

**Lietuvos edukologijos universitetas**

**Socialinės edukacijos fakultetas**

**Ekonomikos ir verslumo ugdymo katedra**

**LINA VALOTKIENĖ**

**UGDYMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ KOMPETENCIJŲ TOBULINIMAS**

**Magistro baigiamasis darbas**

*Studijų programa Švietimo įstaigų vadyba ir administravimas*

**Vadovas prof. habil. dr. Rimantas Želvys**

\_\_\_\_\_  
(parašas)

**Recenzentas** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(parašas)

**Vilnius, 2015**

## TURINYS

ĮVADAS.....	3
1. Ugdymo įstaigos vadovo kompetencijos.....	5
1.1. Kompetencijų samprata.....	5
1.2. Ugdymo įstaigų vadovo kompetencijų reglamentavimas.....	10
1.3. Ugdymo įstaigos vadovo kompetencijų svarba.....	15
2. Ugdymo įstaigos vadovo kompetencijų vertinimas.....	19
2.1. Pretendentų vertinimo statistika.....	21
2.2. Pretendentų, įsidarbinusių ugdymo įstaigose, statistika.....	24
3. Ugdymo įstaigos vadovo kompetencijų tyrimas.....	26
3.1. Tyrimo metodologija.....	26
3.2. Rokiškio rajono švietimo statistika.....	28
3.3. Ugdymo įstaigų vadovų kompetencijų anketinės apklausos analizė.....	30
3.4. Ugdymo įstaigų pedagogų anketinės apklausos analizė.....	40
3.5. Ugdymo įstaigų tėvų tarybos anketinės apklausos analizė.....	47
3.6. Ugdymo įstaigų vadovų kompetencijų tyrimo rezultatai.....	55
IŠVADOS.....	58
PASIŪLYMAI.....	59
LITERATŪRA.....	60
SUMMARY.....	64
PRIEDAI.....	66

## IVADAS

Asmens ugdymas prasideda nuo šeimos, vėliau jis patikimas į ugdymo įstaigą. Joje vaikas yra ugdomas, mokomas, auklėjamas. Per eilę metų jis keičia ugdymo įstaigas atitinkamai pagal amžių. Taip formuojama pasaulėžiūra, kaupiamos žinios, gebėjimai, ugdomi įgūdžiai. Juo labiau, kad šių dienų žinių ir informacijos pasaulyje sparčiai kinta ir darosi sudėtingesnė darbo veikla, priimami sprendimai dažnai turi didelę reikšmę kolektyvui, ugdymo įstaigą supančiai aplinkai.

Ugdymo įstaiga atlieka socialines funkcijas ir tuo pačiu daro įtaką visuomenei. Visuomenė turi lūkesčius ir tikisi, kad ugdymo įstaigoje išaugs asmenybė, kuri bus atsakinga už save ir puoselės savo aplinką. Tikimasi, kad ugdymo įstaiga yra kompetentinga, racionalia, demokratiška veikla grindžiama įstaiga, kurioje dalyvauja ne tik įstaigos kolektyvas, bet ir bendruomenės nariai. Vadovavimo funkciją ugdymo įstaigoje atlieka jos vadovas, kuris priima sprendimus, juos deleguoja į visuomenę, reprezentuoja ugdymo sistemą. Suteikiant šias atsakingas pareigas atsiranda poreikis vertinti vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijas. LR švietimo ir mokslo ministro patvirtintame Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams apraše (2011 m. liepos 1d., Nr. V-1194) nurodoma, kad šios vadovavimo ugdymo 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.

Ugdymo įstaigos sėkmingas valdymas prasideda nuo vadovo, kaip jis supranta ir atlieka funkcijas, nes ugdymo įstaigos valdymas yra visos švietimo sistemos sudedamoji dalis. Todėl periodiškai turi būti vertinamos vadovo kompetencijos.

**Tyrimo tikslas** - nustatyti, kokios ugdymo įstaigų vadovų kompetencijos išryškės ateityje, ir palyginti šį matymą su dabartiniu kompetencijų sąrašu.

