianti ugdomo įstaiga ir visa švietimo sistema nebegali veikti vadovaudamasi tradiciniais organizacijos valdymo modeliais, pripažįstančiais vieno asmens vadovavimą ir lyderystę. Autorių teigimu, švietimo sistemos pertvarkai orientuojantis į nuolat besikeičiančios visuomenės keliamus reikalavimus būsimeis savo nariams, reikalinga ne tik politinė valia, bet ir pasiryžę keistis švietimo lyderiai. Tokios pat nuomonės laikosi ir E. Pranckūnienė, Z. Rimgailienė, G. Characiejienė (2015) teigdami, kad visi pokyčiai turi būti grindžiami pagarba, pasitikėjimu, pagalba, įgalinimu, vedančiu į skaidrią bei aiškią atsakomybės ir atskaitomybės sistemą visais švietimo lygmenimis. Pasak autorių, visa tai turi daryti įtaką geresniam ugdytinių ugdymui(si).

1.2.Vadybinio potencialo sampratos, reikšmingumo interpretacijos mokslinėje literatūroje

Potencialas (lot. *potentia* – tai jėga, galia) – asmens pajėgumo laipsnis, jo raiškos intensyvumas, galimybės tam tikroje srityje, erdvėje (Tarptautinių žodžių žodynas, 2001). Bendriausia prasme potencialo sąvoka reiškia „pajėgumo lygį“. Pagal D. Diskienę, A. Marčinską (2007) vadybinio potencialo samprata analizuojama sisteminiu požiūriu. Vadybinis potencialas apibūdinamas kaip valdymo pajėgumo lygis. Remiantis sistetine prieiga, apibūdinant pedagogų vadybinį potencialą, būtina atskleisti jo struktūrą (turinį), tai pat vadybinio pajėgumo lygiui, intensyvumui turinčių veiksnių visumą bei jų įtaką.

Apibūdinant tam tikros srities potencialą, autoriai pateikia skirtingus jo indikatorius. Dažnai pagrindine pedagogų vadybinio potencialo dedamąja laikoma vadybinė kompetencija. Kadangi vadybinė kompetencija kiekvienu konkrečiu atveju yra skirtingo lygmens, reiškiasi nevienodu intensyvumu priklausomai nuo aplinkybių ir įtakančių veiksnių masto, ne mažiau svarbiu vadybinio potencialo komponentu laikytini jo raišką įtakojančios veiksniai.

Siekiant atskleisti vadybinio potencialo dedamąją – vadybinę kompetenciją, tikslinga išanalizuoti kompetencijos sampratos teorinius aspektus. Mokslinėje, pedagoginėje ir psichologinėje literatūroje kompetencijos sąvokos apibrėžimų randama daug ir įvairių, skirtingi autoriai kiekvieną sąvoką susijusią su kompetencija formuluoja savaip. Remiantis Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymu (2011), „kompetencija – gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, mokėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų visuma“. Dabartiniame lietuvių kalbos žodyne (2012), Tarptautinių žodžių žodyne (2004), kompetencija apibūdinama kaip „klausimų ar reiškinių sritis, kurią kas nors gerai išmano/gerai susipažinęs“. L. Jovaiša (2007), V. Vaitkevičiūtė (2007), V. Daršukvienė, D. Kaupelytė, N. Petkevičiūtė (2008), Laužackas, Stasiūnaitė ir Teresevičienė (2005), K. Pukelis, A. Smetona (2010), R. M. Niculescu, M. Bazgan (2017) teigimu, kompetencija, tai gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, mokėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų visuma. Kompetencija pasireiškia, kaip stebimas asmens elgesys. K. Pukelis (2009) pateikia tokį kompetencijos apibrėžimą: „Kompetencija – asmens gebėjimas, patvirtintas tam tikru dokumentu, pagrįstai (tinkamai, kvalifikuotai, konkrečiame kokybės lygyje) ir patikimai (tiksliai ir greitai) atlikti tam tikrą profesinės veiklos dalį (operaciją ar užduotį) nenuspėjamoje darbinėje situacijoje, apibrėžtoje profesijos standarte“ (Pukelis, 2009, p. 13). Taigi, apibendrinant galima pastebėti, kad minėti užsienio ir Lietuvos autoriai kompetencijos sąvoką iš esmės apibrėžia panašiai. Tai reiškia, kad kompetencija siejama su asmens nuostatomis, savybėmis, įgūdžiais bei gebėjimu juos pritaikyti tam tikroje situacijoje. Sparčios kaitos sąlygomis, šiuolaikinės ugdymo institucijos turi atitikti tokį kokybinį lygmenį, kuriam būtinas nuolatinis pedagogų kompetencijų atnaujinimas, plėtojimas. Kita vertus, šiuolaikinis ugdymo institucijų valdymas pasižymi bendradarbiavimu visais lygmenimis, aukštu pedagogų profesionalumu ir meistriškumu, veiksminga lyderyste ir įstaigos valdymu, kokybišku ugdymu ir ugdytinių gebėjimu ugdytis, tėvų įtraukimu, jaukiu, draugišku mikroklimatu.

V. Žydzūnaitė, L. Mitkienė ir A. Mikulevičienė (2007) vadybinę kompetenciją apibūdina kaip elgsenos modelį, gebėjimą valdyti kompleksines situacijas, panaudojant žinias ir įgūdžius, pabrėžiant konkurencinio efektyvumo įgijimą įvairiose veiklos lygmenyse. D. Diskienė, A. Marčinskas (2007) vadovo kompetenciją apibūdina kaip jo žinių, gebėjimų, požiūrių, vertybių,

asmenybės savybių komplekso išraiška, atsiskleidžianti jo veiksmingoje veikloje ir turinti įtakos organizacijos sėkmingos veiklos rezultatams. Taigi, remiantis šių autorių pateiktais apibrėžimais galima išskirti šiuos kompetencijų komponentus – situacijų valdymas ir konkurencinis efektyvumas – tai ugdymo proceso organizavimas ir vadovavimas jam, bei geriausių mokymosi rezultatų siekiamybė.

Kompetencijos sąvoka dažnai tapatinama su kvalifikacijos sąvoka, tačiau kompetencija nuo kvalifikacijos skiriasi: kvalifikacija siejama su konkrečia darbo funkcijoms atlikti reikalingomis žiniomis ir gebėjimais, o kompetencija – su šių žinių ir gebėjimų, taip pat požiūrių, vertybių, asmenybės savybių panaudojimu sėkmingai veiklai (Diskienė, Marčinskas, 2007). Panašią nuomonę savo tyrinėjimuose atskleidė ir Laužackas (1997, 1999), atkreipdamas 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 arba įgyja švietimo sistemoje, kas yra švietimo procesų tikslai“ (Lepaitė, 2003, p. 19). Vadinasi, nors kvalifikacijos ir kompetencijos sąvokos yra dažnai susiejamos, tačiau nėra tapačios, nes kvalifikacija susijusi su žinių ar įgūdžių turėjimu tam tikram darbui, kai tuo tarpu kompetencija leidžia turimas žinias, įgūdžius, gebėjimus panaudoti veikloje. Taip pat galima daryti prielaidą, kad pedagogų kvalifikacijos tobulinimas yra vienas iš svarbiausių pedagogo uždavinių, nes tai gali suformuoti kompetencijas, motyvaciją, gebėjimus bei poreikius.

Autorės I. Bakanauskienė, E. Bartnikaitė (2006) atliko Lietuvos vadovų požiūrio į vadybinę kompetenciją vertinimo tyrimą, kuris atskleidė vadybinės kompetencijos reikšmingumą efektyviai veiklai. Šis tyrimas atskleidė vadovų nuomonę, jog vadybinei kompetencijai įtakos turi asmeninės savybės ir įgyti įgūdžiai ugdymo proceso metu. Vadybinė kompetencija analizuojama keliais aspektais (Rajadhyaksha, 2005, p. 49):

- *kompetencijos lygis*. Individualų lygį rodo kompetencija kaip pagrindinės asmeninės savybės, o organizacinį – esminės. Esminė kompetencija – tai motyvacija, darbuotojų pastangos, technologinė ir profesinė patirtis, bendradarbiavimo metodai ir valdymo procesai;
- *kompetencijos gilumas*. Kompetencija susideda iš kelių sluoksnių: pirmąjį kompetencijos struktūros sluoksnį sudaro žinios ir įgūdžiai, susiję su darbu ir dažniausiai įgyjami mokantis. Antrasis sluoksnis apima nesusijusius su darbu įgūdžius, kurie gali būti laisvai perkelti iš vienos situacijos į kitą. Trečiasis sluoksnis susijęs su asmens vertybėmis,

standartais, morale, organizacijos lūkesčiais. Ketvirtasis sluoksnis – asmeninėmis savybėmis;

- *kompetencijos laipsnis*. Išskiriamos ribinė ir diferencijuota kompetencijos. Ribinė kompetencija siejama su minimumu savybių, reikalingų darbui atlikti ir yra bendresnio pobūdžio. Diferencijuota kompetencija siejama su veiksniais, skiriančiais geresnį atlikėją nuo vidutinio ir atspindi organizacijos specifiką.
- *kompetencijos specifiškumas*. Vertinant aukštesnio lygio vadovus reikalingos specifinės techninės ir funkcinės kompetencijos. Organizacijoje turėtų būti diegiamas holistinis požiūris į kompetencijas ir jų, atsižvelgiant į darbo specifiką (cit. pagal Diskienė, Marčinskas, 2007).

R. Tett ir kt. (2000) siekdamas susisteminti vadovui reikalingas savybes pateikė apibendrinantį modelį, kuriame 53 pateiktas kompetencijas sujungė į devynis blokus:

1. *Tradicinės funkcijos*: problemų supratimas, sprendimų priėmimas, vadovavimas, sprendimų delegavimas, trumpalaikis planavimas, strateginis planavimas, koordinavimas, tikslų nustatymas, kontroliavimas, motyvavimas valdžia, motyvavimas įtikinimu, komandos būrimas, rezultatyvumas.
2. *Orientacija į užduotį*: iniciatyvumas, susitelkimas užduočiai, skubumas, ryžtingumas.
3. *Orientacija į asmenį*: užuojauta, kooperacija, socialumas, mandagumas, politinis nuovokumas, kategoriškumas, indėlio siekimas, susitelkimas į vartotoją.
4. *Organizacinis tapatumas*: drausmingumas, orientacija į taisykles, asmeninė atsakomybė, patikimumas, darbo limitų laikymasis, profesionalumas, lojalumas.
5. *Pažiūros*: tolerancija, prisitaikymas, kūrybinis mąstymas, kultūrinis supratimas.
6. *Emocinė kontrolė*: tvirtumas, streso valdymas.
7. *Komunikavimas*: klausymo įgūdžiai, verbalinė komunikacija, vieši pristatymai, rašytinė komunikacija.
8. *Savęs ir kitų ugdymas*: tikslų kėlimas, darbo atlikimo įvertinimas, grįžtamasis ryšys, darbo praturtinimas, savęs ugdymas.
9. *Profesinis sumanumas ir interesas*: techninė patirtis; organizacinis sąmoningumas; kiekybės, kokybės, finansinis ir saugumo interesai. (cit. pagal Diskienė, Marčinskas, 2007).

Šie kompetencijų blokai gali būti taikomi darbuotojų kompetencijai tiek viešajame, tiek verslo sektoriuose apibūdinti. Lietuvos ugdymo institucijų sampratoje akcentuojama kompetentinga, racionali, demokratiniais principais grindžiama vadyba, kurioje įvairiais lygmenimis dalyvauja visi bendruomenės nariai. Kaip teigia R. Želvys (2001), „kad ne

kiekvienas geras pedagogas gali tapti geru vadovu, kad galima rasti pedagoginių ir vadybinių gebėjimų panašumų, tačiau jie nėra tapatūs, o geros metodinės žinios negali kompensuoti vadybos žinių stokos. Norint sėkmingai vadovauti ugdymo procesui būtinos ir vadybinės žinios, mokėjimai, gebėjimai“ (cit. pagal Braslauskienė, Norvilienė, 2014, p. 36). Plačiaja prasme, vadybą, galima apibūdinti, kaip susijusią su krypties, tikslų ir uždavinių iškelimu bei numatymu, kaip jų siekti ir kaip visa tai įgyvendinti – kaip reikėtų sutelkti žmones, kiek skirti laiko ir kokių priemonių imtis, kaip įvertinti pasiekimus ir, jei reikia, nustatyti, papildyti, patikslinti grupės ar įstaigos reikalavimus bei juos sukonkretinti. Visi šie vadybos elementai būdingi ne tik vadovo, bet ir pedagogo veiklai. Taigi, galima teigti, jog kiekvienas pedagogas įgyvendindamas savo veiklą, kurioje gausu vadybinių elementų, tampa ne tik pedagogu, bet ir vadybininku.

Pedagogui, kaip ir vadovui, taip pat būtini ir vadybiniai įgūdžiai. Pasak V. Mikoliūnienės (2002), kiekvienam pedagogui svarbu išsiugdyti ir vadybinius įgūdžius, kurie jam yra aiškiai suprantami. Juos galima suskirstyti į:

- *sugebėjimas analizuoti* – tai mokėjimas spręsti problemas ir priimti sprendimus, kuomet numatomus veiksmus galima suskaidyti ir juos išanalizuoti kiekvieną atskirai. Pedagogui vadybininkui problemos, kurias reikia išspręsti, iškyla nuolat. Siekdamas šio tikslo, jis turi sugebėti išsiaiškinti, dėl ko kilo problema, pasiūlyti, kaip problema galėtų būti išsprendžiama, pateikti daugiau jos sprendimo būdų ir pasirinkti teisingiausią sprendimą.
- pedagogams būtini ir *bendravimo įgūdžiai*, nes tenka bendrauti ne tik su ugdytiniais, bet ir su jų tėvais, įstaigos vadovais, kolegomis, todėl būtina sugebėti bendrauti: turėti iškalbos įgūdžių, gebėti vadovauti susirinkimams bei rašyti pranešimus ir ataskaitas.
- *mokėjimas, sugebėjimas įtikinti* – tai būdas priversti žmones norėti daryti tai, ką jie privalo daryti. Ypač reikia mokėti patraukti savo pavyzdžiu, įtikinti geriau dirbti ir skirti kitiems tuos darbus, kuriuos jie gali atlikti geriau. Vadybiniai įtikinėjimo įgūdžiai labai praverčia vadovaujant, motyvuojant ir paskirstant darbus (Braslauskienė, Norvilienė, 2014, p. 37).

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad šiuolaikinėje visuomenėje vadybinė kompetencija yra svarbi ne tik ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo, administruojančiam įstaigos veiklą, bet ir pedagogui įprastiniame jo darbe, kuriame jis vis dažniau atlieka įvairius vaidmenis. Būtina pabrėžti, kad pedagogas ne tik vadovauja pedagoginiam procesui, bet ir yra ugdymo įstaigos (organizacijos) bendruomenės narys ir dalyvauja jos valdymo procesuose, o tai reikalauja papildomų vadybinių gebėjimų.

1.3. Vadybinio potencialo vystymo modelių esmė

Vykstant švietimo pokyčiams, kinta švietimo įstaigų vadovų veiklos samprata. Vadybinis požiūris ugdyme kelia reikalavimus nustatyti prioritetus ir apibrėžti pareigybės bei atsakomybes. Kaip pažymi Targamadžė (1996), norint sėkmingai dirbti kaitos sąlygomis, švietimo vadovas 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 (Targamadžė, 1996).

Šiuolaikiškos ugdymo įstaigos valdymas – tai žvelgimas į priekį, galvojimas apie ateitį, kaip iš tradicinės, žinių suteikiančios ugdymo įstaigos tapti nuolat besimokančia, kuriančia, besikeičiančia ugdytinių ir visuomenės poreikius atliepiančia organizacija. Galima teigti, kad valdymas bus veiksmingas, jei bus orientuotas į rezultatus ir veiklos efektyvumą visuose veiklos procesuose. Todėl būtų tikslinga aptarti galimus vadovavimo modelius ir atskiras jų charakteristikas, turint tikslą atskleisti visuminį vadybinės veiklos vaizdą nuolatinės švietimo kaitos sąlygomis (žiūr. 1 lentelę).

1 lentelė. Įvairių šalių valdymo modeliai (pagal Šiuolaikinės mokyklos valdymas, 2015)

Šalis	Valdymo modelių charakteristika	
Suomija	Mokykla visiems	➤ integruojami įvairių gebėjimų, poreikių ir socialinės padėties vaikai; ➤ nedidelės gerai aprūpintos mokyklos greta namų; ➤ glaudūs, grindžiami bendradarbiavimu tarpusavio santykiai; ➤ ugdymo procesas vyksta neformalioje atmosferoje.
	Mokytojų ir vadovų pasirengimas	➤ aukšta kvalifikacija ir profesionalumas; ➤ nuolatinis mokymasis; ➤ sąmoningumas ir vidinė motyvacija; ➤ bendradarbiavimas.
	Pasitikėjimo kultūra	➤ tėvų ir visuomenės pasitikėjimas mokytojais ir vadovais; ➤ valdžios pasitikėjimas dėl ugdymo proceso organizavimo; ➤ bendruomenės narių pasitikėjimas vienu kitais.
	Darni lyderystė	➤ susitarta dėl švietimo vertybių ir principų visais lygmenimis; ➤ darni politinė ir edukacinė lyderystė; ➤ savivaldybės ir mokyklos savarankiškumo didinimas; ➤ skatinama profesionalių besimokančių bendruomenių tinklaveika.
	Atsakomybė ir	➤ mokinių pasiekimų vertinimas orientuotas ne į gerą testų atlikimą,

	vertinimas	bet į dalyko esmės supratimą; ➤ mokinių pasiekimai vertinami pačių mokytojų sukurtais testais; ➤ lanksti mokyklos atskaitomybės sistema (įsivertinimas visais lygmenimis).
Nyderlandai	Mokyklos lygmuo	➤ nusistatoma, kokių pasiekimų tikimasi, taip pat konkretūs tikslai ir kaip jų bus siekiama; ➤ nuolatinė rezultatų stebėseną, kuria remiantis priimami tobulinimo sprendimai; ➤ bendradarbiavimas su bendruomene užtikrinant nuolatinį mokymąsi ir tobulinimąsi;
	Bendruomenės lygmuo	➤ mokytojai – kompetentingi specialistai, gebantys dirbti su įvairių poreikių mokiniais; ➤ tėvai skatinami įsitraukti, mokiniai – dalyvauti bendruomenės projektuose; ➤ ugdomas visų bendruomenės narių pilietiškumas, tolerancija ir komandinio darbo įgūdžiai.
	Ugdymo procesas	➤ mokytojai nuolat stebi, analizuoja mokinių pažangą, pažangai matuoti taiko standartizuotus testus; ➤ remiantis vertinimo informacija nustatoma, kokios pagalbos reikia kiekvienam mokiniui, ir teikiama kryptinga pagalba mokantis; ➤ nuolatinis diferencijavimas; ➤ skatinama dirbti savarankiškai, ugdomas mokinių gebėjimas mokytis; ➤ prisitaikant prie įvairių poreikių mokinių, taikomi įvairūs mokymo metodai, užduotys, mokiniai skatinami būti aktyvūs; ➤ efektyviai naudojamas pamokos laikas.
Škotija		➤ jauni žmonės įtraukiami į aukščiausios kokybės mokymąsi; ➤ dėmesys mokymosi rezultatams ir galimybių visiems mokiniams patirti sėkmę sudarymas; ➤ mokyklos bendruomenės bendrai kuriama ir įgyvendinama mokyklos vizija; ➤ orientuojamasi į reikšmingus tikslus ir aukštus mokymosi pasiekimus; ➤ skatinama aukštos kokybės visų lygių lyderystė; ➤ mokyklos personalas ir mokiniai vertinami ir įgalinami būti atsakingi ir priimti sprendimus; ➤ analizuojami atlikti darbai. Pozityvus požiūris į sunkumus; ➤ kuriama vaiko gerovė, gerbiamas kiekvienas bendruomenės narys; ➤ dirbama kartu su tėvais siekiant gerinti mokinių mokymosi rezultatus; ➤ bendradarbiaujama su kitomis įstaigomis ir bendruomenėmis.
Vokietija	Pedagogai	➤ aukšta mokytojų kvalifikacija ir profesionalumas; ➤ mokytojai skatinami bendradarbiauti.
	Mokyklų savarankiškumas įgyvendinant numatytus standartus	➤ skatinama atviro bendravimo kultūra, tobulėjimas; ➤ nustatomi aiškūs tikslai ir veiklos kryptys; ➤ vystomi įvairūs partnerystės ryšiai, įtraukiami tėvai.
	Ugdymo procesas	➤ aiški pamokų struktūra ir efektyvus laiko naudojimas; ➤ veiklos diferencijavimas pagal įvairius mokinių gebėjimus ir poreikius; ➤ mokytojo ir mokinio dialogas skatina mokytis efektyviai.

	Aplinka	➤ kuriamas geras mikroklimatas visuose lygmenyse; ➤ jauki mokytojų darbo aplinka; ➤ daug galimybių užsiimti papildoma veikla.
--	---------	---

Apibendrinant aptartus valdymo modelius galima matyti, kad visose šalyse skatinama lyderystė, bendradarbiavimas, ugdymo įstaigų savarankiškumas, atsakomybė, švietimo kokybė bei švietimo valdymo efektyvumas. Aptartuose valdymo modeliuose vyrauja bendri valdymo bruožai:

- bendradarbiavimas visais lygmenimis;
- aukštas pedagogų profesionalumas ir meistriškumas;
- veiksminga lyderystė ir mokyklos valdymas;
- kokybiškas mokymas ir mokinių gebėjimas mokytis;
- tėvų įtraukimas;
- jaukus, draugiškas mikroklimatas.

Didelę įtaką sėkmingai ugdymo įstaigos veiklai turi lyderystės plėtra ir ugdymo institucijos savarankiškumas. Kaip teigiama Šiuolaikinės mokyklos valdymo analizėje (2015) vadovauti šiuolaikinei ugdymo institucijai gali vadovauti vadovai, ieškantys sprendimų kaip keisti ugdymo įstaigos valdymą, kaip valdyti kaitos procesus, nuolat tobulinantys vadybinius gebėjimus ir galintys būti vadovais lyderiais. Švietimo organizacijos elgsena ir vadovavimo modeliai yra glaudžiai susiję, nes švietimo organizacijos elgsena yra orientuota į organizacijos dalyvių veiklą, jų sąveiką kaitos procese, o vadovavimo modeliai šiuos procesus bei sąveiką skatina, nukreipia, koordinuoja teigiama, tikslinga organizacijai kryptimi. Todėl būtų tikslinga apžvelgti vadovavimo modelius, būdingus vadovams.

Lucas, Valentine & Miles (2001), išskiria tris vadovavimo modelius, būdingus vadovams. Tai instrukcinis, transakcinis, transformacinis vadovavimo modeliai.