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

**Tyrimo dalykas** – ugdymo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimas, jo kaita.

### **Tyrimo uždaviniai:**

1. apibūdinti kompetencijų sampratą ir reikšmę šiuolaikinėje ugdymo sistemoje;
2. išanalizuoti ugdymo įstaigų vadovų kompetencijų svarbą ateityje;
3. palyginti Rokiškio rajono ugdymo įstaigų vadovų kompetencijų kaitą ir svarbą, ugdymo procese, šiuo metu ir ateityje.
4. pateikti ateities kompetencijų modelį.

### **Tyrimo metodai:**

1. Mokslinės literatūros ir švietimo dokumentų analizė.

2. Empirinis tyrimas (anketinė apklausa).
3. Statistinių duomenų analizė.

**Tyrimo naujumas** – apie įvairių specialybių atstovų kompetencijas yra dažnai kalbama, ne išimtis ir ugdymo įstaigų vadovai. Dažnai atliekamos vadovų apklausos apie jų kompetencijas, vėliau lyginama su kitų šalių vadovų atsakymais, taip pat dažnai nagrinėjamos išsamiai atskiros vadovų kompetencijos, renkami interviu. Daug straipsnių sukurta apie konkrečią kompetenciją, jos svarbą. Šis darbas, tai bandymas išanalizuoti apklaustos trys suinteresuotos grupės, atliekami jų rezultatų reitingavimai, daromos ateities prognozės.

Tyrimo teorinė reikšmė – tyrime atskleidžiamos kompetencijų sampratos įvairiuose šaltiniuose, vadovų kompetencijų reglamentavimas, aktualumas. Aptariama ugdymo įstaigų vadovų kompetencijų kaita ateityje, kokių kompetencijų svarba iškils.

Tyrimo praktinė reikšmė - analizuojant ir vertinant situaciją dalyvavo interesų grupių atstovai, tad galima tikėtis, jog atliekant ugdymo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimą, ji taps labiau orientuota į ugdymo įstaigos visuomenę, kurią sudaro patys vadovai, pedagogai, tėvų atstovai. Tikimasi, kad bus įvertinta šių visuomenės grupių svarba planuojant vertinimo pokyčius ir numatant permainas.

## 1. Ugdymo įstaigos vadovo kompetencijos

Nagrinėjant ugdymo įstaigų vadovų kompetencijas, svarbu išsiaiškinti kas yra kompetencija, ką ji reiškia ir kodėl ši sąvoka vartojama kalbant apie ugdymo įstaigas, jų vadovus?

Formuojant šalies politiką, norėdami užtikrinti savo šalies piliečių ir visos visuomenės gerovę, siekiama išsiaiškinti, kokius mokymosi rezultatus turi pasiekti asmenys, kad galėtų sėkmingai dalyvauti globalios ekonomikos ir pilietinės visuomenės kūrime ir plėtroje. Minėti mokymosi rezultatai buvo pavadinti *kompetencijomis*.<sup>1</sup>

### 1.1. Kompetencijų samprata

Kompetencijos sąvoka mokslinėje literatūroje yra pakankamai plačiai išnagrinėta. Kompetencijų tyrimo pradininkais laikomi R. Boyatzis (1982), P. Drucker (1989), C. Prahalad ir G. Hamel (1990), M. Spencer (1990), D. Good (1994), A. Tiwana (2002). Kompetencija, tai žinių ir įgūdžių derinimas bei sugebėjimas juos pritaikyti konkrečioms aplinkybėms. Lietuvoje L. Jovaiša (1997), R. Laužackas (1999), D. Lepaitė (2003) analizavo įvairius kompetencijos aspektus, sąvokas ir jų sampratas. Prieinama prie vieningos nuomonės, kad kompetencija neįgyjama kaip tradicinė kvalifikacija, kuri ilgą laiką buvo tapatinama su kompetencija, gavus diplomą, ji turi būti pastoviai ugdoma. Organizacijos, kurios siekia atitikti nuolat kintančius reikalavimus, turi kurti mokymo sistemas, kuriose būtų nuosekliai orientuotos į darbuotojų kompetencijų ugdymą.<sup>2</sup>

Šiandieniniame gyvenime kompetencijos aprašų, paaiškinimų galime rasti begalę. ES švietimą reglamentuojančiuose dokumentuose *kompetencijos sąvoka* suprantama kaip bendra, apjungianti koncepcija, o gebėjimai ir kvalifikacija yra šios sąvokos sudėtiniai elementai. *Metodinėje svetainėje „Kompetencijų ugdymas“*<sup>3</sup> kompetencija apibrėžiama kaip „tam tikros srities žinių, gebėjimų ir nuostatų visuma, įrodytas gebėjimas atlikti užduotis, veiksmus pagal sutartus reikalavimus“. *Švietimo įstatyme (2011)*<sup>4</sup> kompetencija apibrėžiama kaip gebėjimas atlikti tam tikrą

---

<sup>1</sup> Švietimo ir mokslo ministerija. Švietimo problemos analizė. *Mokėjimo mokytis kompetencija: sampratos ugdymas*. 2013, Nr. 16 (102). Prieiga internetu:

[http://www.smm.lt/uploads/documents/tyrimai\\_ir\\_analizes/Leidiniai%202013/Mok%C4%97jimo%20mokyti%20kompetencija%2C%20sampratos%20ir%20ugdymas%20\(2013%2012\).pdf](http://www.smm.lt/uploads/documents/tyrimai_ir_analizes/Leidiniai%202013/Mok%C4%97jimo%20mokyti%20kompetencija%2C%20sampratos%20ir%20ugdymas%20(2013%2012).pdf) [žiūrėta 2015-03-19]

<sup>2</sup> Adamonienė R., Ruibytė L. *Vadovų kompetencijų ugdymo sistemos formavimo kryptys*. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. 2010. Nr. 5 (24). ISBN 1822-6760. Prieiga internetu:] <http://vadyba.asu.lt/24/6.pdf> [žiūrėta 2015-03-21]

<sup>3</sup> Metodinė svetainė. Kompetencijų ugdymas. *Bendrosios ir esminės dalykinės kompetencijos*. Prieiga internetu: <http://www.ugdome.lt/kompetencijos5-8/pagrindinis/pagrindiniai-kompetenciju-ugdymo-aspektai/siuolaikinio-ugdymo-tikslas-asmens-kompetencijos/bendrosios-ir-esmines-dalykines-kompetencijos/> [žiūrėta 2015-03-19]

<sup>4</sup> Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. Naujausia redakcija, 2011 m. kovo 17 d., Nr. XI-1281. Internetinė prieiga: [http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=458774](http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=458774) [žiūrėta 2015 03 29]

veiklą, remiantis įgytų žinių, mokėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų visuma. *Dabartinės lietuvių kalbos žodyne*<sup>5</sup> pateikiamos dvi žodžio „kompetencija“ reikšmės: klausimų ar reiškinių sritis, kurią kas gerai išmano; darbuotojo ar įstaigos veikimo sritis ir įgaliojimų apimtis. *Tarptautiniame žodžių žodyne*<sup>6</sup> sąvoka *kompetencija* (lot. *competentia* – priklausomybė pagal teisę) aiškinama kaip klausimų ar reiškinių sritis, su kuria kas gerai susipažinęs; visuma kurio nors organo arba pareigūno teisių ir pareigų, nustatytų to organo statuto ar nuostatų.

Lietuvos edukologas kompetenciją įvardija kaip gebėjimą pagal kvalifikaciją, žinias, įgūdžius gerai atlikti veiklą; įgaliojimų turėjimą ką nors daryti; kvalifikuotą žinojimą (Jovaiša, 1993, p.32).

B. Grėbliauskienė ir N. Večkienė (2004) teigia, jog kompetencija visada siejama su veikla, kurioje atsiskleidžia žmogaus žinojimas, įgūdžiai ir mokėjimas juos pritaikyti įgyvendinant praktines užduotis. (Grėbliauskienė, Večkienė, 2004, p. 29).

Šiandieninė situacija taikliai nusakoma taip, jog norint išlikti reikia tapti konkurencingu. Darbuotojų žinios ir sugebėjimai tampa pagrindiniu konkurenciniu pranašumu, kuriam įtaką daro išskirtinės vadovų ir darbuotojų kompetencijos. Literatūros šaltiniuose kompetencijos sąvoka yra apibrėžiama skirtingai ir dažnai yra akcentuojama kaip sugebėjimai, kurių reikia tam tikroms veikloms atlikti. (Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003).