Instrukcinis vadovavimas apibrėžiamas kaip tikslingas direktoriaus vadovavimas ugdymo procesui bei svarbiausiu įstaigos sėkmę užtikinančiu veiksnium. Teigiama, kad tikslingai vadovauja tie direktoriai, kurie supranta ugdymo įstaigos poreikius, aktyviai dalyvauja ugdymo procese. Instrukcinio vadovo tikslas – „sukurti tokį organizacijos klimatą, kuris būtų palankus mokymo (-si) procesui. Andrews, Soder (1987) nurodo keturis šiems vadovams būdingus bruožus: jie organizuoja ugdymo procesą, aprūpina ištekliais, noriai bendrauja, yra nuolat matomi mokykloje. Šios vadovavimo pakraipos šalininkai į mokyklos vadovus žiūri kaip į ugdymo proceso specialistus. Vadovai gali patarti mokytojams, kaip organizuoti mokymąsi

klasėje, t.y. jie yra kompetentingi instruktoriai“ (cit. pagal Kontautienė R., Melnikova J., 2007, p. 144). Instrukcinis vadovavimas pasireiškia per:

- ugdymo įstaigos vadovo profesinę kompetenciją;
- ugdymo proceso organizavimą;
- komunikaciją;
- dalyvavimą ugdymo įstaigos gyvenime.

Taigi, galima teigti, kad instrukcinis vadovavimas pasireiškia ugdymo proceso planavimu, organizavimu, gebėjimu vertinti, bendradarbiavimu su įstaigos bendruomene, pedagogų konsultavimu ugdymo klausimais, mokymosi bendruomenių kūrimu.

Transakcinis vadovavimas – tai praplėstos instrukcinio vadovavimo sampratos, kur priskiriamos vadovui administratoriaus pareigos. Pedagogams yra keliami tam tikri reikalavimai, skatinantys jų pasitikėjimą ir motyvaciją, padedantys suprasti, ką daryti, kad būtų pasiekti pageidaujami tikslai.

Aptariant transakcinio vadovavimo modelį, „pabrėžiamas mokyklos struktūros valdymas – kokie organizacijos tikslai, plėtros planai, ar atliekami uždaviniai, ar skleidžiama informacija, ar gerai dirbama su įvairiomis mokykloje susiformavusiomis grupėmis, ypač mokytojų. Tai būtini veiksniai mokyklos sėkmei užtikrinti. Daugelis gerų vadovų puikiai atlieka šias funkcijas. Transakciniam vadovui geriau sekasi, kai aiškiai nusakomas kaitos tikslas“ (cit. pagal Kontautienė R., Melnikova J., 2007, p. 144). Transakcinis vadovavimas pasireiškia per:

- pedagogų santykius;
- ugdytinių santykius;
- tarpusavio sąveikos procesus;
- ugdymo įstaigos klimata.

Vadinasi, galima teigti, kad transakciniam vadovavimui svarbu ugdymo įstaigos veiklos administravimas, gebėjimai, žmogiškųjų, finansinių, materialinių išteklių valdymo gebėjimai, ugdymo įstaigos veiklos planavimas, organizavimas, vadovavimas bei kontrolė.

Transformacinis vadovavimas, kurio imasi vadovai, siekiantys „aktyvesnio bendradarbiavimo ir energingo visų narių dalyvavimo procese, o ne vien tam tikrų užduočių atlikimo. Efektyvių vadovų požiūriu, reikia keisti pavaldinių jausmus, požiūrius, įsitikinimus. Šie vadovai orientuojasi į žmones, o ne į užduotis ir jų sprendimą; jie užmezga ryšius ir padeda mokytojams numatyti tikslus ir strategijas jiems pasiekti. Geri direktoriai jaučia kaitos procesą, ragina mokytojus kurti bendrą viziją ir, rodydami pavyzdį, formuoja kultūrines vertybes. Šio modelio vadovai ne tik valdo struktūrą; jie imasi kultūros, kad skatintų mokyklą sėkmingai

veikti“ (cit. pagal Kontautienė R., Melnikova J., 2007, p. 145). Transformacinis vadovavimas pasireiškia per:

- vizijos kūrimą;
- elgsenos modeliavimą;
- pasišventimą vizijai ir tikslams;
- individualią paramą;
- skatinimą intelektualiam vystymuisi;
- didelius lūkesčius.

Apibendrinant galima teigti, kad transformaciniam vadovavimo modeliui būdingi gebėjimai vizijos ir strategijos kūrimui, pokyčių valdymui, mokyklos plėtros planavimui, lyderiavimui ir lyderių ugdymui.

Vadovavimo modelius galima analizuoti atskirai, tačiau praktinėje veikloje vadovavimas – sudėtingas reiškiny, realizuojamas per įvairių modelių sąveikas. Svarbiausia yra numatyti organizacinės veiklos sritis, kurioms tam tikras vadovavimo modelis turės ypatingą įtaką ir kokie bus įtakos rezultatai (Kontautienė R., Melnikova J., 2007). (žiūr.2 lentelę).

2 lentelė. **Vadovavimo modelių įtaka organizacijos procesams** (pagal Kontautienė R., Melnikova J. (2007))

Vadovavimo modelis	Kokiam procesui turės įtakos?	Koks yra įtakos tikslas?	Kokie bus įtakos rezultatai?
Instrukcinis	Vadovavimas ugdymo procesui	Skatinti ugdytinių ugdymąsi; Įvertinti ugdymosi programas; Skleisti informaciją apie organizacijos veiklą visuomenėje; Skatinti pedagogų kvalifikacijos kėlimą.	Akivaizdi ugdytinių pažanga; Ugdytinių skaičiaus ugdymo įstaigoje didinimas; Teigiamas organizacijos įvaizdis visuomenėje; Kvalifikuoti žmogiškieji ištekliai.
Transakcinis	Ugdymo įstaigos politikos, formavimas, procedūrų valdymas	Nuteikti ugdymo įstaigos personalą efektyviam užduočių atlikimui; Sekti ir įvertinti organizacijos pasiekimus bei numatyti tobulintinas vietas; Reglamentuoti bei reguliuoti ugdymo įstaigos procedūras bei procesus.	Palaikoma tvarka visuose procesuose ir procedūrose; Užtikrintas ugdymo įstaigos veiklos monitoringas; Realizuoti bendrieji ugdymo įstaigos kaip organizacijos tikslai.
Transformacinis	Ugdymo įstaigos kultūros formavimas	Skatinti ugdymo įstaigos bendruomenę pasišvęsti įstaigos vizijai;	Nuolatinis organizacijos tobulėjimas.

		Skatinti pokyčius ir inovacijas; Diegti maksimalias pastangas organizacijos labui.	
--	--	--	--

Apibendrinant galima teigti, jog ugdymo įstaigos vadovo veiklą galima analizuoti remiantis atskirais teoriniais vadovavimo modeliais bei jų charakteristikomis, tokiu būdu bus galima apibūdinti vadovavimo pasiekimus bei trūkumus ir nustatyti, kokią reikšmę tai turi mokyklos veiklai.

Geros mokyklos kaitos samprata aprėpia ugdymo įstaigos politikos pokyčius, ugdymo proceso kaitą, pedagogų, ugdytinių ir tėvų atliekamų vaidmenų kaitą. Svarbu, kad šiuolaikinės ugdymo institucijos valdymas būtų orientuotas į ateitį, kaip iš tradicinės, žinių suteikiančios ugdymo įstaigos tapti nuolat besimokančia, kuriančia, besikeičiančia, ugdytinių ir visuomenės poreikius atitinkanti institucija. Valdymas bus veiksmingas tik tuomet, jei jis bus orientuotas į rezultatus ir veiklos efektyvumą, visuose veiklos procesuose: ugdymo ir ugdymosi, aplinkos, partnerystės ryšių, bendradarbiavimo su tėvais ir bendruomene, lyderystės, bei vadybos (Šiuolaikinės mokyklos valdymas, 2015).

Kūrybiškos mokyklos modeliu siekiama, kad būtų ugdomas ugdytinių kūrybingumas, ugdytiniai būtų įkvėpti, motyvuojami; vystomi pedagogų kūrybiško darbo gebėjimai; vystomas kūrybiškas požiūris į ugdymąsi Lietuvos ugdymo institucijose; tobulinami kultūros ir kūrybinio sektoriaus praktikų kompetencijos dirbti ugdymo aplinkoje. Šiame modelyje ugdymo turinys įgyvendinamas lanksčiai, užtikrinant kūrybiškumo procesą ir kūrybinių gebėjimų ugdymą.

Apibendrinant galima teigti, kad kiekviena ugdymo institucija yra unikali, jei nustatomos, svarstomos, analizuojamos kylančios problemos, ieškoma, kaip tas problemas išspręsti. Kiekvienas vadovas turi numatyti ateities iššūkius ir jiems ruoštis. Svarbu, vadovams tapti lyderiais, gebančiais sutelkti aukšto profesionalumo lygio pedagogus, kurti savitą, kūrybingą, atsakingą ugdymo instituciją, kurioje būtų siekiama efektyviai mokytis, kurioje gera ugdytis vaikams, gera dirbti pedagogas, į kurią gera ateiti tėvams.

2. IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ PEDAGOGŲ VADYBINIO POTENCIALO STRUKTŪRA

2.1. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadybinio potencialo vystymo reikšmingumas, strategijos

Lietuvos Respublikos Mokytojų atestacijos nuostatuose (2007) reglamentuojančiuose mokytojų darbą, dirbančių pagal ikimokyklinio, priešmokyklinio, pradinio, pagrindinio, vidurinio, specialiojo ugdymo, profesinio mokymo, neformaliojo švietimo programas, keliami šie tikslai:

- skatinti pedagogą tobulinti savo kompetenciją;
- sudaryti sąlygas pedagogui siekti karjeros ir įgyti jo kompetenciją ir praktinę veiklą atitinkančią kvalifikacinę kategoriją, skatinti jį materialiai;
- didinti pedagogo atsakomybę už ugdymo rezultatus bei profesinį tobulėjimą.

Siekiant kokybiško ugdymo, gerų mokymosi rezultatų, vadovai turi skatinti pedagogų profesinį ir vadybinį tobulėjimą. Jei pedagogai bus nepasirengę ir netobulins savo darbo, jokie pokyčiai ir kokybė nebus įmanomi.

Kaip teigia D. Gedminienė ir A. Gumuliauskienė (2008), kokybė tampa kiekvieno organizacijos nario atsakomybe, efektyviai įsitraukiant į nuolatinio tobulėjimo procesą. Kiekvienas organizacijos dalyvis turi būti motyvuotas siekti kuo aukštesnės kokybės, nuolat tobulėti ir prisiimti atsakomybę.

Siekiant, kad darbuotojai gerai dirbtų, sėkmingai siektų užsibrėžtų tikslų, vadovas privalo kurti darbo aplinką, kurioje žmonės galėtų pasitikėti vienas kitu ir organizacija. Tokioje atmosferoje darbuotojai yra motyvuojami darbą kuo geriau.

E. Chliviskas, P. Papšienė ir A. Papšys (2009) teigia, kad „žmogiškieji ištekliai nuo kitų darbdavio naudojamų išteklių skiriasi įvairiais gebėjimų lygmenimis (gabumais, įgūdžiais ir žiniomis), individualiais asmenybės bruožais, vaidmens suvokimu ir darbo patirties skirtumais dėl skirtingai suvokiamos motyvacijos ir įsipareigojimo bei lojalumo darbdaviui supratimo. Kitaip tariant, žmogiškieji ištekliai nuo kitų skiriasi gebėjimu įvertinti ir suabejoti vadybos veiksmingumu. Be to, šie ištekliai turi teisę burtis į atskiras grupes ir profesines sąjungas, ginančias ekonominius ir socialinius interesus“ (Chliviskas, Papšienė, Papšys, 2009, p. 53).

M. Armstrong išskiria esminius strateginių žmogiškųjų išteklių principus:

- žmogiškųjų išteklių vystymas labai prisideda prie sėkmingo organizacijos tikslų pasiekimo, todėl investavimas į žmogiškuosius išteklius teikia naudą visiems organizacijos socialiniams dalininkams;
- žmogiškųjų išteklių vystymo planai ir programos turėtų būti integruotos į organizacijos veiklos ir į žmogiškųjų išteklių strategijas bei padėti tas strategijas įvardinti;
- žmogiškųjų išteklių vystymas visada turėtų būti orientuotas į darbo rezultatus, siekiant pagerinti korporatyvią, funkcinę, grupės ir individualią darbo atliktį ir ypač prisidėti prie praktinių tikslų įgyvendinimo;
- kiekvienas organizacijos narys turėtų būti skatinamas mokytis ir gauti galimybę tobulinti savo įgūdžius ir žinias, maksimaliai atskleidžiant kiekvieno potencialą;
- darbuotojų asmeninio tobulėjimo planai turėtų būti orientuoti į savivaldų mokymąsi, kartu teikiant ugdomojo, vadovavimo, globojimo (mentoriaus pagalbos) bei formalaus instruktavimo principus; organizacija turi investuoti į darbuotojų mokymą(si) ir tobulinimą, suteikdama tinkamas galimybes bei aplinką, tačiau pagrindinė atsakomybė mokytis ir tobulintis tenka patiems darbuotojams – jiems turėtų būti suteikiama vadovybės parama (cit. pagal Gražulis, Valickas, Dačiulytė, Sudnickas, 2012, p. 224).

A. Gumuliauskienės (2012) teigimu, strateginis švietimo organizacijų vystymas yra labai aktualus įgyvendinant švietimo reformas, kurios reiškia kokybinę švietimo sistemos ir švietimo organizacijų kaitą, akcentuojant organizacijų atsakomybę. Pagrindinis strateginio valdymo uždavinys ir vadovo vaidmuo – vienyti instituciją ir spręsti įvairias iškilusias problemas.

2.2. Formalieji reikalavimai vadovų kompetencijoms

I. Bakanauskienė, N. Petkevičiūtė (2003) teigia, kad vadovas – valdymo veiklą realizuojantis asmuo, kuris apsprendžia kitų žmonių veiksmus ir pastangas, kad pasiektų bendrą tikslą, panaudojant visas turimas priemones ir išteklius. Vadinasi, vadovo veikla yra daugialypė, apimanti daugybę skirtingų veiksmų. Lietuvos Respublikos Švietimo įstatyme (2011) mokyklos vadovas:

- vadovauja švietimo įstaigos strateginio plano ir metinių veiklos planų, švietimo programų rengimui, juos tvirtina, vadovauja jų vykdymui;
- nustatyta tvarka skiria ir atleidžia mokytojus, kitus ugdymo procese dalyvaujančius asmenis ir aptarnaujančią personalą, tvirtina jų pareigybių aprašymus;

- atsako už šio įstatymo 26 straipsnyje nurodytos informacijos skelbimą, demokratinį švietimo įstaigos valdymą, užtikrina bendradarbiavimu grįstus santykius, mokytojo etikos normų laikymąsi, skaidriai priimamus sprendimus, bendruomenės narių informavimą, pedagoginio ir nepedagoginio personalo profesinį tobulėjimą, sveiką, saugią, užkertančią kelią bet kokioms smurto, prievartos apraiškoms ir žalingiems įpročiams aplinką;
- analizuoja švietimo įstaigos veiklos ir valdymo išteklių būklę ir atsako už švietimo įstaigos veiklos rezultatus;
- atlieka kitas funkcijas, nustatytas mokyklos įstatuose ir švietimo įstaigos vadovo pareigybės aprašyme;
- kartu su mokyklos taryba sprendžia, ar leisti ant mokyklos pastatų ar mokyklos teritorijoje statyti judriojo (mobiliojo) ryšio stotis įstatymų nustatyta tvarka;
- už mokinio elgesio normų pažeidimą gali skirti mokiniui drausmines auklėjamojo poveikio priemones, numatytas Vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatyme;
- Vaiko minimalios ir vidutinės priežiūros įstatymo nustatyta tvarka kreipiasi į savivaldybės administracijos direktorių dėl minimalios ir vidutinės priežiūros priemonių vaikui skyrimo.

Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakyme „Mokyklos vadovo kompetencijos aprašas“ (2007), vadovo kompetencija apibūdinama, kaip žinios, įgūdžiai, gebėjimai, vertybinės nuostatos, kitos asmeninės savybės, sąlygojančios profesinę veiklą ir turinčios įtakos mokyklos sėkmingos veiklos rezultatams. Šiame dokumente išskiriamos šios vadovo kompetencijos:

- *švietimo politikos išmanymas, strategijos kūrimas, strateginio plano rengimas ir įgyvendinimas*, kuriuos sudaro mokėjimas ir gebėjimas: vadovautis valstybės švietimo politikos nuostatomis; sukurti strategiją, parengti strateginį planą ir juos įgyvendinti; formuoti ir keisti mokyklos kultūrą; vadovauti metinės veiklos programos rengimui ir įgyvendinimui; bendradarbiauti su socialiniais partneriais; organizuoti vidaus auditą, gautus duomenis panaudoti veiklai tobulinti; valdyti projektus; sudaryti sąlygas savivaldos veiklos plėtotei.
- *ugdymo proceso valdymas*, kuriuos sudaro mokėjimas ir gebėjimas: planuoti ugdymo turinį ir jį įgyvendinti; sukurti edukacines aplinkas mokinių poreikiams tenkinti; užtikrinti mokinių saugumą ir pagalbą mokiniams; užtikrinti ugdymo procese lygias galimybes; informuoti ir konsultuoti mokinius jų gyvenimo ir karjeros klausimais; informuoti tėvus (globėjus, rūpintojus) apie mokinio pažangą, ugdymo proceso kaitą.

- *žmogiškųjų išteklių valdymas*, kuriuos sudaro mokėjimas ir gebėjimas: reglamentuoti darbuotojų funkcijas; sudaryti sąlygas darbuotojų karjerai ir kvalifikacijos tobulinimui; vertinti darbuotojų veiklą; užtikrinti darbuotojų saugumą, kurti jiems palankią darbo aplinką; būti bendruomenės lyderiu.
- *mokyklos turto ir lėšų valdymas*, kuriuos sudaro mokėjimas ir gebėjimas: inicijuoti mokyklos aprūpinimą papildomais finansiniais ir materialiniais ištekliais; valdyti ir administruoti mokyklos turtą ir lėšas.

Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakyme „Dėl kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams“ (2011) apraše ir Pretendentų į švietimo įstaigas kompetencijų vertinimo metodikoje (2011) pateikiamos vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijos – reikalingos sėkmingai profesinei veiklai, atitinka švietimo tikslus ir yra grindžiamos pagarba asmens orumui ir savitumui, tikėjimu kiekvieno žmogaus galimybėmis, mokymosi visą gyvenimą samprata, puikiu švietimo, mokymosi supratimu, žmogaus pažinimu, demokratiško vadovavimo principų išmanymu. Vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijas sudaro: bendrosios ir vadovavimo sričių kompetencijos (žiūr. 3 lentelę).

3 lentelė. **Vadovavimo švietimo įstaigai bendrųjų ir sudedamųjų sričių kompetencijų sandara**

Bendrosios kompetencijos – savybės, nuostatos, žinios, gebėjimai ir įgūdžiai, kuriais paremta visa vadovo veikla	
Asmeninis veiksmingumas	pasitikėjimas savimi ir atvirumas; pagarba sau ir kitiems; kūrybingumas, lankstumas; tolerancija socialinei įvairovei; pozityvumas; platus akiratis; atsakomybė ir sąžiningumas; kryptingumas, orientacija į tikslus; iniciatyvumas, organizuotumas; streso valdymas; drąsa ir ryžtas; integralumas – žodžių ir elgesio darna ir kt.
Strateginio mąstymo ir pokyčių valdymas	konceptualus mąstymas; vizijos turėjimas; gebėjimas sistemiskai analizuoti ir objektyviai vertinti situaciją bei priimti sprendimus; gebėjimas skirti prioritetus; gebėjimas dirbti su informacija: šaltinių parinkimas, duomenų rinkimas ir analizė; atvirumas pokyčiams, mokėjimas juos planuoti ir valdyti ir kt.
Mokėjimas mokytis	mokymosi visą gyvenimą nuostata; atvirumas mokymuisi; savivoka; gebėjimas įsisavinti naują informaciją, praktiškai taikyti įgytas žinias; tinkamų ir įvairių mokymosi metodų taikymas; gebėjimas ir noras dalytis žiniomis, patirtimi ir kt.
Vadovavimas žmonėms	gebėjimas formuoti ir valdyti komandas, dirbti komandoje; gebėjimas paskatinti ir deleguoti; gebėjimas motyvuoti, įkvėpti; gebėjimas stebėti kitų veiklą ir teikti grįžtamąjį ryšį; gebėjimas ir noras ugdyti žmones, atskleisti jų potencialą, teikti paramą; gebėjimas modeliuoti pokalbius, susirinkimus ir kt.

Bendravimas ir informavimas	dalykinio bendravimo įgūdžiai; gebėjimas išklausti, išgirsti, suprasti; derybų įgūdžiai; gebėjimas valdyti konfliktines situacijas; viešojo kalbėjimo (oratoriniai) įgūdžiai; gebėjimas rengti ir aiškiai pateikti informaciją žodžiu bei raštu – prezentacijas, ataskaitas ir kt.
Vadovavimo sričių kompetencijos	
Strateginio švietimo įstaigos valdymas	gebėjimas formuoti švietimo įstaigos strateginę veiklos kryptį, rengti strateginius bei veiklos planus; analizuoti informaciją apie švietimo įstaigos veiklą, priimti ir įgyvendinti veiklos tobulinimo sprendimus; kurti informavimo sistemą švietimo įstaigoje; kurti palankią mokymuisi švietimo įstaigos kultūrą, susietą su strateginiais tikslais ir grindžiamą švietimo įstaigos etikos principais bei vertybėmis; aiškiai išreikšti mokyklos viziją, formuoti veiksmingus viešuosius ryšius; išsamiai ir objektyviai atsiskaityti už švietimo įstaigos veiklas ir kt.
Vadovavimas ugdymui ir mokymuisi	gebėjimas siekti, kad būtų taikomi tinkamiausi ugdymo metodai; stiprinti bendruomenės nuostatą, kad kiekvienas mokinys gali pasiekti gerų mokymosi rezultatų; sudaryti palankias ir saugias mokymosi sąlygas visiems mokiniams; kartu su bendruomene įgyvendinti strategijas, užtikrinančias gerą mokinių elgesį, lankomumą ir mokymosi rezultatus; skatinti ugdymo ir mokymosi proceso dalyvių dalyvavimą procese bei atsakomybę už jo veiksmingumą ir rezultatus; organizuoti mokinių pasiekimų, jų pažangos ir ugdymo proceso stebėseną, analizuoti rezultatus ir tobulinti ugdymo procesą bei švietimo įstaigos veiklą ir kt.
Vadovavimas pedagogų kvalifikacijos tobulinimui	gebėjimas motyvuoti pedagogus tapti reflektuojančiais praktikais, skatinti juos priimti atsakomybę už asmeninį tobulinimąsi ir veiklos tobulinimą, integruoti geriausias patirtis; sudaryti palankias sąlygas pedagogų profesinėms kompetencijoms ugdyti; siekti, kad pedagogų įgyjamos kompetencijos būtų veiksmingai skleidžiamos bei integruojamos švietimo įstaigoje; įtraukti švietimo įstaigos bendruomenę ir socialinius partnerius į pedagogų kvalifikacijos tobulinimo procesą ir kt.
Švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymas	gebėjimas kurti, veiksmingai valdyti ir tobulinti švietimo įstaigos organizacinę struktūrą ir infrastruktūrą; formuoti ir įgyvendinti veiksmingą personalo politiką, užtikrinančią ugdymo ir mokymosi kokybę, taikyti šiuolaikinius vadovavimo metodus; nustatyti materialinių, finansinių ir kitų išteklių, reikalingų švietimo įstaigai funkcionuoti, poreikį, jų šaltinius bei paskirstymo prioritetus, inicijuoti papildomų išteklių pritraukimą; užtikrinti, kad visi ištekliai būtų valdomi ir už juos atsiskaitoma remiantis Lietuvos Respublikos įstatymais ir kt.
Švietimo įstaigos partnerystės ir bendradarbiavimas	gebėjimas dalytis veiksminga patirtimi, partneriškai dirbti su kitomis švietimo įstaigomis; remti iniciatyvas, prisidėti prie švietimo sistemos tobulinimo; bendradarbiauti su tėvais (globėjais, rūpintojais), vietos bendruomene, verslo organizacijomis, socialiniais, užsienio ir kitais suinteresuotais partneriais; užtikrinti, kad mokinių mokymasis būtų siejamas su vietos (bendruomenės) kultūra; pareikšti aktyvią pilietinę poziciją, dalyvauti vietos savivaldos gyvenime ir kt.