Lietuvių autoriai nagrinėdami kompetencijų sampratą dažnai naudoja sąvokas: žmogus, veikla, įgūdžiai, gebėjimai, žinios. Kompetencija, tai nėra itin lengvai apibrėžiamas ar apčiuopiamas dalykas, tai galima sakyti, veikla, kurioje persipina žmogaus žinios, įgūdžiai, gebėjimai. Skirtingi autoriais ši, ką tik minėtą žodžių junginį – kas yra kompetencija, koreguoja pagal save ir suformuoja savo nuomonę, požiūrį.

C. V. Good (1959) kompetenciją apibūdina, kaip sugebėjimą praktinėse situacijose taikyti pagrindinius tam tikro turinio principus ir technikas.

A. Ivanovic, P. V. Collin (1997) kompetenciją apibrėžia, kaip rezultatyvumą, sugebėjimą atlikti darbe reikalingas užduotis. Pastebima, kad be sugebėjimo, autoriaus yra išskiriamas ir rezultatyvumas.

J. Sokol (2001) teigia, kad kompetencija, tai būtinų darbo uždavinių ar vaidmeniui atlikti mokėjimo įgūdžių, žinių ir gebėjimų derinys.

Kompetencija dažnai suprantama kaip žinių ar sugebėjimų atributas, kuriuo yra siekiama apibrėžti darbuotojų gebėjimą itin gerai atlikti užduotis arba net kaip organizacijos gebėjimą teikti kokybiškiausias paslaugas. Akademinėje literatūroje, kasdienėse diskusijose kompetencija

---

<sup>5</sup> Dabartinės lietuvių kalbos žodynas. Prieiga internetu: <http://dz.lki.lt/search/> [žiūrėta 2014-10-15]

<sup>6</sup> Tarptautinių žodžių žodynas. Prieiga internetu: <http://www.tzz.lt/k/kompetencija> [žiūrėta 2014-10-15]

apibūdinama kaip plataus diapazono sugebėjimai, kurie yra visokeriopai susiję su mūsų patirtimi: meistriškumu, specializacija, inteligentiškumu, problemų sprendimu ir pan. (Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003).

Iš Kanados kilęs architektas A. Pearson (1984) kompetenciją apibūdina kaip tęstinę atkarpa, ji prasideda tik nuo žinojimo „ko nors“ atlikimo ir pasibaigia jau žinojimu kaip „ką nors“ atlikti labai gerai. Šis požiūris teigia, kad tarp šių dviejų atkarpos taškų atsiranda sugebėjimas „ką nors“ atlikti kompetentingai.

JAV mokslininkai Boyattzis (1982), McClelland (1973), Spencer (1993) dažniausiai kompetencija apibrėžia dvejopai: kaip įgūdžių, žinių arba požiūrių derinį; esmines asmenines individo savybes. Išskiriant R. E. Boyattzis (1982) požiūrį, siūloma kompetenciją apibrėžti kaip individo savybes, kurios priežastiniais ryšiais yra susijusios su efektyvesniu ir geresniu darbo, funkcijų, veiklų atlikimu. Šis autorius plačiai nagrinėja vadybinę kompetencija, šiuo atveju organizacijos darbuotojams ir net individualioms jų savybėms yra keliami reikalavimai, kuriems nesvarbu darbo vietos ypatybės, nes centre yra pats žmogus, o ne jį supanti aplinka. Dėl šio požiūrio R. E. Boyattzis sukūrė asmeninių charakteristikų metodą, o jame išskirti asmeninės kompetencijos blokai: mokėjimai ir įgūdžiai, elgsenos motyvai ir socialiniai vaidmenys. Ką tik minėti blokai sąlygoja labai gerą vadybos funkcijų atlikimą, kuris įstaigos vadovui yra svarbus ir neatsiejamas nuo jo veiklos. Autorius 1 lentelėje pateikia apibendrintą savo požiūrį į kompetenciją, kurioje išskirti kompetenciją sudarantys blokai ir juos sudarančios kompetencijos charakteristikos.

1 lentelė

### R. E. Boyattzis požiūrio į kompetenciją suvestinė

<i>Kompetencijos blokai</i>	<i>Kompetencijos charakteristikos</i>
Tikslas ir veiksmai	Loginis mąstymas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo) Suinteresuotumo įtaka (mokėjimas ir įgūdžiai, motyvai) Diagnostinis koncepcijų taikymas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo) Orientacija į efektyvumą (mokėjimas ir įgūdžiai, motyvai, socialinis vaidmuo)
Intelektualiojo potencialo valdymas	Adekvatus savęs vertinimas (mokėjimas ir įgūdžiai) Vadovavimas grupiniams procesams (mokėjimas ir įgūdžiai) Pripažįstamos valdžios panaudojimas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo)
Vadovavimas pavaldiniams	Pozityvus dėmesys (mokėjimas ir įgūdžiai) Kitų žmonių ugdymas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo)

	Spontaniškumas (mokėjimas ir įgūdžiai) Valdžios panaudojimas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo)
Dėmesys kitiems	Objektyvus suvokimas (mokėjimas ir įgūdžiai) Savikontrolė (mokėjimas ir įgūdžiai) Ištvermingumas ir prisitaikymas (charakterio savybė)
Specializuotos žinios	Specializuotos žinios (socialinis vaidmuo)

*Šaltinis: N. Petkevičiūtė, E. Kaminskytė. (2003). Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. Vilnius.*

Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams apraše (2011) nurodoma, kad vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijos, kurios reikalingos sėkmingai profesinei veiklai, turi atitikti švietimo tikslus ir turi būti grindžiamos pagarba asmens orumui ir savitumui, tikėjimu kiekvieno žmogaus galimybėmis, mokymosi visą gyvenimą samprata, puikiu švietimo, mokymosi supratimu, žmogaus pažinimu, demokratiško vadovavimo principų išmanymu. (Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašas, 2011).

Dar du autoriai, kurie nagrinėjo vadybines kompetencijas, tai H. McCredie, V. Shackleton (2000) išskyrė jas į vieną hipotetinį modelį, kuris pateiktas 2 lentelėje.