Lentelė sudaryta remiantis Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymu

„Dėl kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams“ (2011) aprašu.

2.3. Vadovo atliekamų funkcijų pagrindumas

Šiandieninėje visuomenėje, kuri veikiama globalizacijos procesų keliama nemažai naujų reikalavimų, atsiranda poreikis mokytis, tobulėti, neabejotinai tai turi įtakos ir visai švietimo sistemai, kurios viena iš sudedamųjų dalių – ikimokyklinio ugdymo įstaiga. Tai lemia, jog švietimo sistemoje tiek vadovui, tiek pedagogams iškyla būtinybė mokytis, tobulinti savo darbą nuolat, visą gyvenimą. Atsižvelgiant į tai, išryškėja, jog visų pirma, labai svarbu pačiam vadovui ne tik nuolat tobulėti, bet ir skatinti savo pedagogus nuolat mokytis, skatinti jų motyvą tobulėjimui. Ikimokyklinės įstaigos vadovas planuoja, skatina, kontroliuoja ir ieško sprendimų, galinčių suteikti jo vadovaujamai įstaigai tam tikro savitumo. Siekiant išsiaiškinti vadovo atliekas funkcijas organizacijoje, reikėtų išanalizuoti vadybos funkcijų sampratą apibrėžtis (žiūr. 4 lentelę).

4 lentelė. **Vadybos funkcijų samprata** (pagal R. Želvys 1999)

Planavimas	Poreikių nustatymas; rezultatų nustatymas; tikslų apibrėžimas; metodų parinkimas; finansų suradimas; tvarkaraščio sudarymas; plano parengimas, pristatymas, parengimas.
Organizavimas	Darbo grupių sukūrimas; užduočių ir resursų paskirstymas; atsakomybės nustatymas; organizacijos programavimas.
Vadovavimas	Veiklos iniciatyvumas; veiklos koordinavimas; darbuotojų parinkimas; darbuotojų ir užduočių suderinimas; darbuotojų tobulinimas; darbuotojų motyvavimas; informacijos teikimas.
Kontrolė	Kontrolės sistemos sukūrimas; vertinimo kriterijų nustatymas; pasiekimų matavimas; deviacijų išsiaiškinimas; koreguojamųjų veiksmų atlikimas; informacijos apie pasikeitimus teikimas.

Kaip teigia B. Martinkus, S. Stoškus, D. Beržinskienė (2010), valdymo funkcija – konkrečios vadybinės veiklos sritis, turinti specifinį charakterį, ypatingą turinį ir gali būti atliekamos savarankiškai kaip nesusijusios tarpusavyje, bet ir neatsiejamos viena nuo kitos. V. Mikoliūnienė (2002), R. Želvys (2001), J. Bivainis (2011), D. Diskienė, A. Marčinskas (2007), A. Tamošiūnas (2013), B. Martinkus, S. Stoškus, D. Beržinskienė (2010), R. Mečkauskienė

(2007) pagrindinėmis vadybinėmis funkcijomis išskiria planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę.

A. Tamošiūnas (2013) teigia, kad planavimas – tikslų apibrėžimas, priemonių tiems tikslams pasiekti parinkimas ir jiems įgyvendinti racionalios veiksmų sekos sudarymas. Planavimo funkcijos išskirtinumą lemia kitų funkcijų turinys. Kitos – organizavimo, vadovavimo, kontrolės – funkcijos yra nukreiptos į uždavinių vykdymą siekiant užsibrėžtų tikslų. Planavimo turinio pagrįstumą: prioritetinius tikslus, priemonių jiems pasiekti ir įgyvendinti būtinų veiksmų eigą gali nulemti organizacijos esamas ar siekimas potencialas: žmogiškieji, finansiniai, materialiniai, informaciniai ištekliai, valdymo gebėjimai. Vadinasi, galima teigti, kad visos keturios valdymo funkcijos yra labai svarbios kiekvienai organizacijai, ir tik veiksmingai atliekant visas valdymo funkcijas galima tikėtis veiksmingo valdymo.

B. Martinkus, S. Stoškus, D. Beržinskienė (2010) teigia, kad planavimo funkcija turi būti realizuojama visuose organizacijos lygmenyse. Skiriami keturi planavimo žingsniai:

1. *Tikslų nustatymas.* Organizaciniai tikslai, tai planavimo proceso atskaitos taškas. Vadovai turi suvokti, kad organizacijos veiklą kryptingą daro konkrečiai įvardinti tikslai.

2. *Organizacijos išorinės ir vidinės aplinkos analizė.* Pagrindinis organizacijos vidinės būklės įvertinimo būdas – SSGG (stiprybės, silpnybės, galimybės, grėsmės) analizė. Pagrįstas organizacijų stiprybių ir silpnybių derinimas su galimybėmis ir grėsmėmis yra strategijos formulavimo pagrindas.

3. *Strategijos parinkimas.* Žinant aiškų organizacijos tikslą ir dabarties ir ateities situacijas, parenkama strategija, kuri išnaudotų aplinkos galimybes pritaikant organizacijos stiprybes. Vadovai organizuoja numatytą veiklą, kuri turi būti atlikta siekiant įgyvendinti pasirinktą strategiją.

4. *Rezultatų įvertinimas.* Realizuojama kontrolės funkcija, kuri leidžia įsitikinti, ar planas įvykdytas ir tikslas pasiektas.

Apibendrinant galima teigti, kad valdymą sudaro tarpusavyje susiję planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė ir visos šios veiklos remiasi žmonių santykiais bei laiku.

Ugdymo institucijų vadovai vadovauja pačiam darbo procesui: inicijuoja ir koordinuoja darbuotojų veiklą, juos skatina, motyvuoja, tobulina darbo procesą ir darbuotojų kvalifikaciją, kad sėkmingai būtų atliekamos užduotys. Motyvavimas vienas iš pagrindinių ir svarbiausių vadovavimo funkcijų. Motyvavimas – tai pedagogų aktyvumą skatinantis ir jo veiklos kryptį lemiantis procesas. Šis procesas yra susijęs su visomis pagrindinėmis vadybos funkcijomis. Motyvuotas pedagogas jaučia pasitenkinimą darbu, atsakingai ir kokybiškai dirba, stengiasi

bendradarbiauti, lengviau priima naujoves ir pokyčius. Skatinami darbu, pedagogai geba geriau planuoti savo veiklą ir paskirstyti laiką, jaučiasi labiau atsakingi už įstaigos strateginius tikslus, ugdymo ir ugdymosi kokybę. Šis procesas yra svarbus tuo, kad nuo jo priklauso užsibrėžtų tikslų siekimas ir darbo kokybė (Sėkminga vadyba: mokyklos pažangos link, 2014).

2.4. Vadybinės kompetencijos svarba pedagoginiame darbe

„XXI a. iššūkiai – globalizacija, informacijos gausa, spartūs pokyčiai – lemia vis daugiau reikalavimų mokytojams. Norima, kad jie gebėtų dirbti daugiakultūrinėje aplinkoje, greitai reaguotų ir prisitaikytų prie pokyčių ar net patys juos inicijuotų, būtų aktyvūs ir kūrybingi. Tačiau didėjant reikalavimams kartu auga ir mokytojų tobulinimosi poreikis, kinta supratimas apie nuolat besimokančios asmenybės kūrimą ir mokymosi svarbą“ (Lietuvos mokytojų profesinis tobulėjimas, 2010, p. 2). Taigi, keičiasi ir didėja reikalavimai ne tik pedagogo veiklai, bet ir suvokimas apie mokytojų tobulėjimo poreikius bei reikšmingumą. Todėl pedagogai turi atsakingai puoselėti savo profesinę veiklą, kad užtikrintų švietimo reformos įgyvendinimą ir užtikrintų kokybišką ugdymą. Pasak, J. Smilgienės, E. Masiliauskienės (2011) nuo ikimokyklinio ugdymo pedagogų profesinės raidos priklauso vaikų ugdymo kokybė.

Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakyme „Rekomendacijos mokytojų metodinei veiklai organizuoti“ (2005) akcentuojama, kad metodinės veiklos tikslas – siekti nuolatinio mokytojų profesinės kompetencijos augimo ir švietimo proceso veiksmingumo užtikrinimo. Siekiant įgyvendinti iškeltą metodinės veiklos tikslą būtina užtikrinti metodinį ir dalykinį mokytojų bendradarbiavimą, skleisti pedagogines ir metodines naujoves, dalinantis gera pedagagine patirtimi. Kaip galima pastebėti, „Lietuvos švietimo sistemos dokumentai – Geros mokyklos koncepcija (2015) ir Mokyklos, įgyvendinančios bendrojo ugdymo programas, veiklos kokybės įsivertinimo metodika (2016) – mokytojus taip pat įpareigoja kaitai ir pažangai: mokytojų lyderystė, asmeninis profesinis meistriškumas ir kryptinga ugdymo proceso vadyba juose traktuojama kaip veiksniai, lemiantys tiek mokyklos, tiek mokinio pažangą“ (Damkuvienė, Valuckienė, Balčiūnas, 2016).

J. Smilgienė (2012) teigia, kad vykstant švietimo sistemos pertvarkai Lietuvoje, ypač akcentuojama pedagogo kvalifikacija bei kompetencijos, todėl darbo vietoje ir kasdieninėje veikloje gali būti sprendžiama nuolatinio mokymosi problema, kuri neatsiejama ir nuo ikimokyklinio ugdymo įstaigos. V. Žadžiauskienė (2001) teigia, kad tik tie pedagogai, kurie nuolat tobulina savo kvalifikaciją, gali pasiekti aukštą profesionalumo lygį ir savo asmeniniu

pavyzdžiu modeliuoti teigiamą vaikų požiūrį į ugdymą(si). Kalbant apie pedagogų kompetenciją, pabrėžiama ne tik mokomųjų dalykų išmanymas, bet ir gebėjimas tai efektyviai perteikti. Pastarąsias galimybes didina mokytojų lyderystės ir vadybos kompetencijos, kurios tampa būtinomis. OECD PISA tyrimo duomenys atskleidžia, jog pagerėję mokinių rezultatai ir stiprios mokytojų vadybinės kompetencijos yra labai susijusios. Pedagogas, kuris efektyviai vadovauja ugdymo procesui yra teigiamas pavyzdys ugdytiniui. Jam perteikiant mokymosi medžiagą, atsižvelgiant į ugdytinių supratimo ir įsisavinimo tempą, gerina ugdytinių mokymosi rezultatus (Katiliūtė, Dapkus, Adomavičius ir kt., 2011). Taigi šiuolaikinės kompetencijos samprata, pagal kurią kompetencija apibrėžiama kaip gebėjimas veikti, sąlygotas individo žinių, mokėjimų, įgūdžių, požiūrių, asmenybės savybių ir vertybių (Jucevičienė, Liepaitė, 2000). Galima daryti prielaidą, kad mokytojas kompetentingai dirba:

- jeigu turi pakankamai dėstomo dalyko žinių, moka paaiškinti ir sudominti;
- per savo darbo patirtį įgyja įgūdžių sprendžiant įvairias situacijas;
- moka planuoti, organizuoti ir vadovauti siekiant geriausių rezultatų;
- turi turėti asmenines savybes tinkamas dirbti pedagoginį darbą, o taip pat savo vertybiniu požiūriu neprieštarauja įvairiems dokumentams aprašantiems mokytojo pareigybinės nuostatos bei aktyviai dalyvauja įgyvendinant mokyklos bendruomenės viziją.

Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakyme „Mokytojo profesijos kompetencijos aprašas“ (2007) mokytojo kompetencijas pateikiamos suskirstytos į 4 blokus:

- **Bendrakultūrinė kompetencija** – žinios, įgūdžiai, gebėjimai, vertybinės nuostatos ir kitos asmeninės savybės, sąlygojančios sėkmingą žmogaus veiklą konkrečioje(-se) kultūroje(-se).
- **Profesinės kompetencijos** – mokytojo žinios, įgūdžiai, gebėjimai, vertybinės nuostatos, požiūriai ir kitos asmeninės savybės, reikalingos sėkmingai bendrajai ugdymo veiklai, jos nespécifikuojant pagal ugdymo turinio koncentrus/sritis.
- **Bendrosios kompetencijos** – žinios, įgūdžiai, gebėjimai, vertybinės nuostatos, požiūriai, kitos asmeninės savybės, reikalingos mokytojo veiklai ir galimos perkelti iš vienos rūšies veiklos į kitą.
- **Specialiosios kompetencijos** – mokytojo žinios, įgūdžiai, gebėjimai, vertybinės nuostatos, požiūriai ir kitos asmeninės savybės, sąlygojančios sėkmingą jo veiklą konkrečiame ugdymo turinio konkcentre/srityje.

Mokytojų profesijos kompetencijos apraše (2007) tarp išskirtų bendrakultūrinės, profesinės, bendrosios ir specialiosios kompetencijos aptinkama ir vadybinei kompetencijai

priklausančių komponentų. Bendrakultūrinėje kompetencijoje akcentuojama – organizacijos tobulinimo bei pokyčių valdymo gebėjimai, kurie turi sąsajos su mokytojų vadybine kompetencija. Profesinėje kompetencijoje akcentuojama – informacinių technologijų naudojimas, ugdymo/si aplinkos kūrimas, dalyko turinio planavimas ir tobulinimas, mokymo/si proceso valdymas, mokinių pasiekimų ir pažangos vertinimas, mokinių motyvavimas ir parama jiems.

Anot S. Neifacho (2006) mokytojas mokykloje atlieka keletą vaidmenų: mokytojas – profesionalas (organizuoja mokymosi aplinką, remia mokymo ir mokymosi procesą); mokytojas – auklėtojas; mokytojas – valstybės tarnautojas; mokytojas – ugdytojas, vadovas, ugdymo proceso organizatorius ir skatintojas. Jis formuoja vaikų perspektyvą mokytis visą gyvenimą. Siekdamas mokyklos tikslų ir įgyvendinamas konkrečius dėstomo dalyko uždavinius, ugdymo proceso vadovas turi išspręsti daug pedagoginių ir psichologinių problemų:

- labai gerai pažinti klasę, kurioje dirba, jos grupės lyderius;
- užmegzti dvasinį kontaktą su klase ir kiekvienu vaiku atskirai;
- priderinti mokomąją medžiagą prie klasės kaip bendruomenės vertybių;
- atskleisti dėstomąją medžiagą mokymo procese (Neifachas, 2006).

Vadybos dėka veikla yra suplanuota, o ne atsitiktinė. Pedagogas turi suprasti tikslingos veiklos svarbą. Būti pedagogu vadybininku, vadinasi, išmanyti darbų eilės tvarką ir viską atlikti laiku. Taigi, norint sėkmingai vadovauti ugdymo procesui būtinos ir vadybinės (specifinės) žinios, mokėjimai, gebėjimai.

Anot S. Neifacho (2006), V. Mikoliūnienės (2002), V. Darškuvienės, D. Kaupelytės, N. Petkevičiūtės (2008) ir R. I. Arends (1994) į pedagogo pareigas irgi įeina pagrindinės vadybos funkcijos: planavimas, organizavimas, vadovavimas, kontrolė.

Apibendrinant ikimokyklinio ugdymo pedagogo vadybinę kompetenciją, galima daryti prielaidą, kad ikimokyklinio ugdymo pedagogo gebėjimas panaudoti vadybinę kompetenciją gerina ugdymo proceso, bendradarbiavimo su įstaigos bendruomene, pedagoginio bei kultūrinio švietimo veiklos efektyvumą bei jos kokybę.

3. TYRIMO METODOLOGIJA

Tyrimo metodika ir organizavimas.

Tyrimo tikslas – išsiaiškinti ikimokyklinio ugdymo pedagogų vadybinio potencialo vertinimo ypatumus, atskleisti jo raiškos bei plėtotės poreikį ir galimybes.

Tyrimo uždaviniai:

1. Teoriškai pagrįsti pedagogų dalyvavimo organizacijos valdymo procesuose aktualumą.
2. Atskleisti vadybinio potencialo sampratos, struktūros, reikšmingumo teorinius aspektus.
3. Išsiaiškinti, kokios yra ikimokyklinio ugdymo pedagogų vadybinės kompetencijos, kokios jų raiškos tendencijos ir galimybės ikimokyklinio ugdymo įstaigoje.
4. Teoriškai modeliuoti ir pagrįsti ikimokyklinio ugdymo pedagogų vadybinio potencialo vystymosi strategijas, siekiant stiprinti ikimokyklinio ugdymo įstaigos organizacinį potencialą ir sudaryti darbuotojams palankesnes profesinės karjeros sąlygas.

Tyrimo objektas – ikimokyklinio ugdymo pedagogų vadybinis potencialas.

Probleminiai klausimai: Kokią svarbą ikimokyklinio ugdymo pedagogai teikia vadybinio potencialo raiškai? Ar įgyvendinant švietimo tikslus kompleksiskai plėtojamos pedagogų kompetencijos, jų tarpe ir vadybinės, siekiant įtraukti įstaigos bendruomenę į jos valdymo procesus tobulinant ugdymo kokybę? Kokių vadybinių kompetencijų reikia pedagogams, kad jie galėtų sėkmingai dirbti ugdymo įstaigoje? Ar vadybinių kompetencijų plėtotę pedagogai sieja su profesinės karjeros perspektyvomis?

Tyrimo instrumentas – anketa pedagogams (1 priedas) sudaryta remiantis literatūros analize bei IQES online Lietuva instrumentais mokyklos kokybei įsivertinti. Pasak Kardelio (2002), šis metodas labai dažnas ir daugiausia taikomas socialiniuose tyrimuose. Naudojimo dažnumą galime paaiškinti tuo, kad labai greitai galima surinkti didelį kiekį duomenų, kurie reikalingi tyrėjui. Anketa pedagogams sudaro: diagnostinis ir demografinis blokai. Diagnostiniame bloke pateikiama 17 klausimų, kuriais siekiama išsiaiškinti, kas pedagogų nuomone, yra vadybinis potencialas bei vadybinė kompetencija, kokios pedagogo asmeninės savybės ir gebėjimai reikalingi organizacijoje, vadybinei kompetencijai plėtoti, kiek svarbios pedagogui yra vadybinės kompetencijos funkcijos, ar pedagogui svarbu nuolat tobulėti ir kokių sąlygų reikia, kad pedagogai, kaip lyderiai, efektyviau plėtotų vadybines kompetencijas, koks įstaigos vadovo vadovavimo stilius/modelis ir kaip pasireiškia vadovavimas įstaigai, kaip pasireiškia vadovo ir pedagogo tarpusavio bendradarbiavimas, kaip ir kokiomis motyvavimo priemonėmis pedagogai skatinami tobulinti savo profesines kompetencijas bei kokie vyrauja

organizacijos kultūros požymiai, turintys įtakos pedagogų vadybinio potencialo raiškai bei plėtrai. Demografiniame bloke pateikti 4 klausimai, kuriais buvo siekiama išsiaiškinti respondentų amžių, išsilavinimą, pedagoginį darbo stažą bei kvalifikacinę kategoriją.

Siekiant išsamiau suvokti ikimokyklinio ugdymo pedagogų vadybinio potencialo vertinimo ypatumus, buvo taikytas ekspertų apklausos metodas. Pasak K. Kardelio (2007), „ekspertų apklausa – tai specifinės rūšies apklausa, kurios metu apklausiama specialiai parinkta žmonių grupė, turinti kurios nors srities žinių“ (Kardelis, 2007, p. 206). Ekspertinei apklausai naudotas pusiau struktūruotas interviu raštu (2 priedas). Jį sudarė 18 atviro tipo klausimų, taip pat ekspertai turėjo galimybę išreikšti savo nuomonę visais klausimais ar papildydami juos. Ekspertų grupę sudarė ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktoriai ir direktoriaus pavaduotojai ugdymui, atrinkti pagal šiuos kriterijus: ne mažesnis vadybinio darbo stažas nei du metai ir pedagoginio darbo stažas ne mažesnis nei 5 metai. Ekspertų apklausos metu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip jie vertina savo įstaigos pedagogų vadybines kompetencijas, kokiose srityse jos labiausiai pasireiškia, kaip pedagogai įsitraukia į institucijos veiklos procesus, kaip reiškiasi pedagogų lyderystė, ar pedagogai yra pakankamai motyvuoti įsijungti į veiklas, kurios nėra tiesiogiai susijusios su tiesioginėmis pedagogo funkcijomis, ar pedagogai patys linkę dirbti komandose, bendradarbiauti, dalintis gerąja patirtimi ar dažniau tenka juos skatinti. Taip pat siekta išsiaiškinti, kaip dažnai pedagogai įsijungia į įstaigos sprendimų priėmimo procesus, institucijoje labiau reiškiasi pedagogų bendradarbiavimas, pagalba, parama vienas kitam, ar tarpusavio konkurencija bei kaip turėtų būti tobulinamos pedagogų vadybinės kompetencijos.

Tyrimo imtis. Empirinis tyrimas organizuotas 2018 metų vasario – kovo mėnesiais. Tyrime dalyvavo 12 ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogai iš 30 Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų ir 7 ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktoriai ir direktoriaus pavaduotojai ugdymui. Tiriamieji atrinkti taikant patogiosios atrankos būdą. Tyrimo imtis apskaičiuota pagal formulę:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

kur :

n – imties dydis;

Δ – imties paklaidos dydis (0,05)

N – generalinis visumos dydis (Valackienė, 2004; Kardelis, 2007).

Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose dirba 381 pedagogas. Tyrimo metu apklausti 136 ikimokyklinio ugdymo pedagogai. Tyrimo metu iš viso apklausti 143 tiriamieji (7 vadovai ir 136 pedagogai).

Tyrimo procedūra. Atliekant tyrimą buvo taikoma patogioji atranka. Šiame tyrime dalyvavo Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai, pavaduotojai bei pedagogai. Atliekant tyrimą buvo išdalinta 155 anketos pedagogams, iš kurių grįžo – 136 anketos.

Duomenų apdorojimas/analizė. Kokybinio tyrimo rezultatai analizuojami duomenų masėje išskiriant kategorijas ir jas patvirtinančias subkategorijas. Kiekybinio tyrimo duomenų apdorojimui naudota aprašomoji statistika, skaičiuoti procentiniai dažniai, nustatytas statistinis reikšmingumas pagal Pearson χ^2 neparametrinį statistikos kriterijų. Statistiškai duomenys apdoroti SPSS statistine programa, diagramos parengtos naudojant Microsoft Exel programą. Statistiniam reikšmingumui nustatyti naudojamas neparametrinis kriterijus χ^2 (Chi-Square), kur skirtumas laikytas statistiškai reikšmingas, kai reikšmingumo reikšmė p mažiau už 0,05.

4. IKIMOKYKLINIO UGDYMO PEDAGOGŲ VADYBINIO POTENCIALO RAIŠKOS EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI

Tiriamųjų pedagogų charakteristika

5 lentelė. Tiriamųjų sociodemografiniai duomenys (N=136)

Amžius					
	18-25 m.	26-35 m.	36-45 m.	46-55 m.	56-65 m.
%	5,1	29,4	22,1	22,8	20,6

Išsilavinimas			
	Aukštasis universitetinis	Aukštasis neuniversitetinis	Studijuoja bakalauro/magistro studijų pakopoje
%	80,9	15,4	3,7

Kvalifikacinė kategorija				
	Auklėtojas	Vyr. auklėtojas	Auklėtojas metodininkas	Auklėtojas ekspertas
%	37,5	48,5	14	0

Pedagoginis darbo stažas					
	Iki 5 metų	Nuo 5 iki 10 metų	Nuo 10 iki 15 metų	Nuo 15 iki 20 metų	20 metų ir daugiau
%	19,1	19,9	13,2	5,1	42,6

Iš 5 lentelėje pateiktų duomenų galima matyti, kad didžioji dauguma (80,9 proc.) respondentų yra įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą, aukštąjį neuniversitetinį (15,4 proc.). Daugiausia tyrime dalyvavusių pedagogų (48,5 proc.) turi vyr. auklėtojos kategorijas, auklėtojos (37,5 proc.) kategoriją. 5 lentelėje pateikti duomenys atskleidžia, kad daugiausiai tyrime dalyvavusių pedagogų darbo stažas 20 metų ir daugiau (42,6 proc.), nuo 5 iki 10 metų sudaro (19,9 proc.) tiriamųjų. Atsižvelgiant į tai, kad tiriamieji yra įgiję ar vis dar siekia aukštojo išsilavinimo, galima spręsti, jog įstaigose dirba kvalifikuoti specialistai.

Tiriamųjų ekspertų charakteristika. Tyrime dalyvavo 7 ekspertai. Visų ekspertų amžius skirtingas nuo 30 iki 62 metų, visos atstovės moteriškos lyties. Keturios ekspertės turi III vadybinę kategoriją ir trys ekspertės – II vadybinę kategoriją. Apklaustųjų vadybinio darbo patirtis pasiskirstė taip: viena ekspertė turi dvejų metų stažą, viena – 6 metų, dvi – 8 metų, viena – 12 metų ir dvi – 15 metų vadybinio darbo stažą.

4.1. Pedagogų vadybinio potencialo raiškos ir jo plėtros galimybių empirinio tyrimo rezultatai

Literatūros šaltinių analizės metu išryškėjo, kad vadybinio potencialo sąvoką apibrėžti yra sudėtinga, įvairūs mokslininkai akcentuoja įvairius aspektus. Tiriamųjų buvo prašoma išsakyti nuomonę apie tai, kas yra vadybinis potencialas. Jų atsakymai pateikiami 6 lentelėje. Išanalizavus tiriamųjų atsakymus, išskirtą kategoriją „Vadybinis potencialas“ išreiškia dvi subkategorijos: „Vadybinės funkcijos“ ir „Asmeninės savybės ir gebėjimai“.

6 lentelė. Pedagogų vadybinio potencialo sampratos raiška (N=136)

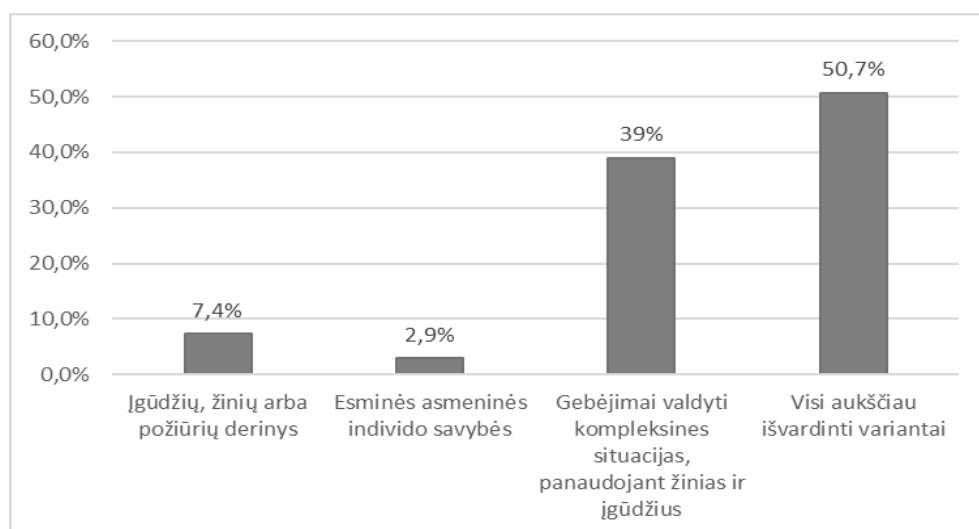
Kategorija	Subkategorija	Bendras skaičius	Iliustruojančių teiginių pavyzdžiai
Vadybinis potencialas	Vadybinės funkcijos	53	✓ „planavimo, organizavimo, vadovavimo, kontrolės kompetencijų visuma“ (28) ✓ „gebėjimas suvaldyti darbuotojus, išlaikyti pozityvią ir darbingą aplinką įstaigoje“ (2) ✓ „vadybinės praktikos integravimas, būklė, didinimo galimybės“ ✓ „žmogaus gebėjimas ir galimybės vadovauti“ (18) ✓ „žmonių valdymas, kurio paskirtis sudaryti organizacijoje sąlygas, kad siekiant išsikeltų tikslų kiekvienas darbuotojas galėtų maksimaliai atsiskleisti bei panaudoti savo potencialą“ (2) ✓ „efektyvus laiko, išteklių planavimas“ (2)
	Asmeninės savybės ir gebėjimai	62	✓ „gebėjimas pasiekti tikslą, naudojant savo patirtį ir žinias“ (4) ✓ „nuolatinis kompetencijų tobulinimas, išradingumas, atsakingumas, mokėjimas bendradarbiauti, spręsti problemas“ ✓ „žmogaus asmeninių savybių visuma, kurios leidžia nepriekaištingai vadovauti organizacijai ar įstaigai“ (7) ✓ „žmogaus gebėjimų numatymas pritaikant žinias, organizuojant renginius, orientuojantis nekasdieniškose situacijose“ ✓ „gebėjimas turėti reikalingų kompetencijų vadybai“ (2) ✓ „gebėjimas tobulėti, pasinaudoti savo kompetencija veikloje“ (6) ✓ „asmeninės individo savybės“ (5) ✓ „įgūdžių, žinių, gebėjimų derinys“ (21) ✓ „asmens pajėgumas ar galimybės orientuotis

			vadybinėje srityje“ ✓ „gabumai, kurie atspindi žmogaus intelektą, apsukrumą, išvalgumą“ (2) ✓ „gebėjimas, kuris leidžia asmeniui panaudoti turimas žinias, įgūdžius valdant įvairias veiklas, situacijas“ (8) ✓ „gebėjimas komunikuoti tiek su ugdytiniais, tiek su tėvais, tiek su savo kolegomis; gebėjimas planuoti veiklas ir įtraukti ugdytinius ir jų tėvus į procesą“ (2) ✓ „lyderystė, kompetentingumas, interesas veikti, gebėjimas tiksliai suvokti žmonių dvasines ypatybes, reiklumas“ (2)
--	--	--	--

Išanalizavus pedagogų atsakymus, matoma, kad didžioji dalis pedagogų mano, jog vadybinis potencialas yra susijęs su vadybinėmis funkcijomis, tai „*planavimo, organizavimo, vadovavimo, kontrolės kompetencijų visuma*“ (28), „*žmogaus gebėjimas ir galimybės vadovauti*“ (18). Taip pat tiriamieji teigia, kad vadybinio potencialo sąvoka susijusi su asmeninėmis pedagogo savybėmis bei gebėjimais, tai „*įgūdžių, žinių, gebėjimų derinys*“ (21), „*gebėjimas, kuris leidžia asmeniui panaudoti turimas žinias, įgūdžius valdant įvairias veiklas, situacijas*“ (8).

Tyrimo duomenys rodo, kad labiau išreikšta subkategorija „Asmeninės savybės ir gebėjimai“ nei subkategorija „Vadybinės funkcijos“ ir ji labiau pagrindžia kategoriją „Vadybinis potencialas“.

Tiriamųjų buvo prašoma užbaigti sakinį, pasirenkant jiems priimtinausią variantą apie tai, kas yra vadybinė kompetencija. Jų atsakymai pateikiami 1 paveiksle.



1 pav. Vadybinės funkcijos (N=136)

Kaip galima pastebėti iš 1 paveikslo duomenų, pedagogai vadybinę kompetenciją supranta kaip „įgūdžių, žinių arba požiūrių derinį, gebėjimą valdyti kompleksines situacijas, panaudojant žinias ir įgūdžius bei esmines individo savybes“. Tai atspindi pusės tyrime dalyvavusių (50,7 proc.) respondentų nuomonę, kurie savo atsakymą pasirinko „visi aukščiau išvardinti variantai“. Kiek daugiau nei trečdalis (39 proc.) respondentų mano, jog vadybinė kompetencija yra tik „gebėjimas valdyti kompleksines situacijas, panaudojant žinias ir įgūdžius“ ir tik 7,4 proc. tiriamųjų nuomone, vadybinė kompetencija yra „įgūdžių, žinių arba požiūrių derinys“.

Pedagogams vis dažniau keliama aukštesni profesiniai reikalavimai. Todėl tyrimo metu buvo siekta išsiaiškinti, kokios asmeninės savybės reikalingos pedagogo vadybinei kompetencijai plėtoti. Tyrimo rezultatai pateikiami 7 lentelėje.

7 lentelė. Asmeninės savybės, reikalingos vadybinei kompetencijai plėtoti (N=136)

Pedagogo asmeninės savybės reikalingos vadybinei kompetencijai plėtoti:	Svarbi (%)	Iš dalies svarbi (%)	Nesvarbi (%)
Atsakingumas ir įsipareigojimas.	95,6	4,4	-
Motyvuotas	90,4	9,6	-
Pasitikintis savimi	86	14	-
Pozityviai mąstantis	82,4	17,6	-
Iniciatyvumas	90,4	9,6	-
Ryžtingumas	77,9	22,1	-
Empatiškumas (supratingumas)	73,5	26,5	-
Charizmatiškumas	41,9	55,1	2,9
Punktualumas	69,1	30,9	-
Sąžiningumas	86	14	-
Inovatyvumas	82,4	16,1	1,5
Spontaniškumas	30,9	56,6	12,5
Atvirumas	49,3	46,3	4,4
Atkaklumas	72,1	27,2	0,7
Tolerantiškumas	82,4	17,6	-
Lankstumas	79,4	20,6	-

Gauti tyrimo rezultatai atskleidė, kad dauguma pedagogų mano, jog svarbiausios asmeninės savybės, kurios reikalingos vadybinei kompetencijai plėtoti yra atsakingumas ir įsipareigojimas (95,6 proc.), motyvuotas (90,4 proc.) bei iniciatyvus (90,4 proc.), tačiau, kaip galima matyti iš lentelėje pateiktų duomenų, tiriamieji motyvuojantį ir iniciatyvumą (9,6 proc.) taip pat laiko ir iš dalies svarbia savybe. Kaip viena iš nesvarbiausių (12,5 proc.) ar iš dalies svarbia (56,6 proc.) pedagogo asmeninių savybių, tiriamieji išskiria spontaniškumą.

Statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti pedagogų amžiaus, išsilavinimo ir kvalifikacinės kategorijos aspektais, analizuojant, pedagogo asmeninių savybių reikalingų vadybinei kompetencijai plėtoti. Pagal amžių reikšmingai išskirta tolerantiškumo savybė ($\chi^2=10,303$; $df=4$; $p=0,036$), kurią, kaip reikšmingą, išskyrė vyresnio nei 45 metų amžiaus pedagogės. Pagal išsilavinimą – pasitikėjimas savimi ($\chi^2=6,430$; $df=2$; $p=0,040$), kurią pasirinko pedagogai turintys aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą arba vis dar studijuojantys. Pagal kvalifikacinę kategoriją – motyvuotas ($\chi^2=7,740$; $df=2$; $p=0,021$), kurią labiau reikšminga savybė laiko auklėtojos kategoriją turinčios pedagogės nei turinčios vyresniosios auklėtojos ar metodininkės kvalifikacinę kategoriją.

Pedagogų profesinei veiklai labai reikšmingi yra jų gebėjimai. Tyrimo metu buvo siekta išsiaiškinti, kokie pedagogo gebėjimai reikalingi šiuolaikinėje ugdymo įstaigoje. Rezultatai pateikiami 8 lentelėje.

8 lentelė. **Pedagogui būtini gebėjimai šiuolaikinėje ugdymo įstaigoje (N=136)**

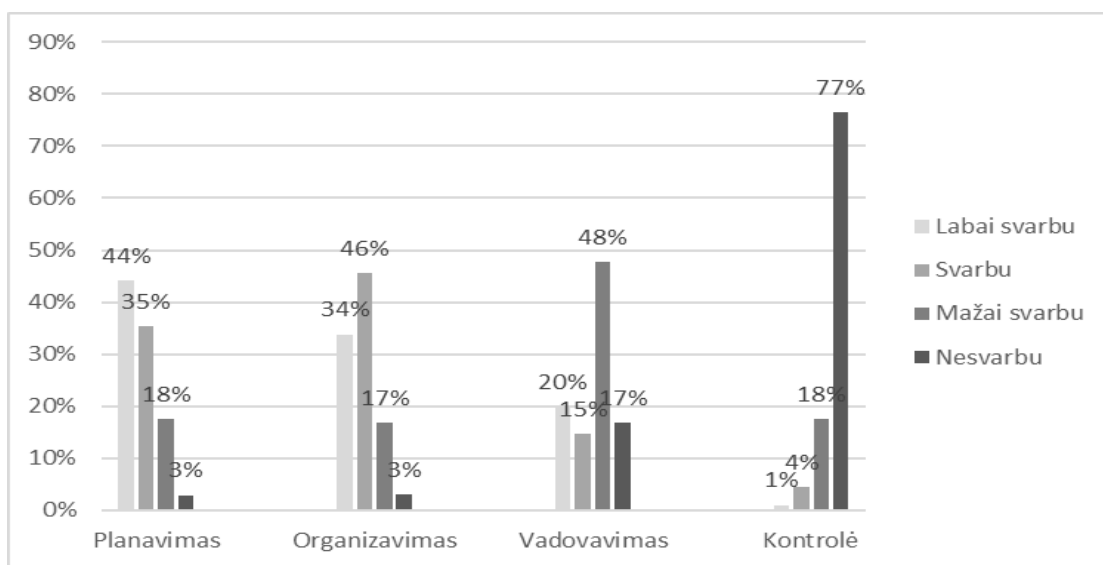
Pedagogo gebėjimai organizacijoje:	Svarbūs (%)	Iš dalies svarbūs (%)	Nesvarbūs (%)
Gebėjimas nuolat mokytis	85,3	14,7	-
Gebėjimas efektyviai bendrauti	92,6	7,4	-
Gebėjimas bendradarbiauti	93,4	5,9	0,7
Organizaciniai gebėjimai	86	14	-
Kūrybiškas problemų sprendimas	82,4	17,6	-
Vizijos ir tikslų formulavimas	74,3	25,7	-
Vizijos ir tikslų perteikimas	75,7	24,3	-
Emocinė kompetencija	69,1	30,2	0,7
Gebėjimas save pateikti	71,3	28,7	-
Įvaizdžio formavimas	65,5	33,8	0,7
Viešojo kalbėjimo įgūdžiai	78,7	21,3	-
Įgalinimas/delegavimas	39,7	58,1	2,2
Gebėjimas priimti sprendimus	95,6	4,4	-
Gebėjimas inicijuoti naujoves ir jas įgyvendinti	86,8	13,2	-
Gebėjimas strategiškai mąstyti	82,4	17,6	-
Gebėjimas prognozuoti veiklos perspektyvas	73,5	26,5	-
Gebėjimas sistemiškai vertinti procesus ir situacijas	72,8	27,2	-

Aštuntoje lentelėje pateikiama pedagogų nuomonė apie svarbius gebėjimus šiuolaikinėje ugdymo įstaigoje. Tyrimo duomenys atskleidžia pedagogų nuomonę, jog svarbiausi gebėjimai nūdienos ugdymo įstaigoje yra „gebėjimas efektyviai bendrauti“ (92,6 proc.), „gebėjimas bendradarbiauti“ (93,4 proc.), „gebėjimas priimti sprendimus“ (95,6 proc.). Analizuojant literatūrą pastebėta, jog XXI a. iššūkiai – globalizacija, informacijos gausa, spartūs pokyčiai –

lemia vis daugiau reikalavimų pedagogams. „Norima, kad pedagogai gebėtų dirbti daugiakultūrinėje aplinkoje, greitai reaguotų ir prisitaikytų prie pokyčių ar net patys juos inicijuotų, būtų aktyvūs ir kūrybingi“ (Lietuvos mokytojų profesinis tobulėjimas, 2010). Taigi, galima teigti, jog pedagogai pasiruošę atliepti globalizacijos iššūkius, yra pasirengę bendradarbiauti, efektyviai bendrauti bei priimti sprendimus.

Statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti pedagogų išsilavinimo aspektu, analizuojant šiandieninėje ugdymo įstaigoje būtinus pedagogų gebėjimus. Nustatyta, kad reikšmingais gebėjimais laikomi: gebėjimas nuolat mokytis ($\chi^2=11,285$; $df=2$; $p=0,004$) ir gebėjimas bendradarbiauti ($\chi^2=11,130$; $df=4$; $p=0,025$). Šiuos gebėjimus dažniau akcentuoja aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys pedagogai nei turintys aukštąjį neuniversitetinį ar vis dar studijuojantys.

Siekiant išsiaiškinti ikimokyklinio ugdymo pedagogų nuomonę apie tai, kokios pedagogo vadybinės funkcijos yra svarbiausios, buvo paprašyta suskirstyti teiginius geriausiai atspindinčius jų nuomonę. Rezultatai pateikiami 2 paveiksle.



2 pav. Pedagogų vadybinių funkcijų svarbumo raiška (N=136)

Didžioji dauguma respondentų mano, jog ikimokyklinio ugdymo pedagogams labai svarbu planavimo kompetencija (44 proc.) bei organizavimo (34 proc.), kaip mažiau svarbia kompetencija laiko vadovavimą (48 proc.), o didžioji dali respondentų pažymi, jog kontrolė (77 proc.) yra nesvarbi.

Devintos lentelės duomenys, patvirtina 2 paveiksle iliustruotą tiriamųjų nuomonės raišką, jog svarbiausios vadybinės kompetencijos funkcijos yra organizavimas (97,1 proc.), planavimas (89,7 proc.), o mažiau svarbios yra vadovavimas (66,9 proc.) bei kontrolė (55,9 proc.).

9 lentelė. Vadybinių funkcijų svarbumo raiška (N=136)

Pedagogo vadybinės funkcijos:	Svarbi (%)	Iš dalies svarbi (%)	Nesvarbi (%)	Neturiu nuomonės (%)
Planavimas (procesas, kurio metu numatomos potencialios ugdymo problemos ir galimybės bei pasirenkama tinkamiausia alternatyva sprendimui).	89,7	10,3	-	-
Organizavimas (sprendimų priėmimas, ką reikės daryti, darbų, funkcijų pasidalijimas, atsakomybės delegavimas).	97,1	2,9	-	-
Vadovavimas (instruktavimas kaip daryti, paramos teikimas, derinimas, pagrindimas, veiklos koordinavimas, pasirūpinimas reikalingais ištekliais).	66,9	32,4	-	0,7
Kontrolė (priežiūros sistemos kūrimas, vertinimo kriterijų nustatymas, veiklos, pasiekimų, rezultatų matavimas, vertinimas, analizė, reflektavimas).	55,9	40,4	2,9	0,7

Analizuojant pedagogų vadybinių funkcijų svarbumą, statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta nei pagal amžių, nei pagal išsilavinimą, nei pagal turimą pedagogų kvalifikacinę kategoriją. Todėl galima teigti, kad pedagogai, nepriklausomai nuo minėtų kintamųjų, planavimo, organizavimo, vadovavimo bei kontrolės funkcijas ikimokyklinio ugdymo pedagogės mano esant svarbiomis vadybinės kompetencijos sudedamosiomis.

Pedagogų buvo klausama, ar jie dalyvauja vadybinės kompetencijos tobulinimo seminaruose. Tiriamųjų atsakymai pasiskirstė taip, jog trečdalis tyrime dalyvavusių pedagogų (32 proc.) tobulinasi tokio pobūdžio seminaruose, o daugiau nei pusė (68 proc.) – ne.

Tiriamųjų buvo prašoma išsakyti nuomonę apie tai, ar pedagogui svarbu nuolat tobulėti ir kodėl? Jų atsakymai pateikiami 10 lentelėje. Išanalizavus pedagogų atsakymus, išskirtą kategoriją „Nuolatinio pedagogų tobulinimosi reikšmingumas“ iliustruoja dvi subkategorijos „Asmeninis tobulėjimas“ ir „Tobulėjimas dėl naujovių ir dėl kitų“.

10 lentelė. **Pedagogų nuomonė apie tai, ar pedagogui svarbu nuolat tobulėti (N=136)**

Kategorija	Subkategorija	Bendras skaičius	Iliustruojančių teiginių pavyzdžiai
Nuolatinio pedagogų tobulinimosi reikšmingumas	Asmeninis tobulėjimas	39	✓ „tobulėti būtina, kadangi tik visą gyvenimą tobulėjantis pedagogas gali būti sėkmingas“ (12) ✓ „kaip ir kitose gyvenimo sferose, taip ir pedagogas turi atnaujinti turimas žinias, būti atviri pokyčiams“ (8) ✓ „taip svarbu, norisi įgyti naujų žinių, naujovių, tobulėti“ (7) ✓ „taip, nes reikia naujų žinių ir gebėjimų įgyti pedagogams“ (7) ✓ „kaip ir kitose gyvenimo sferose, taip ir pedagogas turi atnaujinti turimas žinias, būti atviri pokyčiams“ (5)
	Tobulėjimas dėl naujovių ir dėl kitų	41	✓ „labai svarbu, nes tai yra prioritetinės srities atstovas, visų Lietuvos asmenybių ruošėjas“ (3) ✓ „tobulėti svarbu, kadangi daug naujovių, viskas keičiasi, požiūris, auklėjimas, programos“ (9) ✓ „svarbu, pedagogas turi suspėti pažinti su diegiamomis naujovėmis, turi būti novatoriškas ugdytinių labui, kad suspėtų koja kojon su šiuolaikine visuomene“ (13) ✓ „taip, labai svarbu. Kintant ir modernėjant pasauliui, pedagogas turi priimti įvairius iššūkius, naujoves ir tai pritaikyti ugdymo procese“ (7) ✓ „manau labai svarbu „augti“ drauge su vaiku, žinoti, suprasti jo poreikius, inovatyviai taikyti naujas įgytas žinias ir metodus“ (9)

Kaip atskleidžia 10 lentelėje pateikti duomenys, pedagogai pripažįsta, kad svarbu nuolat tobulėti tam, kad: „kaip ir kitose gyvenimo sferose, taip ir pedagogas turi atnaujinti turimas žinias, būti atviri pokyčiams“, o taip pat pedagogai pripažįsta, kad nuolatinis tobulinimasis naudingas ne tik jų asmeninėms ir profesinėms kompetencijoms, bet ir mano, jog tobulėdami patys, tobulina ir ugdymo procesą: „manau labai svarbu „augti“ drauge su vaiku, žinoti, suprasti jo poreikius, inovatyviai taikyti naujas įgytas žinias ir metodus“, „taip, labai svarbu. Kintant ir modernėjant pasauliui, pedagogas turi priimti įvairius iššūkius, naujoves ir tai

pritaikyti ugdymo procese“. Tyrimo duomenys rodo, kad labiau išreikšta subkategorija „Tobulėjimas dėl naujovių ir dėl kitų“ nei subkategorija „Asmeninis tobulėjimas“ ir ji labiau pagrindžia kategoriją „Nuolatinio pedagogų tobulinimosi reikšmingumas“. Tokiai pedagogų nuomonei pritaria ir mokslininkė A. Juodaitytė (2010), kuri teigia, aukštos kompetencijos žmogiškųjų išteklių kūrimas galimas esant pagrindinei prielaidai – nuolatiniam organizacijos narių tobulėjimui. Vadinasi, galima daryti išvadą, kad pedagogai savo tobulėjimą supranta kaip reikšmingą ugdymo proceso tobulinimui.