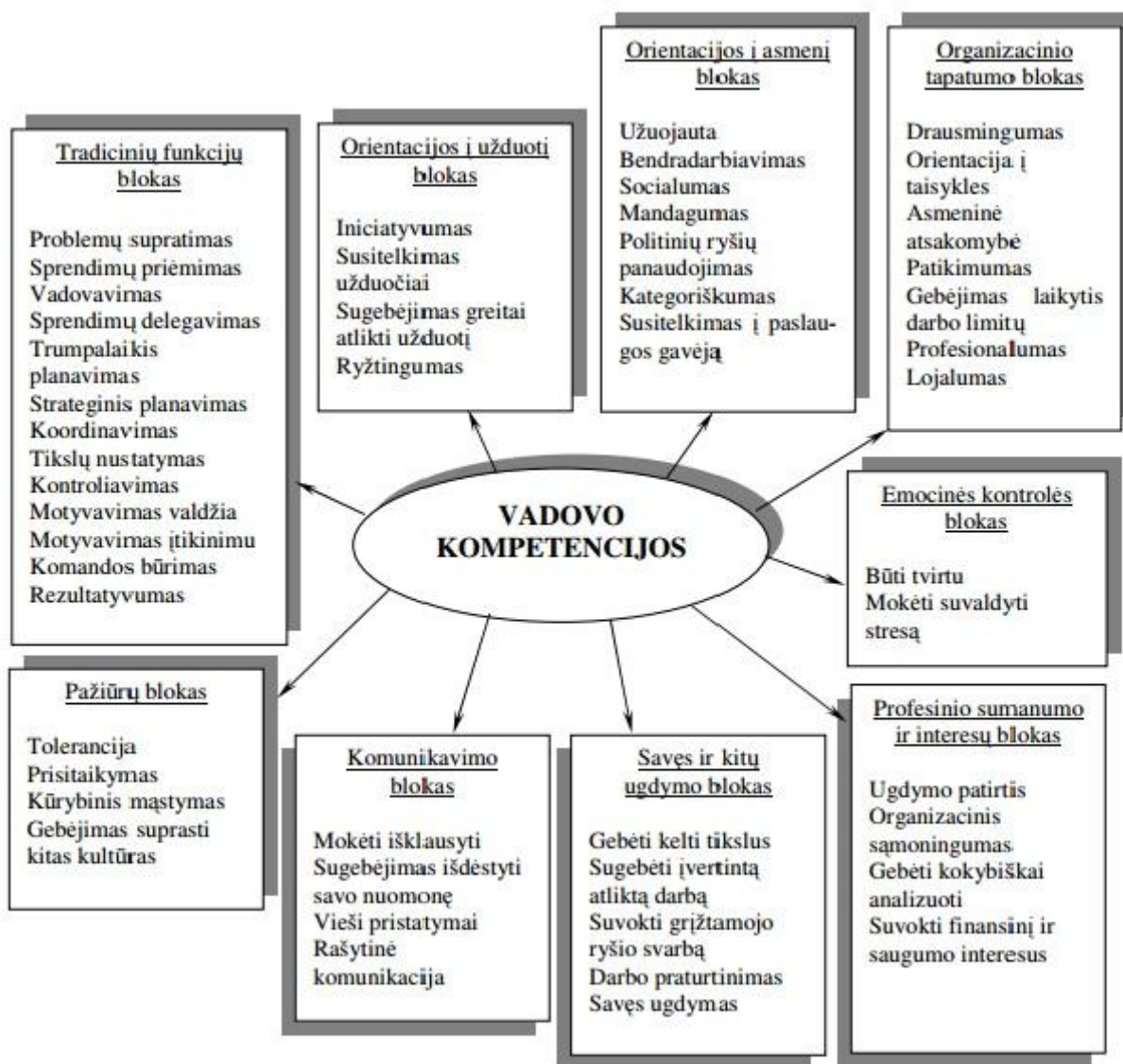
2 lentelė

#### Hipotetinis vadybinės kompetencijos modelis

Kompetencijos blokai	Kompetencijos
Orientacija į rezultata	Laimėjimai Energija Iniciatyva Kontrolė Polinkis veikti
Intelektualiniai sugebėjimai	Analizė Platus pomėgiai
Tarpasmeniniai sugebėjimai	Direktyvumas Santykių plėtotė
Lankstumas ir prisitaikymas	Integralumas Pasitikėjimas savo jėgomis Emocinis ramumas

*Šaltinis: . McCredie, H., Shackleton, V. (2000) The unit general manager: a competence profile. Personnel Review, 29, p.106-114.*

R. P. Tett ir kt. (2000) autoriai sukūrė modelį, į kurį sujungė 12 prieš tai analizuotų, 2 lentelėje, kompetencijų, nes pripažino, kad vertybės priklauso nuo konteksto. Ši sistema buvo tobulinama, kol buvo sugrupuota į 9 kompetencijų blokus, o juose pateiktos 53 kompetencijos. Autorių modelis pateiktas 1 paveiksle.



**1 pav.** Vadovo kompetencijos modelis pagal R. P. Tett ir kt. (2000)

Apžvelgus įvairių autorių kompetencijos apibrėžimus, požiūrius, pastebima, kad dažniausiai sąvoka apima elementus, sudedamąsias dalis: žinias, asmeninių savybių visumą, gebėjimus, įgūdžius, mokėjimus, požiūrius, elgseną, jo motyvus ir vertybes. Apibendrinant galima teigti, kad bendriausia prasme kompetencija suprantama kaip gebėjimas atlikti tam tikrus veiksmus arba išmanyti kuriuos nors dalykus ar sritį, tai vadovo įgalinimai, kurie nurodo ką organizacijos vadovas vykdydamas funkcijas turės nuveikti, įvykdyti, ko siekti ir kokia linkme eiti.

## 1.2. Ugdymo įstaigų vadovo kompetencijų reglamentavimas

Vis kintančioje aplinkoje ugdymo įstaigoms reikalingi aukštos kvalifikacijos, kompetentingi vadybos specialistai, kurie turi reikiamų žinių ir įgūdžių, kurie nuolat tobulėja ir kelia savo kvalifikaciją bei vadybinius gebėjimus, kurie gali daryti įtaką kaitos procesams savo įstaigoje ir būti konkurencingais rinkoje. Iki šių dienų buvo aktuali švietimo kokybė, jos vadyba, tai tarsi sudedamoji švietimo politikos dalis. Švietimo kokybė daugeliu atveju priklauso nuo ugdymo įstaigos vadovo, jo kompetencijų, vadovavimo stiliaus.