Tyrimo metu siekta išsiaiškinti, kokių sąlygų reikia, kad pedagogai, kaip lyderiai, efektyviau plėtotų vadybines kompetencijas. Jų atsakymai pateikiami 11 lentelėje. Išanalizavus pedagogų atsakymus, išskirtą kategoriją „Sąlygų sudarymas vadybinių kompetencijų plėtojimui“ pagrindžia dvi subkategorijos „Reikalingų sąlygų sudarymas“ ir „Asmeninės savybės“.

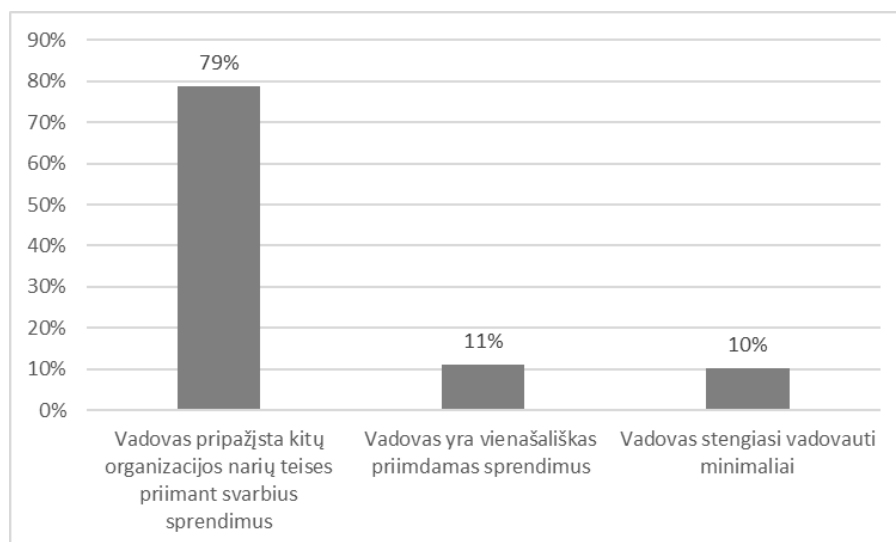
11 lentelė. Pedagogų nuomonės raiška apie vadybinių kompetencijų plėtotei būtinas sąlygas (N=136)

Kategorija	Subkategorija	Bendras skaičius	Iliustruojančių teiginių pavyzdžiai
Sąlygų sudarymas vadybinių kompetencijų plėtojimui	Reikalingų sąlygų sudarymas	60	✓ „laiko rasti dalyvauti tobulinimosi seminaruose“ (10) ✓ „tinkama aplinka. Sudarytos sąlygos tobulėjimui“ ✓ „palankaus, idėjas palaikančio mikroklimato sukūrimo“ (5) ✓ „administracijos palaikymo, kad pedagogas yra savo grupės vadovas, vadybininkas“ (16) ✓ „kad daugiau būtų vadybos kompetencijos seminarų“ (15) ✓ „skatinimo sistemos, finansų vadybinės kompetencijos seminarams“ (12)
	Asmeninės savybės	32	✓ „pačio pedagogo vidinės motyvacijos“ (17) ✓ „pasitikėjimo savimi, sudaryti sąlygas laisvai rinktis, priiimant asmeninę atsakomybę“ (6) ✓ „pačių pedagogų noro tobulėti“ (9)

Analizuojant tiriamųjų atsakymus apie tai, kokių sąlygų reikia, kad pedagogai plėtotų vadybines kompetencijas (11 lentelė) nustatyta, jog labiau išreikšta subkategorija yra

„Reikalingų sąlygų sudarymas“, ir ji labiau atskleidžia kategoriją „Sąlygų sudarymas vadybinių kompetencijų plėtojimui“.

Siekiant išsiaiškinti ikimokyklinio ugdymo pedagogų nuomonę apie tai, koks yra įstaigos vadovo vadovavimo modelis, pedagogų buvo prašoma pasirinkti vieną jiems tinkamiausią atsakymo variantą. Jų pasirinkimas pavaizduotas 3 paveiksle.



3 pav. Vadovo vadovavimo modelis (N=136)

Daugiausiai respondentų mano, jog vadovas priimdamas sprendimus pripažįsta kitų organizacijos narių teisę priimant svarbius sprendimus (79 proc.), o tai leidžia daryti prielaidą, kad vadovas pasitiki savo darbuotojais, pripažįsta jų nuomones. Remiantis V. Šilingiene (2012) ir apibendrinat ugdymo įstaigos lyderystės stiliaus raiškos rezultatus galime teigti, kad įstaigos vadovas išsiskiria demokratiu lyderystės stiliumi, t.y. vadovas pripažįsta kitų organizacijos narių teises priimant svarbius sprendimus, pasitiki jais, yra labiau linkęs dirbti komandoje, rūpintis organizacijos mikroklimatu, kontroliuoja veiklos rezultatus, o ne jos eigą.

Nustatant įstaigos vadovo vadovavimo stilių/modelį statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta nei pagal amžių, nei pagal išsilavinimą, nei pagal turimą pedagogų kvalifikacinę kategoriją.

12 lentelė. Vadovavimas įstaigai ypatumų raiška (N=136)

Vadovavimas įstaigai	Sutinku (%)	Iš dalies sutinku (%)	Nesutinku (%)
Administracija yra atvira ir orientuota į pedagogų tobulėjimą.	69,1	30,2	0,7
Pedagogų kolektyvas aktyviai įtraukiamas į planavimo ir sprendimų priėmimo procesus.	69,1	30,2	0,7

Administracija aktyviai skatina gero įstaigos mikroklimato kūrimą ir puoselėjimą.	57,4	39	3,6
Administracija aktyviai ir tikslingai imasi problemų sprendimo.	53,7	41,9	4,4
Administracija žino apie ugdymo įstaigoje vykstančias veiklas.	78,7	19,8	1,5
Administracija vertina pedagogų ir nepedagoginio personalo atliekamą darbą.	67,6	30,2	2,2
Administracija puikiai susidoroja su organizacinėmis funkcijomis.	62,5	36,8	0,7
Administracija žino pedagogų interesus ir stiprybes ir juos deramai panaudoja.	59,6	36	4,4
Administracija remia pedagogus sudėtingose situacijose.	54,4	40,4	5,2
Administracija laikosi drauge aptartų ir visiems aiškių vadovavimo principų.	65,4	33,1	1,5
Administracija yra orientuota į pokyčius ir nuolat skatina naujovių įgyvendinimą.	80,9	19,1	-
Administracija kuria komandas, darbo grupes įvairioms funkcijoms įgyvendinti.	83,1	16,9	-
Organizacijoje nuolat reflektuoja veiklos procesai, ieškoma tobulinimo galimybių.	67,6	32,4	-
Ugdymo įstaigoje aiškiai reglamentuotos darbuotojų funkcijos ir atsakomybės.	76,5	21,3	2,2
Vadovai yra ugdymo institucijos lyderiai.	64,7	32,4	2,9
Administracija skatina darbuotojų lyderystės plėtotę.	41,9	51,5	6,6
Institucijoje efektyviai veikia darbuotojų motyvacijos sistema.	35,3	51,5	13,2
Ugdymo įstaigoje rūpinamasi komunikacijos sistemos efektyviu funkcionavimu.	51,5	46,3	2,2
Institucijoje sukurta ir efektyviai funkcionuoja darbuotojų tobulinimo sistema.	55,1	41,2	3,7
Administracija nuolat rūpinasi įstaigos kultūros plėtojimu.	50,7	44,9	4,4
Administracija vertina darbuotojų vadybines kompetencijas ir sudaro galimybes jų profesinei karjerai.	58,1	36	5,9

Gauti tyrimo rezultatai atskleidė, kad dauguma pedagogų sutinka (80,9 proc.), jog „administracija yra orientuota į pokyčius ir nuolat skatina naujovių įgyvendinimą“, „administracija kuria komandas, darbo grupes įvairioms funkcijoms įgyvendinti“ (83,1 proc.). Kiek daugiau nei pusė pedagogų iš dalies sutinka (51,5 proc.), kad „institucijoje efektyviai veikia darbuotojų motyvacijos sistema“, taip pat tiriamieji iš dalies sutinka, kad „administracija skatina darbuotojų lyderystės plėtotę“ (51,5 proc.).

Statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti pedagogų išsilavinimo ir kvalifikacinės kategorijos aspektu, analizuojant vadovavimo įstaigai principus. Reikšmingu aspektu pagal išsilavinimą nustatyta, kad institucijoje efektyviai veikia darbuotojų motyvacijos sistema ($\chi^2=10,507$; $df=4$; $p=0,033$), kuri reikšminga pedagogams turintiems aukštąjį neuniversitetinį

išsilavinimą. Pagal kvalifikacinę kategoriją nustatyta, kad administracija aktyviai skatina gero įstaigos mikroklimato kūrimą ir puoselėjimą ($\chi^2=13,395$; $df=4$; $p=0,009$), administracija vertina pedagogų ir nepedagoginio personalo atliekamą darbą ($\chi^2=13,566$; $df=4$; $p=0,009$), administracija yra orientuota į pokyčius ir nuolat skatina naujovių įgyvendinimą ($\chi^2=6,156$; $df=2$; $p=0,046$). Metodinio kvalifikaciją turintys pedagogai išskiria šiuos kriterijus labiau, nei turintys auklėtojos ar vyresniojo auklėtojo kvalifikacinę kategoriją. Kitais atvejais statistiškai reikšmingi skirtumai nenustatyti.

Vadovavimo šiuolaikinei ugdymo įstaigai viena esminių dimensijų yra vadovo ir pedagogų bendradarbiavimas. Bendradarbiavimo proceso efektyvumas turi įtakos visoms ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloms ir jų kokybei. Tyrimo metu siekta identifikuoti vadovo ir pedagogo tarpusavio bendradarbiavimą. Gauti duomenys pateikiami 13 lentelėje.

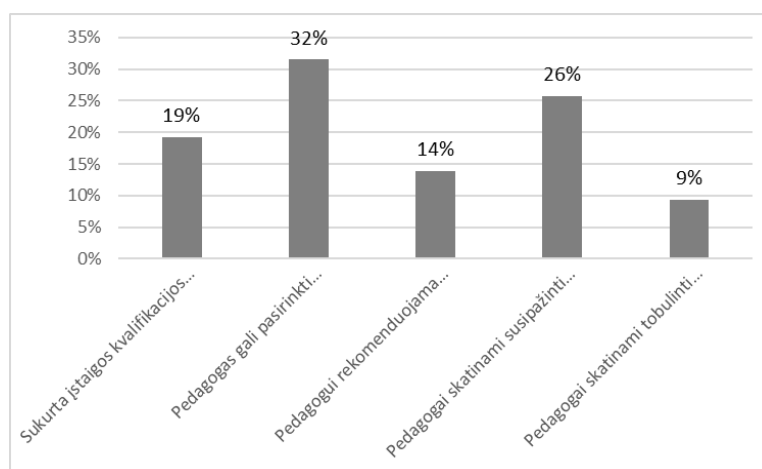
13 lentelė. Vadovo ir pedagogų bendradarbiavimas (N=136)

Vadovo ir pedagogo tarpusavio bendradarbiavimas:	Sutinku (%)	Iš dalies sutinku (%)	Nesutinku (%)
Aš kasdien bendrauju su savo vadovu.	25,7	57,4	16,9
Vadovas skiria man nepriklausančias veiklas.	12,5	41,2	46,3
Vadovas per daug kontroliuoja mano veiklą.	8,8	27,2	64
Vadovas siekia įtraukti pedagogus į ikimokyklinės institucijos valdymą.	32,4	50,7	16,9
Net ir turint rimtų argumentų, mūsų organizacijoje vengiama prieštarauti vadovui.	32,4	30,1	37,5
Vadovas suteikia visą su darbu susijusią informaciją.	60,3	34,6	5,1
Vadovas bendrauja su pedagogais tik pedagogų iniciatyva.	11	26,5	62,5
Vadovas skatina iniciatyvą, panaudoja ją bendrų interesų labui.	54,4	42,6	2,9
Pedagogai dalyvauja priimant svarbius organizacijos sprendimus.	45,6	47,1	7,3
Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus.	62,5	33,8	3,7
Vadovo neetiškų poelgių pedagogų atžvilgiu pasitaiko dažnai.	7,4	30,1	62,5
Vadovas tariasi su kolektyvu, teisingai reaguoja į kritiką, sugeba įtikinti savo sprendimų būtinumu.	41,9	48,5	9,6
Vadovas priima mane kaip lygiavertį partnerį.	25,7	52,2	22,1
Vadovas rodo pasitikėjimą bei pagarbą mano nuomonei ir pasiūlymams.	38,3	52,9	8,8
Vadovas nekritikuoja manęs kitų įstaigos bendruomenės narių akivaizdoje.	53,7	34,5	11,8
Vadovas duoda aiškiai suformuluotas užduotis ir reikalavimus.	60,3	36	3,7
Vadovas paskatina, pagiria.	61	36	3
Prieš priimdamas sprendimus, susijusius su manimi, vadovas tariasi, ieško kompromiso.	50,7	44,2	5,1

Gauti tyrimo rezultatai atskleidė, kad dauguma pedagogų sutinka (60,3 proc.), „vadovas duoda aiškiai suformuluotas užduotis ir reikalavimus“ bei (61 proc.) sutinka, jog „vadovas paskatina, pagiria“. 64 proc. pedagogų nesutinka, jog „vadovas per daug kontroliuoja mano veiklą“, „vadovas bendrauja su pedagogais tik pedagogų iniciatyva“ (62,5 proc.) ir 62,5 proc. respondentų nesutinka su teiginiu, jog „vadovo neetiški poelgiai pedagogų atžvilgiu pasitaiko dažnai“.

Statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti pedagogų amžiaus, išsilavinimo ir kvalifikacinės kategorijos aspektu, analizuojant vadovo ir pedagogo tarpusavio bendradarbiavimo aspektus. Reikšmingu aspektu pagal amžių nustatyta, kad net ir turint rimtų argumentų, organizacijoje vengiama prieštarauti vadovui ($\chi^2=19,534$; $df=8$; $p=0,012$), vadovas tariaisi su kolektyvu, teisingai reaguoja į kritiką, sugeba įtikinti savo sprendimų būtinumu ($\chi^2=18,277$; $df=8$; $p=0,019$), vadovas paskatina, pagiria ($\chi^2=16,190$; $df=8$; $p=0,040$), prieš priimdamas sprendimus, susijusius su pedagogu, vadovas tariaisi, ieško kompromiso ($\chi^2=15,619$; $df=8$; $p=0,048$). Minėti kriterijai reikšmingi jaunesniojo mažiaus pedagogams nei vyresniojo amžiaus pedagogams turintiems didesnę darbo patirtį. Pagal išsilavinimą nustatyta, kad vadovas per daug kontroliuoja mano veiklą ($\chi^2=9,732$; $df=4$; $p=0,045$) ir tai labiau akcentuoja pedagogai turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Pagal kvalifikacinę kategoriją nustatyta, kad vadovas suteikia visą su darbu susijusią informaciją ($\chi^2=11,947$; $df=4$; $p=0,018$) ir tai labiau reikšminga auklėtojos kvalifikacinę kategoriją turintiems pedagogams negu vyresniojo auklėtojo ar auklėtojo metodininko kvalifikacines kategorijas turintiems pedagogams.

Siekiant išsiaiškinti ikimokyklinio ugdymo pedagogų nuomonę apie tai, kaip skatinami pedagogai, kad tobulintų savo profesines kompetencijas, tiriamieji galėjo pasirinkti jiems labiausiai priimtinius variantus. Jų pasirinkimas pavaizduotas 4 paveiksle.



4 pav. Profesinių kompetencijų tobulinimo(si) skatinimas (N=136)

Kaip galima pastebėti iš 4 paveiksle pateiktų duomenų, net 32 proc. pedagogų teigia, jog „kiekvienas pedagogas gali pasirinkti kvalifikacijos tobulinimo programas, kurios tenkintų pedagogų reikmes“, 26 proc. apklaustųjų teigia, kad „pedagogai skatinami susipažinti su švietimo sistemos naujovėmis ir jas diegti savo darbe“. Ir tik 9 proc. tiriamųjų teigia, jog pedagogai skatinami tobulinti vadybines kompetencijas.

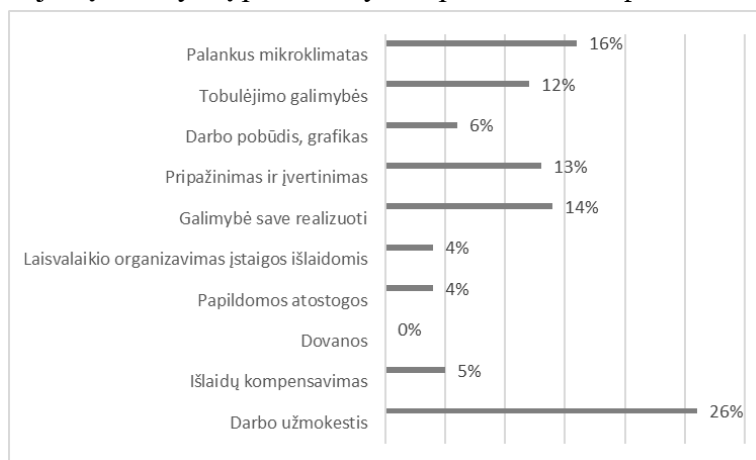
Siekiant išsiaiškinti ikimokyklinio ugdymo pedagogų nuomonę apie tai, kokios priemonės labiausiai skatina tobulėti, buvo paprašyta pasirinkti teiginį (ar kelis) geriausiai atspindinčius jų nuomonę. Rezultatai pateikiami 5 paveiksle.



5 pav. Pedagogų tobulėjimą skatinančios priemonės (N=136)

Gauti tyrimo duomenys atskleidžia, jog labiausiai pedagogus motyvuoja darbo užmokestis (26 proc.), palankus mikroklimatas (16 proc.), galimybė save realizuoti (14 proc.) bei pripažinimas ir įvertinimas (13 proc.). Iš vis neskatina dovanos (0 proc.), mažiausiai skatina laisvalaikio organizavimas įstaigos lėšomis (4 proc.) bei papildomos atostogos (4 proc.).

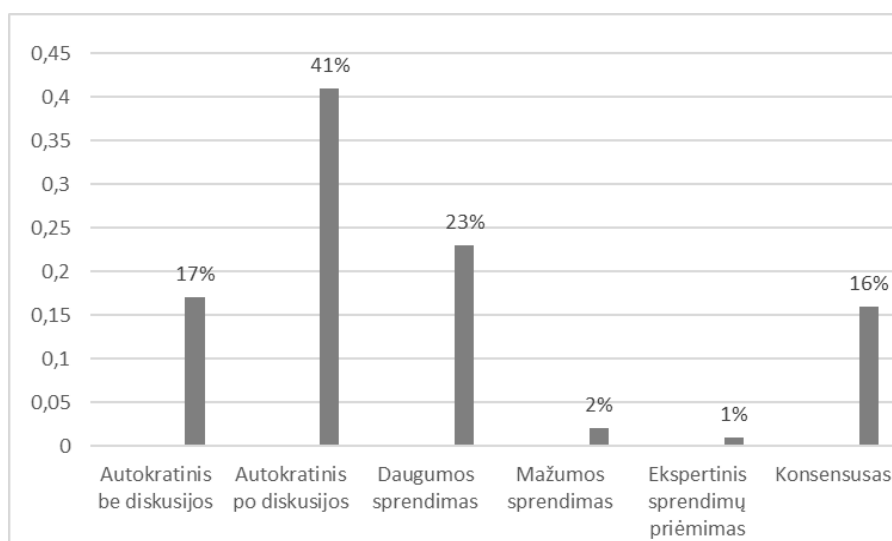
Ikimokyklinio ugdymo pedagogų buvo prašoma išsakyti savo nuomonę apie pedagogų kvalifikacijos tobulėjimą, atsakymų pasiskirstymas pateikiamas 6 paveiksle.



6 pav. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimas (N=136)

Kaip galima pastebėti iš 6 paveiksle pavaizduotų duomenų, pedagogai apie kvalifikacijos tobulėjimą pasisako taip, jog tai „reikalinga, nes skatina pedagogą tobulėti“ (32 proc.), „reikalinga, nes perteikiama geroji patirtis kolegoms“ (24 proc.), tačiau taip pat galime pastebėti, jog pedagogai išsako nuomonę, jog „kvalifikacijos tobulinimo renginiai ne visada atliepia svarbiausius tobulinimosi poreikius“ (22 proc.), kaip ir „pedagogų kvalifikacijos tobulinimas yra daugiau asmeninis, o ne organizacijos reikalas“ (15 proc.). Taigi, kaip galima pastebėti, pedagogai sutinka, jog kvalifikacijos tobulėjimas yra reikalingas ir svarbus, tačiau išreiškia rūpestį, jog renginiai ne visada atliepia tobulinimosi poreikius, o taip pat pripažįstama atsakomybė, jog pedagogai nori rinktis tuos kvalifikacijos kėlimo renginius, kurie svarbūs jiems ir tai nebūtinai turi sietis su įstaigos prioritetais ar veikla.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklai ir jų kokybei didelę reikšmę turi problemos ir jų sprendimų priėmimas. Sprendimų priėmimas dažniausiai apibrėžiamas kaip procesas, kurio metu iš visų galimų alternatyvų pasirenkama viena. Suvokdami savo atsakomybę prieš kolegas ir visą įstaigą, sprendimus priimančios pedagogai stengiasi, kad neapibrėžtumas kuo mažiau įtakotų jų sprendimų efektyvumą, ir kad sprendimai kuo geriau atitiktų organizacijos tikslus. Tyrimo metu siekta nustatyti, koks problemų sprendimo būdas vyrauja ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Atsakymų pasiskirstymas pateikiamas 7 paveiksle.



7 pav. Vyraujantis problemos sprendimo būdas (N=136)

Kaip atskleidžia 7 paveiksle pateikti duomenys, mažiau nei pusė respondentų teigia, jog įstaigoje vyrauja autokratinis po diskusijos (41 proc.) problemų sprendimas, kuomet vadovas sprendimą priima išklausęs grupės diskusiją. Dalis apklaustųjų teigia, kad įstaigoje vyraujantis problemų sprendimo būdas – daugumos sprendimas (23 proc.), kuomet iškilusi problema diskutuojama tol, kol jos sprendimui pritaria daugiau nei pusė diskusijoje dalyvavusių dalyvių.

Organizacijos kultūra apsprendžia būdus, kaip darbuotojai sąveikauja vieni su kitais ir dirba kartu. Labai svarbu, kad darbuotojai pajustų organizacinę kultūrą tam, kad galėtų būti patenkinti savo darbu ir galėtų laisvai tobulėti. Todėl buvo siekiama nustatyti, kokie organizacijos kultūros požymiai būdingi ikimokyklinio ugdymo įstaigoms. Gauti tyrimo rezultatai pateikiami 14 lentelėje.

14 lentelė. **Organizacijos kultūros požymiai (N=136)**

Organizacijos kultūros požymiai	Svarbu (%)	Iš dalies svarbu (%)	Nesvarbu (%)
Užtikrinamas tapatumo jausmą.	41,2	55,9	2,9
Ugdomas atsidavimas organizacijos misijai.	43,4	53,7	2,9
Atsižvelgiama ir orientuojamasi į kliento poreikius.	74,3	25,7	-
Kiekvieno bendruomenės nario vertingumo pripažinimas.	66,2	31,6	2,2
Draugiškų santykių su bendradarbiais puoselėjimas.	72,1	26,5	1,4
Elgesio standartų apibrėžimas ir įtvirtinimas.	60,3	37,5	2,2
Vadovavimasis institucijos vertybėmis.	61	38,3	0,7
Vystoma bendradarbiavimo kultūra.	68,4	30,9	0,7
Sudaromos sąlygos darbuotojų saviraiškai.	66,9	33,1	-
Toleruojamos skirtingos nuomonės.	55,1	41,2	3,7
Kritika, vertinimai yra konstruktyvaus pobūdžio.	52,2	46,3	1,5
Skatinamas bendradarbiavimas, o ne tarpusavio konkurencija.	72,1	25,7	2,2
Darbuotojų veikla vertinama objektyviai.	69,1	29,4	1,5
Prioritetas teikiamas komandinei veiklai.	56,6	41,9	1,5
Siekiama puoselėti organizacijos tradicijas.	56,6	43,4	-
Vystomas bendradarbiavimas su tėvais ir socialiniais partneriais.	78,7	21,3	-
Institucijoje efektyviai vystoma gerosios patirties sklaida.	72,1	27,9	-

Atliktas tyrimas atskleidžia, kad organizacijos kultūra turi įtakos draugiškų santykių su bendradarbiais puoselėjimui (72,1 proc.), vystomam bendradarbiavimui su tėvais ir socialiniais partneriais (78,7 proc.), taip pat „atsižvelgiama ir orientuojamasi į kliento poreikius“ (74,3 proc.). Daugiau nei pusė (55,9 proc.) apklaustųjų iš dalies sutinka su teiginiu, jog „užtikrinamas tapatumo jausmas“ ir iš dalies sutinka, kad „kritika, vertinimai yra konstruktyvaus pobūdžio“ (46,3 proc.). Apibendrinant gautus tyrimo duomenis, galima daryti išvadą, kad pedagogų vadybinio potencialo raiškai svarbi tampa organizacijos kultūra, kuri suteikia galimybę tobulinti ne tik ugdymo procesą, bet ir vadybinius įgūdžius.

Statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti pedagogų amžiaus, išsilavinimo ir kvalifikacinės kategorijos aspektu, analizuojant organizacijos kultūros požymius. Reikšmingu aspektu pagal amžių nustatyta, kad užtikrinamas tapatumo jausmas ($\chi^2=19,563$; $df=8$; $p=0,012$), taip pat

kiekvieno bendruomenės nario vertingumo pripažinimas ($\chi^2=16,384$; $df=8$; $p=0,037$). Šie paminėti kriterijai reikšmingesni vyresniojo nei 45 metų amžiaus pedagogams. Pagal išsilavinimą nustatyta, kad toleruojamos skirtingos nuomonės ($\chi^2=9,528$; $df=4$; $p=0,027$), kurias akcentavo aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys pedagogai, o pagal kvalifikacinę kategoriją nustatytas, elgesio standartų apibrėžimas ir įtvirtinimas ($\chi^2=10,274$; $df=4$; $p=0,036$) ir tai, kad vystoma bendradarbiavimo kultūra ($\chi^2=13,162$; $df=4$; $p=0,011$), kuris svarbus aukštesnę kvalifikacinę kategoriją turintiems pedagogams. Kitais atvejais statistiškai reikšmingi skirtumai nenustatyti.

Apibendrinant gautus tyrimo duomenis galima teigti, kad pedagogų vadybinio potencialo raiškos galimybių plėtojimui labai svarbios asmeninės savybės, tokios kaip atsakingumas, iniciatyvumas, motyvuotas. Taip pat svarbus tampa gebėjimas efektyviai bendrauti ir bendradarbiauti, gebėjimas priimti sprendimus. Daugiau nei pusės pedagogų nuomone svarbiausios vadybinės kompetencijos funkcijos – organizavimas ir planavimas, kurios svarbios ugdymo proceso kokybės tobulinimui. Kad pedagogai galėtų įgyti ir tobulinti vadybinius gebėjimus svarbu, jog būtų sudarytos reikalingos sąlygos. Taip pat pedagogai pripažįsta, kad vadybinių kompetencijų plėtojimas priklauso ne tik nuo pedagogų motyvavimo, skatinimo, bet ir nuo vadovo ir pedagogų tarpusavio bendradarbiavimo ir organizacijos kultūros, kuri labai svarbi pedagogų tobulėjimui ir kokybiškam ugdymui.

4.2. Pedagogų vadybinio potencialo raiškos tobulinimo galimybės. Ekspertų apklausos rezultatų analizė

Siekiant išsamiau atskleisti nagrinėjamą temą ir jos tikslą – atlikta ekspertų apklausa, naudotas pusiau struktūruotas interviu raštu. Jį sudarė 18 atviro tipo klausimų, apie pedagogų vadybinio potencialo raiškos ypatumus, plėtotės poreikį bei galimybes jų ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Taip pat ekspertai turėjo galimybę išreikšti savo nuomonę visais klausimais ar papildydami juos.

Siekiant užtikrinti konfidencialumą ekspertų atsakymai buvo užkoduoti (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7).

Ekspertų apklausos metu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip jie vertina įstaigos pedagogų vadybines kompetencijas. Visi ekspertai pedagogų vadybines kompetencijas vertina pakankamai gerai, nes tai atsispindi pedagogų darbo veikloje: „tai, kad pedagogai geba patys planuoti veiklą, užmegzti partnerystę su tėvais ir vaikais, rodo pakankamai geras pedagogų vadybines

kompetencijas. Tam, kad sukurtų tarpusavio ryšį neužtenka tik edukologinių žinių“ (E2), „yra daug įvairių pedagogų. Vienos turi gana neblogų vadybinių kompetencijų ir puikiai geba vadovauti grupei, kitoms šioje vietoje reikėtų padirbėti“ (E1).

Antruoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kokioje srityje labiausiai pasireiškia pedagogų vadybinės kompetencijos. Beveik visi ekspertai vienareikšmiškai sutinka su tuo, kad pedagogų vadybinės kompetencijos dažniausiai pasireiškia bendradarbiaujant su ugdytinių tėvais bei planuojant ugdymo procesą: „dalis pedagogų turi kompetencijų, kurios jiems praverčia bendraujant su ugdytinių tėveliais, inicijuojant jų įtraukimą į įstaigos veiklas, buriant grupės tėvelių aktyvą“ (E4), „mano nuomone, vadybines kompetencijas pedagogui labiausiai atsiskleidžia planuojant ugdymą, bendradarbiaujant su tėvais“ (E2), „kalbant apie ugdymo proceso valdymą, ko gero labiausiai reiškiasi planuojant ugdymo turinį bei rengiant veiklos planus“ (E7), „organizuojant ir vertinant ugdymo procesą“ (E3), „manau, kad labiausiai reikia vadybinių kompetencijų organizuojant, planuojant, taip pat bendradarbiaujant su ugdytinių tėvais“ (E6), „didžiausių vadybinių kompetencijų reikia darbui su tėveliais, taip pat planuojant, organizuojant ugdymą procesą“ (E1). Kaip galime pastebėti, dauguma ekspertų teigia, jog labiausiai pedagogo vadybinės kompetencijos pasireiškia, planuojant ugdymo turinį bei bendradarbiaujant su ugdytinių tėvais, vadinasi, galima daryti prielaidą, kad ikimokyklinio ugdymo institucijoje, pedagogai turi galimybių plėtoti, tobulinti savo veiklos vadybines kompetencijas.

Trečiuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip pedagogai įsitraukia į institucijos veiklos strateginio planavimo, organizavimo, įsivertinimo, t.y. jos valdymo procesus, kurioje srityje pedagogai yra aktyviausi ir ar patys rodo iniciatyvą ar tenka juos skatinti ar įpareigoti. Ekspertų apklausos rezultatai atskleidė, kad didžioji dalis pedagogų lengviausiai įsitraukia į veiklas, susijusias su jų funkcijomis, atnaujinat ugdymo programą. Didžioji dalis ekspertų teigia, kad dažniausiai pedagogus tenka skatinti ir motyvuoti, kad jie įsitrauktų į institucijos veiklą: „skatinti įsitraukti tenka planuojant institucijos strateginį, metinį planą, siekiant įsivertinti įstaigos veiklą“ (E4), „priklauso nuo to, kiek pats pedagogas „dega“ viena ar kita idėja. Jei jam ji patinka – būna aktyvus, jei ne – tenka skatinti, motyvuoti“ (E7), „pedagogai aktyvesni įsivertinimo procese, atliekant užduotis daugiausiai tenka įpareigoti“ (E3), „paprastai į strateginio ir metų veiklos plano kūrimo procesus pedagogai įsijungia vangiai“ (E1). Kaip galime pastebėti, ekspertų nuomone, pedagogai linkę planuoti, organizuoti ir atlikti su grupės veikla susijusius darbus, o veiklas, kurios susijusios su institucijos veikla, pedagogai atlieka gana nenoriai, todėl vadovams tenka būtinybė juos įpareigoti.

Kitu klausimu ekspertams buvo siekiama sužinoti, kaip reiškiasi jų institucijos pedagogų lyderystė, ar pedagogai inicijuoja inovacijas ugdymo institucijoje ir vadovauja jų įgyvendinimui. Ekspertų (E1), (E5), (E6) ir (E7) nuomone, pedagogai inicijuoja naujoves ugdymo institucijoje ir vadovauja jų įgyvendinimui: „*pedagogai inicijuoja naujoves ugdymo procese, rengiant projektus, planuojant ir organizuojant renginius. Šiems procesams pačios ir vadovauja*“ (E1), „*dauguma įstaigos pedagogų lyderiai. Jie patys inicijuoja inovacijas*“ (E4), „*pedagogai turintys puikias vadybines kompetencijas tampa darbo grupių vadovais, imasi iniciatyvos projektų, renginių rengime ir įgyvendinime. Taip, įstaigoje yra aktyvių pedagogų, kurie inicijuoja naujoves, imasi jų įgyvendinimo*“ (E6), „*pedagogų lyderystė yra pasidalinta. Patys pedagogai yra inovatyvūs, todėl stengiasi, kad ir darbinė ugdymo aplinka būtų inovatyvi*“ (E7). Vadinas, galima teigti, jog pedagogai yra inovatyvūs, siekiantys naujovių bei jų įgyvendinimo, yra aktyvūs, lyderiaujantys.

Pedagogų kaip ikimokyklinio ugdymo įstaigų bendruomenės narių veiklai labai svarbu yra pedagogų motyvacija. Ekspertų atsakymai leido išsiaiškinti, ar pedagogai yra pakankamai motyvuoti įsijungti į veiklas, kurios nėra susijusios su tiesioginėmis pedagogo funkcijomis. Ekspertų atsakymai buvo dvejopi vieni teigia, kad įstaigos pedagogai vangiai dalyvauja įvairiose veiklose, o kiti teigia priešingai, kad pedagogai pakankamai motyvuoti dalyvauti veikloje, kuri nėra tiesiogiai susijusi su jų darbu. Keli ekspertai akcentavo tai, kad pedagogų įsitraukimas į tokią veiklą priklauso nuo pačių pedagogų ir jų ateities perspektyvų: „*siekiantys aukštesnės kvalifikacinės kategorijos, jauni pedagogai yra pakankamai linkę įsijungti į veiklas, kurios nėra tiesiogiai susijusios su pedagogo funkcijomis. Vyresni ar jau sulaukę pensijinio amžiaus pedagogai linkę papildomų įsipareigojimų vengti, jie mielai dalyvauja darbo grupių veikloje, bet vadovauti – atsisako*“ (E4), „*taip, ypač tie, kurie ruošiasi atestuoti, nori pasikelti kategorijas. Jų nereikia motyvuoti ar skatinti, jie patys imasi iniciatyvos ir atlieka šiuos darbus*“ (E6).

Ekspertų buvo prašoma pagrįsti savo institucijos situaciją: pedagogai patys linkę dirbti komandose, bendradarbiauti, dalintis gerąja savo patirtimi ar dažniau tenka skatinti šiuos procesus. Daugiau nei pusė ekspertų vienareikšmiškai sutinka, kad pedagogai vis dėlto yra patys linkę dirbti komandose, bendradarbiauti, dalintis savo patirtimi: „*rengiant metinį renginių planą patys pedagogai siūlo idėjas ir išreiškia siūlymus bei pritarimus organizuoti juos su vienais ar kitais bendradarbiais, taip formuojasi komandos, dalinamasi patirtimi, ieškoma naujovių. Metodinės grupės susirinkimų metu ir skatinama ir leidžiama dalintis gerąja veiklos patirtimi. Organizuojama gerosios patirties sklaida vedant atviras kolega-kolegai veiklas*“ (E4), „*veiklos aptarimų pokalbių metu išryškėja pačių pedagogų iniciatyvumas, siekis dalintis, tobulėti*“ (E7),

„pedagogai veda bendras atviras veiklas miesto, respublikos pedagogams, kartu rengia pranešimus konferencijose, rengia ir dalyvauja projektuose. Dažniau tenka pedagogus stabdyti nei skatinti“ (E1), „netenka skatinti, todėl jie yra komanda ir visi suvokia, kad geriausią rezultatą pasieks tik visi dirbdami išvien“ (E2), „yra grupė pedagogų, kurių motyvuoti nereikia, jie patys imasi iniciatyvos, telkia aplink save kitus pedagogus ir rengia projektus, dalinasi gerąja patirtimi, organizuoja meistriškumo pamokas. Žinoma, yra ir tokių, kuriuos nuolat reikia pastūmėti, skatinti“ (E6), „manau, kad pasiektas toks pedagogų bendrumo lygis, kai patys buriasi komandomis, dalinasi gerąja patirtimi, kartais net tenka atsirinkti, kurios veiklos prioritetinės“ (E5).

Temos problemai pagrįsti buvo svarbu išsiaiškinti ar kyla problemų, kai tenka pedagogams priimti atsakomybę už konkrečias institucijos veiklos sritis, nes atsakomybė yra glaudžiai su vadovavimu, pedagogine veikla apskritai, susijusi darbuotojo savybė. Šiuolaikinėje ugdymo institucijoje siekiama pasidalyti atsakomybes, taip didinant darbuotojų įsipareigojimus savo įstaigai, profesinei veiklai. Vieni ekspertai mano, kad kyla tam tikrų sunkumų: *„pedagogams sunku tinkamai įvertinti teisinius, finansinius įstaigos veiklos klausimus dėl šių klausimų specifiškumo ir nepakankamo pedagogų įsigilinimo dėl laiko ir kompetencijos stokos. Sunkumai kyla kai darbo grupės planuodamos ir įgyvendindamos savo veiklą visus veiksmus derina su įstaigos vadovais, tokiu būdu išvengiama atsakomybės, bet nenukrypstama nuo įstaigos tikslų. Kartais ilgi derinimo klausimai vilkina problemos sprendimą. Kartais pedagogai nusivilia dėl savarankiškumo priimant sprendimus stokos“ (E4). Kiti ekspertai mano priešingai ir teigia, kad problemų nekyla kai pedagogams tenka priimti atsakomybę už tam tikrą veiklą: „ne, nekyla, nes pedagogai patys motyvuoti“ (E2), „ne, mūsų pedagogai labai atsakingi“ (E1), „problemų nekyla, pedagogai visada vykdo priimtus įsipareigojimus“ (E6).*

Ekspertų buvo klausama, kaip dažnai pedagogai įsijungia į įstaigos sprendimų priėmimo procesus. Ekspertai teigia, kad visi pedagogai yra skatinami įsijungti į įstaigos sprendimų priėmimo procesus, vadovai visada stengiasi įsiklausyti ir atsižvelgti į pedagogų pasiūlymus bei idėjas: *„taip, stengiamės pedagogus įtraukti į sprendimų priėmimo procesus. Labai skatiname domėtis ir įsitraukti, tačiau dėl didelio krūvio, pedagogams ne visada pavyksta įsigilinti, todėl informaciją stengiamės pateikti glaustai, struktūruotai, pabrėžiant esmę. Ypatingai atsižvelgiame į pedagogų siūlymus dėl edukacinių aplinkų kūrimo, turtinimo, ugdymo turinio tobulinimo, kvalifikacinių renginių organizavimo“ (E4), „visada laukiame pasiūlymų ir idėjų, kaip tobulinti ugdymo procesą. Visi sprendimai aptariami posėdžiuose, apie tai yra diskutuojama, ieškoma kompromisų“ (E1), „taip, su pedagogais derinama daugelis klausimų ir siūloma, kad visi*

prisidėtų prie sprendimų priėmimo. Jeigu pasiūlymai racionalūs ir atitinka įstaigos prioritetus, veiklos kryptis, į juos visada atsižvelgiama“ (E6), „priklausomai, kokie tie sprendimai. Ugdymo procesui organizuoti dažniausiai įsiklausau į pedagogų siūlymus“ (E5).

Bendradarbiavimo proceso efektyvumas turi įtakos visoms ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloms ir jų kokybei. Todėl tikslinga nustatyti, kas įstaigoje reiškiasi labiau, pedagogų bendradarbiavimas, pagalba, parama vienas kitam, ar priešingai – tarpusavio konkurencija. Kaip teigia ekspertai, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigose būna visko, tiek nuoširdaus bendradarbiavimo, tiek konkurencijos. Tai atspindi ir ekspertų atsakymuose: *„norisi tikėti, kad pedagogai bendradarbiauja ir padeda vieni kitiems, nes nuo pat pradžios, naujai į įstaigą įsiliejusiems nariams priskiriamas mentorius, vedami palaikymo pokalbiai, rūpinamasi, kad naujasis darbuotojas „sustiprėtų“ ir įgautų pasitikėjimo ir jaustųsi lygiaverčiu bendradarbiu. Jei ir yra konkurencija, tai tik švelni ir pozityvi, nes yra po kelias to paties amžiaus vaikų grupes, o tai, anot mokslininkų sudaro prielaidas aukštesnei ugdymo kokybei ir švelniai konkurencijai“ (E4), „tik bendradarbiavimas. Niekada neleidžiame pedagogams konkuruoti tarpusavyje, visi vienodai svarbūs ir tai yra nuolat pabrėžiama“ (E2), „yra visko. Smagu, kad žmonės bendradarbiauja, padeda vienas kitam, tik konkurencija kai kada ima trukdyti įprastam darbui ir santykiams“ (E6), „ir tas, ir tas. Yra susidariusios tam tikros grupelės, kurios padeda viena kitai, palaiko. Tačiau jaučiama ir konkurencija tarp grupių“ (E1), „visko pasitaiko. Sveika konkurencija dar niekam nepakenkė. Svarbu, kad nekonkuruoja siekdami pasirodyti, bet labiau, kad vieni iš kitų pasimokyti“ (E7), „galbūt nepastebiu visų paslėptų „srovių“, bet manau, kad įstaigoje daugiausiai pasireiškia pedagogų bendradarbiavimas“ (E5).*

Dešimtuoju klausimu ekspertams buvo prašoma pagrįsti, administracija ar pedagogai labiau toleruoja, skatina, palaiko savo kolegų iniciatyvas bei lyderystę. Eksperto (E4) nuomone įstaigos vadovai labiau skatina ir palaiko kolegų iniciatyvas, lyderystę. Kartais pasigirsta pedagogų tarpusavio vertinimų, kaip *„kam tu plėšaisi, ko tu čia spirgi, kam tau to reikia, gal užteks, tiek kiek darai, vis tiek niekas to neįvertins“* ir pan. Vadovai retai, kada neigiamai atsako į iniciatyvas, nebent jos yra perteklinės, reikalaujančios ypač daug finansinių ar laiko sąnaudų ir pan. Visi vadovų palaikymai ir atsisakymai motyvuojami su papildomai pateikiamomis rekomendacijomis ar nukreipimu, kaip ir ką galima būtų patobulinti. Eksperto (E6) nuomone, administracija, matydami, kad pedagogas stengiasi, siekia tobulėti profesinėje srityje, administracija palaiko, paskatina žmogų, kad neprarastų motyvacijos. Pedagogai per dažnai konkuruoja tarpusavyje, todėl trūksta palaikymo iš kolegų pusės. Kaip teigia ekspertas (E1) labiau palaiko, bet kai tų iniciatyvų būna *„per daug“* jaučiamas pavydas ar konkurencija.

Tyrimo problemai atskleisti tikslinga sužinoti vadovų požiūrį į pedagogų vadybines kompetencijas, ar pedagogai yra suinteresuoti tobulinti savo vadybines kompetencijas. Visi ekspertai vienareikšmiškai teigia, kad didžioji dalis pedagogų yra suinteresuoti tobulinti savo vadybines kompetencijas. Tačiau jie taip pat akcentuoja, kad yra pedagogų, kurie to daryti nėra linkę: „taip, žinoma yra. Tačiau prieš tai reikia išsigryninti savo prioritetus. Jei prioritetas – vadybą, puiku. Žinoma tai priklauso ir nuo situacijos – kur kokių kompetencijų žmogui trūksta“ (E2), „manau taip, nes eina į mokymus, seminarus, įgūdžius pritaiko praktiškai. Įgytos vadybinės kompetencijos padeda lengviau planuoti, organizuoti, vertinti savo darbą“ (E6), „taip, dalis tikrai taip, tik greičiausiai, ja sudarytų 10 % visų pedagogų, kaip ir tie patys 10%, kurie yra aktyvūs ir iniciatyvūs. Organizuojant apklausas dėl kompetencijų tobulinimo plano rengimo, retai sutinkamas pasiūlymas tobulinti vadybines pedagogų kompetencijas“ (E4), „jaunesni – taip, jie mato poreikį ir prasmę, vyresni pedagogai iš viso nebenori tobulinti kvalifikacijos jokiaje srityje“ (E1).