Ugdymo įstaigų vadovų darbą ir jo pobūdį apibrėžia eilė dokumentų. Vienas iš svarbiausių dokumentų, tai Lietuvos Respublikos Seimo (toliau – Seimas) patvirtintas 1991 m. birželio 25 d. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas Nr. I-1489. Bėgant metams buvo atliekami pataisymai, priimamos naujos įstatymo redakcijos. Paskutinė įstatymo redakcija priimta Seimo 2011 m. kovo 17 d., Nr. XI-1281. Įstatymo 59 straipsnyje aprašoma švietimo įstaigos vadovo skyrimas ir jo įgaliojimai. Šiuo įstatymo straipsniu nurodoma, kad kvalifikacinius reikalavimus valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams ir konkurso šių įstaigų vadovų pareigoms eiti tvarką nustato švietimo ir mokslo ministras.<sup>7</sup>

Švietimo ir mokslo ministerijos veiklos tikslai apima valstybės politikos formavimą formaliojo, neformaliojo, mokymosi visą gyvenimą, švietimo pagalbos, mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros sričių organizavimą, koordinavimą ir jos įgyvendinimo kontroliavimą. To pasekoje šios ministerijos veikloje yra leidžiami įsakymai, kurie nustato, įpareigoja, apriboja, įgalina ar kitais teisės aktais daro įtaką valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų vadovams ir jų veikoms. Vienas iš tokių dokumentų yra Švietimo ir mokslo ministerijos įsakymas „Dėl kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo patvirtinimo“. Šiame dokumente apibrėžta kas yra 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 kompetencijų sandara pavaizduota 3 lentelėje.<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. Naujausia redakcija, 2011 m. kovo 17 d., Nr. XI-1281. Internetinė prieiga: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/oldsearch.preps2?a=395105&b=> [Žiūrėta 2015 03 29]

<sup>8</sup> Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas „Dėl Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo patvirtinimo. Aktualia redakcija 2011 m. liepos 1d., Nr. V-1194 [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=403446&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=403446&p_query=&p_tr2=)

*Vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijos*

<b>Bendrosios kompetencijos</b> (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.
	Strateginis mąstymas ir pokyčių valdymas	konceptualus mąstymas; vizijos turėjimas; gebėjimas sistemaiškai 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 moderuoti pokalbius, susirinkimus ir kt.
	Bendravimas ir informavimas	dalykinio bendravimo įgūdžiai; gebėjimas išklaustyti, 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.
	<b>Vadovavimo sričių kompetencijos</b>	Strateginis švietimo įstaigos valdymas
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 prisiimti 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 partnerystė 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.

Seimo 2012 m. gruodžio 13 d. nutarimu Nr. XII-51 buvo pritarta šešioliktosios vyriausybės 2012-2016 metų programai, kurioje rašoma, kad ši vyriausybė sieks, jog į tarnybą būtų skiriami reikiamą kompetenciją ir vertybines nuostatas turintys asmenys, kad išvengtų protekcionizmo ir bereikalingo politikavimo. Taip pat programoje minima, jog bus gerinama viešųjų reikalų valdymo

kokybė, taip stiprindama viešajame sektoriuje dirbančių asmenų kompetenciją, diegiant tarptautinius standartus ir dalijantis gerąja administravimo patirtimi.

Europos Parlamento ir Tarybos rekomendacijoje akcentuojami bendrieji gebėjimai, kurie apibūdinami kaip nuo aplinkybių priklausančių žinių, įgūdžių ir požiūrių visuma. Remiantis ankstesniame skyrelyje nagrinėtomis kompetencijos sąvokomis, gamina teigti, kad šiame dokumente bendrieji gebėjimai gali būt lyginamo su asmeninės kompetencijomis<sup>9</sup>:

1. *Komunikavimas gimtąja kalba* – gebėjimas žodžiu ir raštu reikšti ir aiškinti sąvokas, mintis jausmus, nuomones ir faktus bei bendrauti kalbine prasme tinkamu būdu ir kūrybiškai įvairioje socialinėje bei kultūrinėje aplinkoje;

2. *Komunikavimas užsienio kalbomis* – gebėjimas suprasti žodžiu perduodamą žinią, pradėti, palaikyti ir pabaigti pokalbį bei skaityti, suprasti ir parengti tekstą pagal asmeninius poreikius; tinkamai naudotis pagalbinėmis priemonėmis.