Kiekvienas pedagogas yra suinteresuotas savo profesinės karjeros pokyčiams, todėl tikslinga sužinoti vadovų nuomonę apie pedagogų norą siekti karjeros. Du ekspertai mano, kad ne visi pedagogai yra suinteresuoti arba visai nesuinteresuoti karjeros pokyčiams. Kiti ekspertai teigia priešingai, kad pedagogai yra suinteresuoti, ypač jaunoji karta: „žinoma, kad taip. Niekas nenori stovėti vietoje“ (E2), „žinoma taip ir kiekvienas turi savo profesinės karjeros viziją, tik ne visiems pavyksta ją 100% įgyvendinti“ (E4), „kai kurie taip, dirbdami pedagogais jie nori tapti direktoriaus pavaduotojais ugdymui ar net įstaigos vadovu ir to tikslingai siekia“ (E6), „pedagogai – lyderiai, taip, norėtų ar siekia „aukštesnių“ pareigų (pavaduotojos, direktorės), nes žino, kad sugebės“ (E1).

Žinant dabartinę situaciją dėl ikimokyklinio ugdymo vadovų trūkumo tikslinga išsiaiškinti, ar administracija turėtų ruošti būsimų vadovų rezervą ir kokiais būdais tai daryti. Trys ekspertai teigia, kad turėtų būti ruošiami būsimi vadovai, o keturi ekspertai mano priešingai ir teigia, kad „ruošti neturi, bet sudaryti sąlygas, nukreipti, įveikinti ir įvertinti – taip. Pasiūlydami prisijungti į įstaigai svarbių veiklų organizavimą, prie įstaigai svarbių klausimų sprendimo, įstaigos atstovavimo, teikiant papildomą paramą šių pedagogų iniciatyvų realizavimui“ (E4), „manau, kad neturėtų. Tai kiekvieno žmogaus reikalas, ar jis nori tapti vadovu. Jei taip, jis planuoja, dirba ta linkme, tobulina savo vadybines kompetencijas“ (E6), „ruošti – ne, palaikyti, patarti, rekomenduoti – taip. Sudaryti galimybes“ (E1).

Pedagogų vadybinės kompetencijos turi būti nuolatos tobulinamos, todėl paskutiniuoju klausimu siekiama atskleisti, kaip ir kokiomis priemonėmis, tai turėtų būti daroma. Pirmiausiai

vadybinės kompetencijos turėtų būti įgyjamos universitete. Visi ekspertai vienareikšmiškai sutinka, kad pedagogų vadybinės kompetencijos turėtų būti tobulinamos įvairių seminarų, tarptautinių projektų, kursų, konferencijų pagalba, taip pat bendradarbiaujant su socialiniais partneriais, praktikais/praktinėje veikloje ir žinoma, savišvieta – asmeninis tobulėjimas.

DISKUSIJA

Atlikus mokslinės literatūros analizę, atskleista, kad vienas iš svarbiausių vadybinio potencialo komponentų ir jo raišką lemiančių veiksnių – vadybinė kompetencija, kuriai turi reikšmės asmeninės nuostatos, savybės, įgūdžiai bei gebėjimas juos pritaikyti tam tikroje situacijoje. Analizuojant literatūrą pastebėta, jog XXI a. iššūkiai – globalizacija, informacijos gausa, spartūs pokyčiai – lemia vis daugiau reikalavimų pedagogams. „Norima, kad pedagogai gebėtų dirbti daugiakultūrinėje aplinkoje, greitai reaguotų ir prisitaikytų prie pokyčių ar net patys juos inicijuotų, būtų aktyvūs ir kūrybingi“ (Lietuvos mokytojų profesinis tobulėjimas, 2010). Gauti tyrimo rezultatai antrina išsakytoms pozicijoms, jog pedagogai pasiruošę atliepti globalizacijos iššūkius, yra pasirengę bendradarbiauti, efektyviai bendrauti bei priimti sprendimus. Nuolatiniam pedagogų tobulėjimui reikšmingas asmeninis tobulėjimas bei tobulėjimas dėl naujovių ir dėl kitų. Tokiai pedagogų nuomonei pritaria ir mokslininkė A. Juodaitytė (2010), kuri teigia, aukštos kompetencijos žmogiškųjų išteklių kūrimas galimas esant pagrindinei prielaidai – nuolatiniam organizacijos narių tobulėjimui. Pedagogai savo tobulėjimą supranta kaip reikšmingą ugdymo proceso tobulinimui.

Tyrimo duomenų analizės pagrindu išryškėjo, kad yra problemų su organizacijų kultūra, kuri pedagogų vadybinio potencialo raiškai yra svarbi, nes sukuria tinkamą socialinę aplinką pedagogams tobulėti. Taip pat ir vadovavimu – trapi riba tarp pedagogų bendradarbiavimo ir konkurencijos. Pedagogai linkę planuoti, organizuoti ir atlikti su grupės veikla susijusius darbus, tačiau veiklas, kurios susijusios su institucijos veikla, pedagogai atlieka gana nenoriai, todėl vadovams tenka būtinybė juos įpareigoti. Reikia tobulinti valdymą, ši būtinybė akivaizdi ir dėl pedagogų atsakomybių pasidalijimo, motyvacijos dalyvauti su tiesioginėmis funkcijomis nesusijusiose veiklose – turi kisti ikimokyklinių įstaigų kultūra, valdymas, bendruomenės santykiai.

Žinant dabartinę situaciją, dėl ikimokyklinio ugdymo vadovų trūkumo buvo tikslinga išsiaiškinti, ar administracija turėtų ruošti būsimų vadovų rezervą. Atlikus tyrimą ir ištyrus ekspertų požiūrį į vadovų rezervo rengimą, išryškėjo, jog daugumos teigimu vadovų rezervo ruošti nereikia. Švietimo įstaigų vadovų rezervas būtų reikalingas ir tikslingas tik vienu atveju – jeigu į jį įtraukti specialistai jau būtų atestuoti Nacionalinėje mokyklų vertinimo agentūroje, patikrinta jų kompetencija. Kaip viena pagrindinių švietimo įstaigų vadovų konkursams skelbti problemų yra ta, kad esama nedaug pageidaujančių tapti šių įstaigų vadovais, o norinčiųjų kvalifikacija ne visada atitinka vadovams keliamus reikalavimus.

Atlikus empirinį tyrimą ir ištyrus ikimokyklinio ugdymo pedagogų ir vadovų požiūrius į ikimokyklinio ugdymo pedagogų vadybinio potencialo raišką ir vystymo strategijas, ir siekiant dar giliau atskleisti nagrinėjamą temą, būtų tikslinga atlikti išsamesnius tyrimus, ypač kokybinius, bei ištirti ir pradinių klasių mokytojų nuomonę.

IŠVADOS

Mokslinės literatūros analizė atskleidė:

1. Vienas iš svarbiausių vadybinio potencialo komponentų ir jo raišką lemiančių veiksnių – vadybinė kompetencija, kuriai turi reikšmės asmeninės nuostatos, savybės, įgūdžiai bei gebėjimas juos pritaikyti tam tikroje situacijoje.
2. Ikimokyklinio ugdymo institucijos turi atitikti tokį kokybinį lygmenį, kuriam būtinas nuolatinis pedagogų kompetencijų atnaujinimas, plėtojimas. Šiuolaikinis ugdymo institucijų valdymas pasižymi bendradarbiavimu visais lygmenimis, aukštu pedagogų profesionalumu ir meistriškumu, veiksminga lyderyste ir įstaigos valdymu, kokybišku ugdymu ir ugdytinių gebėjimu ugdytis, tėvų įtraukimu, jaukiu, draugišku mikroklimatu.
3. Ikimokyklinio ugdymo pedagogo gebėjimas panaudoti vadybinę kompetenciją gerina ugdymo proceso, bendradarbiavimo su įstaigos bendruomene, pedagoginio bei kultūrinio švietimo veiklos efektyvumą bei jos kokybę.
4. Ikimokyklinio ugdymo valdymo kokybei labai svarbu visos vadybos funkcijos, tačiau viena iš pagrindinių ir svarbiausių vadovavimo funkcijų – motyvavimas. Motyvuotas pedagogas jaučia pasitenkinimą darbu, atsakingai ir kokybiškai dirba, stengiasi bendradarbiauti, lengviau priima naujoves ir pokyčius. Tai padeda pasiekti ikimokyklinio ugdymo kokybės.

Atlikto tyrimo duomenys atskleidė:

1. Tiek pedagogai, tiek vadovai pripažįsta pedagogų nuolatinio tobulėjimo svarbą, kuri yra lemiamas veiksnys profesinėje veikloje ir ugdymo procese, o tai sudaro galimybę dalintis įgytomis žiniomis, patirtimi, idėjomis.
2. Nustatyta, kad vadybinei kompetencijai plėtoti reikalingos asmeninės savybės – atsakingumas, iniciatyvumas bei motyvacija.
3. Labiausiai pedagogus motyvuoja darbo užmokestis, premijos ir palankus socialinis-psichologinis klimatas. Kvalifikacijos tobulinimą įtakoja tai, kad kiekvienas pedagogas gali pasirinkti kvalifikacijos tobulinimo programas, kurios tenkina pedagogų reikmes.
4. Ikimokyklinio ugdymo pedagogai išskiria svarbiausią vadybinės kompetencijos komponentą – planavimo kompetenciją, o svarbiausia vadybinės kompetencijos funkcija laikoma – organizavimas.
5. Efektyviam vadybinių kompetencijų plėtojimui reikalingi tam tikri gebėjimai organizacijoje. Pedagogai išskiria šiuolaikinėje ugdymo įstaigoje svarbius gebėjimus:

- efektyvų bendravimą ir bendradarbiavimą bei gebėjimą priimti sprendimus. Bendradarbiaujant lengviau įgyvendinti naujoves ugdymo procese, plėtoti savo vadybines kompetencijas.
6. Pedagogų vadybinės kompetencijos labiausiai pasireiškia planuojant ir organizuojant ugdymo turinį bei bendradarbiaujant su ugdytinių tėvais.
 7. Pedagogų vadybinio potencialo raiškai svarbi organizacijos kultūra, kuri sukuria tinkamą socialinę aplinką pedagogams ne tik tobulinti ugdymo procesą, bet ir savo vadybinius gebėjimus.
 8. Tyrimo duomenys atskleidė, kad pedagogų vadybinio potencialo vystymui statistiškai reikšmingos asmeninės savybės – tolerantiškumas, pasitikėjimas savimi, motyvacija, taip pat tokie pedagogų gebėjimai kaip: gebėjimas nuolat mokytis ir gebėjimas bendradarbiauti, bei organizacijos kultūros požymiai – tapatumo jausmo užtikrinimas, kiekvieno bendruomenės nario vertingumo pripažinimas, skirtingų nuomonių toleravimas, bendradarbiavimo kultūra.
 9. Pedagogai linkę planuoti, organizuoti ir atlikti su grupės veikla susijusius darbus, tačiau veiklas, kurios susijusios su institucijos veikla, pedagogai atlieka gana nenoriai, todėl vadovams tenka būtinybė juos įpareigoti.
 10. Ekspertai nevienareikšmiai vertina pedagogų motyvaciją dalyvauti veiklose, nesusijusiose su tiesioginėmis jų funkcijomis. Identifikuota nevienareikšmė ekspertų nuomonė ir apie pedagogų atsakomybių pasidalijimą ugdymo įstaigoje.
 11. Tyrimo duomenys atskleidė, kad pedagogai yra suinteresuoti tobulinti savo vadybines kompetencijas, tačiau jie per dažnai konkuruoja tarpusavyje, todėl trūksta palaikymo iš kolegų pusės, dažnai jaučiamas pavydas ar konkurencija.
 12. Ekspertai skirtingai vertina būsimų vadovų rezervo ruošimą, užtikrinant nuolatinę darbuotojų, potencialiai galinčių perimti vadovų pozicijas, atranką ir sisteminių ugdymą, atsižvelgiant į įstaigos strategiją. Svarbu sudaryti sąlygas, nukreipti, įveiklinti ir įvertinti, teikti papildomą paramą pedagogų iniciatyvų realizavimui.
 13. Darbo pradžioje išsikelta hipotezė pasitvirtino. Tyrimo dalyviai pripažįsta, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų vadybinis potencialas yra svarbus veiksnys, užtikrinantis sisteminių institucijos veiklos kokybės kaitą. Hipotezėje buvo teigiama, kad pedagogų vadybinių kompetencijų kaip organizacinio potencialo plėtrai nėra skiriama pakankamai dėmesio personaliaame ir organizacijos lygmenyse – tai pasitvirtino, nes

pedagogai teigia, kad jų vadybinio potencialo plėtrai skiriama mažai dėmesio, trūksta seminarų, mokymų vadybinėms kompetencijoms plėtoti.

REKOMENDACIJOS

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams:

1. Numatyti ikimokyklinio ugdymo pedagogų kvalifikacijos tobulinimo galimybes vadybinių kompetencijų įvaldymui.
2. Suteikti ikimokyklinio ugdymo pedagogams daugiau pedagoginės bei kūrybinės raiškos laisvės, galimybių savirealizacijai.
3. Teikti kuo daugiau pasiūlymų ikimokyklinio ugdymo pedagogams ir skatinti dalyvauti įvairiuose kvalifikacijos tobulinimo seminaruose, kuriuose skatinami vadybiniai gebėjimai.
4. Įgalinti darbuotojus dalyvauti įstaigos valdymo procesuose – sprendimų priėmimo, problemų sprendime, dalijantis atsakomybes bei ruošti vadovų rezervą.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogams:

1. Siekiant pedagoginės veiklos efektyvumo ir kokybės, siūlytina ugdytis ir tobulinti vadybines kompetencijas, stengtis atskleisti asmeninį potencialą, aktyviai ieškant jo realizavimo galimybių įvairiose ugdymo įstaigos veiklose bei už jos ribų.
2. Sistemingai plėtoti vadybines kompetencijas kvalifikacijos tobulinimo renginiuose.

Kvalifikacijos tobulinimo renginių organizatoriams:

1. Tobulinti pedagogų kvalifikacijos rengimo sistemą, kurioje atsirastų daugiau vadybinių kompetencijų tobulinimo(si) renginių ikimokyklinio ugdymo pedagogams.

LITERATŪRA:

1. Aiškinamasis kvalifikacijų sistemos terminų žodynas. (2008). Vilnius: Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos.
2. Arends R. I. (1994). *Mokomės mokyti*. Vilnius: Margi raštai.
3. Bakanauskienė, I., Bartnikaitė, E. (2006). Managerial Competence: The Attitude of Lithuanian Managers. Problems and Perspectives in Management. Volume 4, Issue 2.
4. Bakanauskienė I., Petkevičiūtė N. (2003). *Vadovo darbas*. Kaunas: VDU.
5. Bivainis J. (2011). *Vadyba studentams*. Vilnius: „Technika“.
6. Braslauskienė R., Norvilienė A. (2014). *Ikimokyklinio ugdymo įstaigų administravimas ir vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
7. Bush T. (2008). *Leadership and management in education*. London: Sage.
8. Caldwell J. B. (2000). Leadership in the creation of world-class schools, *Leadership for change and school reform. Internacional perspectives*, London, 2000, p. 68.
9. Chlivickas E., Papšienė P., Papšys A. (2009). *Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai*. Vilnius: „Technika“.
10. Cibulskas, G. (2010). *Mokyklos valdymo efektyvumo tyrimas*. Prieiga internete: <<https://www.slideshare.net/TimeForLeaders/dr-gintautas-cibulskas-mokyklos-valdymo-efektyvumo-tyrimas>>.
11. Čiarnienė R., Neverauskas B., Vienažindienė M. ir kt. (2013). *Organizacijų vadybos pagrindai*. Kaunas: „Technologija“.
12. *Dabartinės lietuvių kalbos žodynas*. (2012). Vilnius: Lietuvių kalbos institutas.
13. Damkuvienė M., Valuckienė J., Balčiūnas S. (2016). *Kaip kvalifikacijos tobulinimas užsienyje stiprina lyderystę?* Prieiga per internetą: <<http://gs.elaba.lt/object/elaba:19865537/index.html>>.
14. Darškusienė V., Kaupelytė D., Petkevičiūtė N. (2008). *Vadybinės kompetencijos nustatymo galimybės mokymo procese*. Prieiga per internetą: <<http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/get/LT-LDB0001:J.04~2008~1367163305635/DS.002.0.01.ARTIC>>.
15. Diskienė D., Marčinskas A. (2007). *Lietuvos vadybinis potencialas. Būklė ir perspektyvos. Monografija*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
16. Folley G. (2007). *Suaugusiųjų mokymosi matmenys*. Vilnius.
17. Fullan M. (1998). *Pokyčių jėgos*. Vilnius.

18. Gedminienė D., Gumuliauskienė A. (2008). *Ugdymo kokybės vertinimas bendrojo lavinimo mokykloje: mokytojų ir mokinių požiūris*. Acta Pedagogica Vilnensia: mokslo darbai. Nr. 21.
19. „Geros mokyklos link“. (2015). Prieiga per internetą: < http://www.esparama.lt/documents/10157/490675/2015_Geros_mokyklos_link.pdf/c7f9894a-10fc-44cf-86ab-d0f144266a0b >
20. Gumuliauskienė A., Gricienė D. (2010). *Strateginis veiklos planavimas mokykloje: realios situacijos vertinimas*. Prieiga per internetą: < <http://www.zurnalai.vu.lt/acta-paedagogica-vilnensia/article/view/3004> >.
21. Gumuliauskienė A., (2012). *Edukologijos mokslininkų idėjų sklaida, aktualizuojant švietimo ir ugdymo metodologinių ir prakseologinių kontekstų kaitą*. Mokytojų ugdymas, 2012, Nr. 19 (2), 172–179.
22. Gražulis V., Valickas A., Dačiulytė R. ir kt. (2012). *Darbuotojas organizacijos koordinacinių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos*. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.
23. Hallinger P. (2003). *Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership*. Cambridge Journal of Education, 33 (3), 329–351.
24. Jovaiša L. (1993). *Pedagogikos terminai*. Kaunas: „Šviesa“.
25. Jovaiša L. (2007). *Enciklopedinis edukologijos žodynas*. Vilnius: „Gimtasis žodis“.
26. Jucevičienė P., Liepaitė D. (2000). *Kompetencijos sampratos erdvė*. Socialiniai mokslai, 2000, Nr. 1 (22), p. 44-50.
27. Jucevičius R., Jucevičienė P., Janiūnaitė B., Cibulskas G. (2003). *Mokyklos strategija. Strateginio vystymo vadovas*. Kaunas: Žinių visuomenės institutas.
28. Juodaitytė A., Kvedaraitė N. (2010). *Mokytojų savivaldaus mokymosi kompetencijų raiška besimokančioje mokykloje*. Prieiga per internetą: < <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2010~1367177655728/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content> >.
29. Kardelis K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: „Judex“.
30. Kardelis K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: „Lucilijus“.
31. Katiliūtė E., Dapkus G., Adomavičius B. ir kt. (2011). *Vadybinių kompetencijų formalaus pradmenų įgijimo ir neformalaus jų papildymo galimybių studijos (situacijos analizė) parengimas*. Prieiga per internetą:

- <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20dokumentus:/article/808/346.pdf>>.
32. Kontautienė R., Melnikova J. (2007). *Vadovavimo bendrojo lavinimo mokyklai modelių analizė*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 2007, 1(8), p. 143-152.
 33. Kučinskas V., Kučinskienė R. (2002). *Vadybos įvadas*. Klaipėda: „Vadovėlis“.
 34. Laužackas, R., Stasiūnaitė, E., Teresevičienė, M. (2005). *Kompetencijų vertinimas neformaliajame ir savaiminiame mokymesi*. Kaunas: VDU.
 35. Lebrikaitė S. (2007). *Žmogiškųjų išteklių valdymo lyginamoji analizė viešajame ir privačiame sektoriuje*. Vilnius.
 36. Lepaitė D. (2003). *Kompetencijų plėtojančių studijų programų lygio nustatymo metodologija*. Kaunas: Technologija.
 37. LR švietimo ir mokslo ministerija. (2015). „Dėl Geros mokyklos koncepcijos patvirtinimo“. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/f2f65120a7bb11e5be7fbe3f919a1ebe>>.
 38. LR švietimo ir mokslo ministerija. (2011). „Dėl kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo patvirtinimo“. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.EE75CCBEC71F>>.
 39. LR švietimo ir mokslo ministerija. (2007). „Dėl mokytojų atestacijos nuostatų patvirtinimo“. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.7B855557B78C>>.
 40. LR švietimo ir mokslo ministerija. (2011). „Dėl kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams“. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.EE75CCBEC71F>>.
 41. LR švietimo ir mokslo ministerija. (2014). „Dėl valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatų tvirtinimo“. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.F7CD7B9DD6DF>>.
 42. LR švietimo ir mokslo ministerija. (2016). „Dėl mokyklos, įgyvendinančios bendrojo ugdymo programas, veiklos kokybės įsivertinimo metodikos“. Prieiga per internetą: <https://www.smm.lt/uploads/documents/Pedagogams/1%20isakymas.pdf>>.

43. LR švietimo ir mokslo ministerija. (2007). „Dėl mokytojo profesijos kompetencijos aprašo“. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.291726>>.
44. LR švietimo ir mokslo ministerija. (2010). *Lietuvos mokytojų profesinis tobulėjimas*. Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/uploads/documents/kiti/sv_problema_5.pdf>.
45. *Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas*. (2011). Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.395105>>.
46. Lucas V., Valentine J., Miles M. (2001). *A comprehensive model for school leadership*. National School Assessment Annual Conference, the University of Columbia.
47. Makštutis A. (2016). *Strateginis valdymas*. Konspektas. - Vilnius: LKA.
48. Martinkus B., Stoškus S., Beržinskienė D. (2010). *Vadybos pagrindai*. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
49. Martišauskienė D. (2011). *Ikimokyklinio ugdymo įstaigos kokybės vadybos sistemai būdingų požymių dinamika, įvairiapusiškumas ir jos vertinimas: paslaugų teikėjų (vadovų, pedagogų) požiūriu*. Tiltai, 2, p. 163-175.
50. Mečkauskienė R. (2007). *Mokyklos vadovai kaitos procese*. Vilnius: „Tiklis“.
51. Mikoliūnienė V. (2002). *Vadybos abėcėlė praktinėje pedagogo veikloje*. Vilnius: Pedagogų profesinės raidos centras.
52. Monkevičienė O. (2008). *Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo(si) turinio kaitos tendencijos*. Pedagogika, 91, p. 66-72.
53. Neifachas S. (2006). *Pedagoginio vadovavimo kompetencija*. Vilnius: Virtuali leidykla – knygynas.
54. Niculescu R. M., Bazgan M. (2017). *Intercultural Competence as a Component of the Teachers' Competence Profile*. Prieiga per internetą: <<http://lumenpublishing.com/journals/index.php/rrem/article/view/148/0>>.
55. Padgureckas V., Gumuliauskienė A. (2010). *Aukštosios neuniversitetinės mokyklos vystymo strategijos įgyvendinimo ypatumai: Šiaulių kolegijos atvejo tyrimas*. Jaunųjų mokslininkų darbai. 4 (29), p. 123-132.
56. Petkevičiūtė, N., Kaminskytė, E. (2003). *Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika*. Pinigų studijos. p. 65-80.
57. Pranckūnienė E., Rimgailienė Z., Characiejienė G. (2015). *Lyderių laikas 2. Šansas susitelkti pokyčiams*. Prieiga per internetą: <<https://mtc.lt/attachments/article/438/Sansas%20susitelkti%20pokyciams.pdf>>.

58. Pukelis K. (2009). *Ability, competency, learning/study outcome, qualification and competence: theoretical dimensions*. Gebėjimas, kompetencija, mokymosi/studijų rezultatas, kvalifikacija ir kompetentingumas: teorinė dimensija. The Quality of Higher Education (Aukštojo mokslo kokybė), issue: 06 / p. 12-35.
59. Raipa A. (2012). *Modernus viešasis valdymas*. Kaunas: „Vita Litera“.
60. Ruškus J., Žvirdauskas D., Žvirdauskienė R. ir kt. (2009). *Ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo vadybos kokybės vertinimas*. Tyrimo ataskaita. Prieiga internete: <<http://www.upc.smm.lt/projektai/plet>>.
61. Sakalas A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: „Margi raštai“.
62. Simonaitienė B., Targamadzė V. (2002). *Bendrojo lavinimo mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, veiklos charakteristikos teorinis pagrindimas*. Tiltai. Nr. 1.
63. Smilgienė J., Masiliauskienė E. (2011). *Ikimokyklinio ugdymo pedagogų profesinis įvaizdis*. Prieiga per internetą: <http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/jmd/11_03_32/smilgiene.pdf>.
64. Smilgienė J. (2012). *Ikimokyklinių ugdymo įstaigų pedagogų kompetencijų tobulinimo poreikis bei galimybės dalyvaujant profesinėje veikloje*. Prieiga per internetą: <<http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/get/LT-LDB-0001:J.04~2012~1367188116129/DS.002.0.01.ARTIC>>.
65. Šilingienė V. (2012). *Lyderystė*. Kaunas: „Technologija“.
66. Švietimo ir mokslo ministerija. (2015). *Šiuolaikinės mokyklos valdymas*. Prieiga per internetą: <http://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/vlm_SPA-2015-sausis-Nr2-126.pdf>.
67. Tamošiūnas A. (2013). *Vadybos funkcijos ir priemonės*. Vilnius: „Technika“.
68. Targamadzė V. (1996). *Švietimo organizacijų elgsena*. Kaunas. „Technologija“.
69. Targamadzė V. (2001). *Švietimo vadyba*. Klaipėda: KU leidykla.
70. Vaitkevičiūtė V. (2007). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: „Žodynas“.
71. Valackienė A. (2004). *Socialinis tyrimas*. Kaunas: „Technologija“.
72. *Valstybės pažangos strategija „Lietuva 2030“*. (2012). Prieiga per internetą: <<http://ukmin.lrv.lt/uploads/ukmin/documents/files/2030.pdf>>.
73. *Valstybinė švietimo strategija 2013-2022*. Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/uploads/lawacts/docs/474_ed0fb2871f3f54cb25ff3145f246ae86.pdf>.
74. Valuckienė J., Balčiūnas S., Katiliūtė E., Simonaitienė B., Stanikūnienė B. (2015). *Lyderystė mokymuisi: teorija ir praktika mokyklos kaitai*. Prieiga per internetą: <

<http://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/Lyderyste-mokymuisi-teorija-ir-praktika-mokyklos-kaitai.pdf>>.

75. Vasiliauskas A. (2007). *Strateginis valdymas*. Kaunas: „Kauno technologijos universitetas“.
76. Večkienė N. (1996). *Švietimo vadybos įvadas*. Kaunas: „Technologija“.
77. Zakarevičius P. (2002). *Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos*. Kaunas: „VDU“.
78. Zakarevičius P. (2008). *Modernios organizacijų valdymo teorijos*. Kaunas: „VDU“.
79. Zakarevičius P. (2011). *Organizacijų vadyba*. Kaunas: „VDU“.
80. Žadžiauskienė V. (2001). *Šeimos ir mokytojo bendradarbiavimas taikant projekto „Gera pradžia“ metodiką*. Žvirblių takas. Nr. 3. p. 12–15
81. Žydžiūnaitė V., Mitkienė L., Mikulevičienė A. (2007). *Vadybinės kompetencijos realizavimas slaugoje*. Klaipėda: Klaipėdos kolegija.
82. Želvys R. (1999). *Švietimo vadyba ir kaita*. Vilnius: „Garnelis“.
83. Želvys R. (2001). *Švietimo vadybos pagrindai*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
84. Želvys R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universitetas.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Gerbiami pedagogai,

Aš, Šiaulių universiteto Edukologijos (specializacija – švietimo vadyba) magistrantė Kristina Simanauskienė, atlieku tyrimą, kurio tikslas – išsiaiškinti ikimokyklinio ugdymo pedagogų vadybinio potencialo raiškos, vertinimo ypatumus bei plėtotes poreikį ir galimybes. Todėl Jūsų nuomonė yra labai svarbi. Tyrimo metu gauti duomenys apibendrinta forma bus naudojami tik magistro darbe. Anketa yra **ANONIMINĖ!**

Geriausiai Jūsų nuomonę atspindintį atsakymą įrašykite arba žymėkite „X“

1. Pabaikite sakinį:

Vadybinis potencialas – tai.....
.....
.....
.....

2. Vadybinė kompetencija – tai.... (pažymėkite Jūsų nuomonę atspindintį atsakymą):

- ☐ įgūdžių, žinių arba požiūrių (nuostatų) derinys;
- ☐ esminės asmeninės individo savybės (charakteristikos);
- ☐ gebėjimai valdyti kompleksines situacijas, panaudojant žinias ir įgūdžius, pabrėžiant konkurencinio efektyvumo įgijimą įvairiose veiklos lygmenyse;
- ☐ visi aukščiau išvardinti variantai;
- ☐ kita (įrašykite).....

3. Įvertinkite teiginius:

Pedagogo asmeninės savybės reikalingos vadybinei kompetencijai plėtoti:	Svarbi	Iš dalies svarbi	Nesvarbi
Atsakingumas ir įsipareigojimas.			
Motyvuojantis			
Pasitikintis savimi			
Pozityviai mąstantis			
Iniciatyvumas			
Ryžtingumas			
Empatiškumas (supratingumas)			
Charizmatiškumas			
Punktualumas			
Sąžiningumas			
Inovatyvumas			
Spontaniškumas			
Atvirumas			
Atkaklumas			
Tolerantiškumas			
Lankstumas			
Kita (įrašykite).....			

4. Įvertinkite teiginius:

Pedagogo gebėjimai organizacijoje:	Svarbūs	Iš dalies svarbūs	Nesvarbūs
Gebėjimas nuolat mokytis			
Gebėjimas efektyviai bendrauti			
Gebėjimas bendradarbiauti			
Organizaciniai gebėjimai			
Kūrybiškas problemų sprendimas			
Vizijos ir tikslų formulavimas			
Vizijos ir tikslų perteikimas			
Emocinė kompetencija			
Gebėjimas save pateikti			
Įvaizdžio formavimas			
Viešojo kalbėjimo įgūdžiai			
Įgalinimas/delegavimas			
Gebėjimas priimti sprendimus			
Gebėjimas inicijuoti naujoves ir jas įgyvendinti			
Gebėjimas strategiškai mąstyti			
Gebėjimas prognozuoti veiklos perspektyvas			
Gebėjimas sistemiskai vertinti procesus ir situacijas			
Kita (įrašykite).....			

5. Kokios, Jūsų nuomone, pedagogo kompetencijos yra svarbiausios? (Suranguokite: 1 – „labai svarbu“, 2 – „mažiau svarbu“ ir t.t.).

- ☐ Planavimo kompetencija;
- ☐ Organizavimo kompetencija;
- ☐ Vadovavimo kompetencija;
- ☐ Vertinimo/kontrolės kompetencija.

6. Kiek svarbios pedagogui yra vadybinės kompetencijos funkcijos?

Pedagogo vadybinės kompetencijos funkcijos:	Svarbi	Iš dalies svarbi	Nesvarbi	Neturiu nuomonės
Planavimas (procesas, kurio metu numatomos potencialios ugdymo problemos ir galimybės bei pasirenkama tinkamiausia alternatyva sprendimui).				
Organizavimas (sprendimų priėmimas, ką reikės daryti, darbų, funkcijų pasidalijimas, atsakomybės delegavimas).				
Vadovavimas (instruktavimas kaip daryti, paramos teikimas, derinimas, pagrindimas, veiklos koordinavimas, pasirūpinimas reikalingais ištekliais).				
Kontrolė (priežiūros sistemos kūrimas, vertinimo kriterijų nustatymas, veiklos, pasiekimų, rezultatų matavimas, vertinimas, analizė, reflektavimas).				

7. Ar dalyvaujate vadybinės kompetencijos tobulinimo seminaruose?

O Taip

O Ne

8. Kaip manote, ar pedagogui svarbu nuolat tobulėti? Kodėl? Savo atsakymą pakomentuokite.

.....
.....
.....

9. Kokių sąlygų reikia, kad pedagogai, kaip lyderiai, efektyviau plėtotų vadybines kompetencijas?

.....
.....
.....

10. Koks, Jūsų manymu, yra įstaigos vadovo vadovavimo stilius/modelis? (pažymėkite vieną atsakymo variantą):

O Vadovas pripažįsta kitų organizacijos narių teises priimant svarbius sprendimus, pasitiki jais, yra labiau linkęs dirbti komandoje, rūpintis organizacijos mikroklimatu;

O Vadovas yra vienašališkas priimdamas sprendimus bei nustatydamas organizacijos veiklos tikslus, sunkiai pripažįsta komandinio darbo bei orientacijos į darbuotojus galimybes;

O Vadovas stengiasi vadovauti minimaliai, nedemonstruoja savo padėties, veiklos laisvę palieka motyvuotiems, patyrusiems, patikimiems organizacijos nariams.

11. Įvertinkite teiginius:

Vadovavimas įstaigai	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
Administracija yra atvira ir orientuota į pedagogų tobulėjimą.			
Pedagogų kolektyvas aktyviai įtraukiamas į planavimo ir sprendimų priėmimo procesus.			
Administracija aktyviai skatina gero įstaigos mikroklimato kūrimą ir puoselėjimą.			
Administracija aktyviai ir tikslingai imasi problemų sprendimo.			
Administracija žino apie ugdymo įstaigoje vykstančias veiklas.			
Administracija vertina pedagogų ir nepedagoginio personalo atliekamą darbą.			
Administracija puikiai susidoroja su organizacinėmis funkcijomis.			
Administracija žino pedagogų interesus ir stiprybes ir juos deramai panaudoja.			
Administracija remia pedagogus sudėtingose situacijose.			
Administracija laikosi drauge aptartų ir visiems aiškių vadovavimo principų.			
Administracija yra orientuota į pokyčius ir nuolat skatina naujovių įgyvendinimą.			
Administracija kuria komandas, darbo grupes įvairioms funkcijoms įgyvendinti.			

Organizacijoje nuolat reflektuoja veiklos procesai, ieškoma tobulinimo galimybių.			
Ugdymo įstaigoje aiškiai reglamentuotos darbuotojų funkcijos ir atsakomybės.			
Vadovai yra ugdymo institucijos lyderiai.			
Administracija skatina darbuotojų lyderystės plėtotę.			
Institucijoje efektyviai veikia darbuotojų motyvacijos sistema.			
Ugdymo įstaigoje rūpinamasi komunikacijos sistemos efektyviu funkcionavimu.			
Institucijoje sukurta ir efektyviai funkcionuoja darbuotojų tobulinimo sistema.			
Administracija nuolat rūpinasi įstaigos kultūros plėtojimu.			
Administracija vertina darbuotojų vadybines kompetencijas ir sudaro galimybes jų profesinei karjerai.			
Kita (įrašykite).....			

12. Įvertinkite teiginius: (Klausimas sudarytas remiantis IQES online Lietuva tyrimų instrumentais).

Vadovo ir pedagogo tarpusavio bendradarbiavimas:	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
Aš kasdien bendrauju su savo vadovu.			
Vadovas skiria man nepriklausančias veiklas.			
Vadovas per daug kontroliuoja mano veiklą.			
Vadovas siekia įtraukti pedagogus į ikimokyklinės institucijos valdymą.			
Net ir turint rimtų argumentų, mūsų organizacijoje vengiama prieštarauti vadovui.			
Vadovas suteikia visą su darbu susijusią informaciją.			
Vadovas bendrauja su pedagogais tik pedagogų iniciatyva.			
Vadovas skatina iniciatyvą, panaudoja ją bendrų interesų labui.			
Pedagogai dalyvauja priimant svarbius organizacijos sprendimus.			
Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus.			
Vadovo neetiško poelgių pedagogų atžvilgiu pasitaiko dažnai.			
Vadovas tariausi su kolektyvu, teisingai reaguoja į kritiką, sugeba įtikinti savo sprendimų būtinumu.			
Vadovas priima mane kaip lygiavertį partnerį.			
Vadovas rodo pasitikėjimą bei pagarbą mano nuomonei ir pasiūlymams.			
Vadovas nekritikuoja manęs kitų įstaigos bendruomenės narių akivaizdoje.			
Vadovas duoda aiškiai suformuluotas užduotis ir reikalavimus.			
Vadovas paskatina, pagiria.			
Prieš priimdamas sprendimus, susijusius su manimi, vadovas tariausi, ieško kompromiso.			

13. Kaip skatinami pedagogai, kad tobulintų savo profesines kompetencijas?

- ☐ yra sukurta įstaigos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistema;
☐ kiekvienas pedagogas gali pasirinkti kvalifikacijos tobulinimo programas, kurios tenkintų pedagogų reikmes;
☐ kiekvienam pedagogui rekomenduojama pasirinkti kvalifikacijos tobulinimo programas, kurios tenkintų įstaigos poreikius;
☐ pedagogai skatinami susipažinti su švietimo sistemos naujovėmis ir jas diegti savo darbe;
☐ pedagogai skatinami tobulinti vadybines kompetencijas;
☐ kita (įrašykite).....

14. Kokios motyvavimo priemonės Jus labiausiai skatina? (Pažymėkite 3 labiausiai Jūsų nuomonę atspindinčius teiginius).

- | | |
|---|--|
| ☐ darbo užmokestis, premijos; | ☐ galimybė save realizuoti; |
| ☐ su darbu susijusių išlaidų kompensavimas; | ☐ pripažinimas ir įvertinimas; |
| ☐ dovanos; | ☐ darbo pobūdis, grafikas; |
| ☐ papildomos atostogos; | ☐ tobulėjimo galimybės; |
| ☐ laisvalaikio organizavimas įstaigos lėšomis; | ☐ palankus socialinis-psichologinis klimatas. |

15. Pažymėkite problemų sprendimo būdą vyraujančią Jūsų įstaigoje.

- ☐ autokratinis be diskusijos (visus sprendimus priima vadovas);
☐ autokratinis po diskusijos (vadovas sprendimą priima išklauses grupės diskusijų);
☐ daugumos sprendimas (diskutuojama tol, kol sprendimui pritaria virš 50 proc. narių);
☐ mažumos sprendimas (diskutuojama tol, kol sprendimui pritaria mažiau nei 50 proc. narių);
☐ ekspertinis sprendimų priėmimas (sprendimą priima remiantis ekspertų nuomone);
☐ konsensusas (diskutuojama tol, kol visi sutinka su priimamu sprendimu).

16. Įvertinkite teiginius:

Organizacijos kultūros požymiai	Svarbu	Iš dalies svarbu	Nesvarbu
Užtikrinamas tapatumo jausmą.			
Ugdomas atsidavimas organizacijos misijai.			
Atsižvelgiama ir orientuojamasi į kliento poreikius.			
Kiekvieno bendruomenės nario vertingumo pripažinimas.			
Draugiškų santykių su bendradarbiais puoselėjimas.			
Elgesio standartų apibrėžimas ir įtvirtinimas.			
Vadovavimasis institucijos vertybėmis.			
Vystoma bendradarbiavimo kultūra.			
Sudaromos sąlygos darbuotojų saviraiškai.			
Toleruojamos skirtingos nuomonės.			
Kritika, vertinimai yra konstruktyvaus pobūdžio.			
Skatinamas bendradarbiavimas, o ne tarpusavio konkurencija.			
Darbuotojų veikla vertinama objektyviai.			
Prioritetas teikiamas komandinei veiklai .			
Siekiama puoselėti organizacijos tradicijas.			
Vystomas bendradarbiavimas su tėvais ir socialiniais partneriais.			
Institucijoje efektyviai vystoma gerosios patirties sklaida.			
Kita (įrašykite).....			

17. Jūsų nuomonė apie pedagogų kvalifikacijos tobulinimą. (Pažymėkite 3 labiausiai Jūsų nuomonę atspindinčius teiginius).

- ☐ reikalinga, nes skatina pedagogą tobulėti;
- ☐ reikalinga, nes perteikiama geroji patirtis kolegoms;
- ☐ kvalifikacijos tobulinimo renginiai ne visada atliepia svarbiausius tobulinimosi poreikius;
- ☐ pedagogų kvalifikacijos tobulinimas yra daugiau asmeninis, o ne organizacijos reikalas;
- ☐ kvalifikacijos tobulinimas nesiejamas su profesinės karjeros galimybėmis;
- ☐ nereikalinga, nes kvalifikacinė kategorija neturi įtakos pedagogo darbo kokybei;
- ☐ nereikalinga, nes neskatina profesinio tobulėjimo;
- ☐ jeigu ne formalūs reikalavimai, nedalyvaučiau kvalifikacijos tobulinimo renginiuose;
- ☐ kita (įrašykite).....

Jums tinkančius atsakymus įrašykite arba žymėkite „X“	
18. Jūsų amžius:	☐ 18-25 ☐ 26-35 ☐ 36-45 ☐ 46-55 ☐ 56-65
19. Jūsų išsilavinimas:	☐ aukštasis universitetinis; ☐ aukštasis neuniversitetinis; ☐ studijuoju bakalauro/magistro studijų pakopoje; ☐ kita.....
20. Jūsų pedagoginis darbo stažas:	☐ iki 5 metų; ☐ 5-10 metų; ☐ 10-15 metų; ☐ 15-20 metų; ☐ daugiau nei 20 metų.
21. Jūsų kvalifikacinė kategorija:	☐ auklėtojas; ☐ vyresnysis auklėtojas; ☐ auklėtojas metodininkas; ☐ auklėtojas ekspertas.

Dėkoju už bendradarbiavimą!

Gerbiami vadovai,

Aš, Šiaulių universiteto Edukologijos (specializacija – švietimo vadyba) magistrantė Kristina Simanauskienė, atlieku tyrimą, kurio tikslas – išsiaiškinti ikimokyklinio ugdymo pedagogų vadybinio potencialo raiškos ypatumus, plėtotės poreikį ir galimybes. Todėl Jūsų nuomonė yra labai svarbi. Tyrimo metu gauti duomenys apibendrinta forma bus naudojami tik magistro darbe.

1. Kaip Jūs vertinate savo įstaigos pedagogų vadybines kompetencijas?

.....

.....

.....

.....

.....

2. Kurioje srityje, Jūsų nuomone, labiausiai pasireiškia pedagogų vadybinės kompetencijos – planuojant, organizuojant, įgyvendinant, vertinant ugdymo procesą, ugdytinių pasiekimus, bendradarbiaujant su ugdytinių tėvais?

.....

.....

.....

.....

.....

3. Kaip pedagogai įsitraukia į institucijos veiklos strateginio planavimo, organizavimo, įsivertinimo procesus? Kurioje srityje pedagogai yra aktyviausi? Dažniau patys rodo iniciatyvas, tenka skatinti, ar tiesiog įpareigoti?

.....

.....

.....

.....

.....

4. Kaip reiškiasi jūsų institucijos pedagogų lyderystė? Ar pedagogai inicijuoja inovacijas ugdymo institucijoje ir vadovauja jų įgyvendinimui?

.....

.....

.....

.....

.....

5. Ar jūsų įstaigos pedagogai yra pakankamai motyvuoti įsijungti į veiklas (projektų rengimas ir jų įgyvendinimas; dalyvavimas gerosios patirties sklaidos procesuose miesto, šalies mastu; bendradarbiavimas su socialiniais partneriais; įstaigos įvaizdžio formavimo procesai ir kt.), kurios nėra susijusios su tiesioginėmis pedagogo funkcijomis?

.....

.....

.....

.....

.....

6. Pagrįskite savo institucijos situaciją: pedagogai patys linkę dirbti komandose, bendradarbiauti, dalintis gerąja savo veiklos patirtimi ar dažniau Jums tenka skatinti šiuos procesus?

.....

.....

.....

.....

.....

7. Ar kyla problemų ir kokių, kai tenka pedagogams prisiimti atsakomybes už konkrečias institucijos veiklos sritis?

.....

.....

.....

.....

.....

8. Kaip dažnai pedagogai įsijungia į įstaigos sprendimų priėmimo procesus? Ar Jūs skatinate pedagogus įsijungti į šiuos procesus? Ar įsiklausote ir atsižvelgiate į pedagogų siūlymus, idėjas?

.....

.....

.....

.....

.....

9. Jūsų institucijoje labiau reiškiasi pedagogų bendradarbiavimas, pagalba, parama vienas kitam, ar tarpusavio konkurencija?

.....

.....

.....

.....

.....

10. Pagrįskite, Jūsų įstaigoje administracija ar pedagogai labiau toleruoja, skatina, palaiko savo kolegų iniciatyvas, lyderystę?

.....

.....

.....

.....

.....

11. Jūsų nuomone, ar pedagogai yra suinteresuoti tobulinti savo vadybines kompetencijas? Savo atsakymą pagrįskite.

.....

.....

.....

.....

12. Kaip manote, ar pedagogai yra suinteresuoti savo profesinės karjeros pokyčiais?

.....

.....

.....

.....

13. Jūsų nuomone, ar administracija turėtų ruošti būsimų vadovų rezervą? Ar Jūs tai darote ir kokiais būdais?

.....

.....

.....

.....

14. Kaip turėtų būti tobulinamos pedagogų vadybinės kompetencijos?

.....

.....

.....

.....

15. Jūsų amžius.....

16. Jūsų pedagoginio darbo stažas.....

17. Jūsų vadybinio darbo stažas.....

18. Jūsų vadybinė kategorija.....

Dėkoju už bendradarbiavimą!



ŠIAULIŲ LOPŠELIS-DARŽELIS „PASAKA“

Biudžetinė įstaiga, Statybininkų g. 7, LT-78225 Šiauliai, tel. 8 650 95325,
 interneto svetainė <http://pasaka.mir.lt>, el. p. pasaka@spilias.lt.
 Duomenys kaupiami ir saugomi Juridinių asmenų registre, kodas 290527520

Šiaulių universiteto
 Rektoriui

2018-05-16 Nr. S-24

PAŽYMA APIE METODINĘ VEIKLĄ

Pažymime, kad vyresnioji auklėtoja Kristina Simanauskienė 2018 m. balandžio 30 d. Šiaulių lopšelio-darželio „Pasaka“ metodinės grupės posėdžio metu skaitė pranešimą „Jėmimo ugdymo pedagogų vadybinio potencialo raiška ir vystymo strategijos“.

Direktorė

Neringa Baršauskienė

Ineta Labanauskienė, tel. 8 650 95305