3. *Matematinė kompetencija ir esminės kompetencijos mokslo ir technologijų srityse* – gebėjimas vystyti ir taikyti matematinį mąstymą, sprendžiant įvairias kasdienių situacijų problemas; gebėjimas ir noras naudotis gamtos pasaulį aiškinančiomis žiniomis ir metodais siekiant išskirti klausimus ir padaryti įrodymais pagrįstas išvadas;

4. *Skaitmeninis raštingumas* – gebėjimas ieškoti, rinkti ir apdoroti informaciją bei ją naudoti lemiamu ir sisteminiu būdu įvertinant svarbą, atskiriant realius dalykus nuo virtualių bei atpažįstant sąsajas tarp pastarųjų;

5. *Mokėjimas mokytis* – gebėjimas atkakliai mokytis, organizuoti savo mokymąsi, įskaitant mokymąsi veiksmingai valdant laiką ir informaciją, asmeniškai ir grupėse; ši kompetencija įpareigoja besimokančius remtis turima mokymosi ir gyvenimo patirtimi, naudoti ir pritaikyti žinias ir įgūdžius įvairiose situacijose – namuose, darbe, šviečiantis ir lavinantis;

6. *Tarpasmeninė, tarpkultūrinė, socialinė ir pilietinė kompetencijos* – gebėjimas konstruktyviai bendrauti skirtingoje aplinkoje, rodyti toleranciją, reikšti ir suprasti skirtingus požiūrius, derėtis sukuriant pasitikėjimą ir išreikšti supratimą; kartu su kitais dalyvauti visuomeniniame gyvenime, rodyti domėjimąsi problemų, kurios daro įtaką vietos ir platesnei bendruomenei, sprendimu;

7. *Iniciatyvumas ir verslumas* – gebėjimas identifikuoti esamas asmenines, profesines ir verslo galimybes, įskaitant platesnio požiūrio aspektus, atskleidžiančius kontekstą, kuriame įmonės

---

<sup>9</sup> *Improving School Leadership* Europos Parlamento ir Tarybos rekomendacija, 2008 m. Prieiga per internetą: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0425:FIN:LT:PDF> [žiūrėta 2015 03 21]

gyvena ir dirba, kaip bendrą suvokimą apie ekonomikos veiksmą bei apie darbdaviui ir organizacijai išskylančius uždavinius ir atsirandančias galimybes;

8. *Kultūrinis sąmoningumas ir raiška* – gebėjimas susieti savo kūrybišką ir išraiškingą požiūrį su kitų žmonių nuomone bei nustatyti kultūrinės veiklos socialines ir ekonomines galimybes ir jas įgyvendinti.

Žvelgiant į išvardintas kompetencijas galima matyti, kad asmeninių kompetencijų sąrašas orientuotas į paties, kaip žmogaus asmenybės apibūdinimą. Šiandieną vis svarbiau darosi, kad vyktų komunikavimas ne tik gimtąja, bet ir užsienio kalba. Kasdienėms problemoms spręsti remiamasi matematiniu, loginiu mąstymu. Atsižvelgiant į visuomenės tendencijas, išskyla poreikis ir kaip viena iš kompetencijų yra iškeliamas mokėjimas mokytis, kuris skatina mokytis, tobulėti su jau turimomis žiniomis, įgūdžiais ir efektyviai išnaudoti laiką. Taip pat, ugdymo įstaigos vadovui svarbu tarpasmeninė, tarpkultūrinė, socialinė ir pilietinė kompetencija, juk reikia bendrauti su įvairiais žmonėmis, kurie turi savo įsitikinimus, poreikius ir svarbu domėtis aktualiomis problemomis, ieškoti sprendimų, kurie leistų išlikti konkurencingesniems. Iniciatyvumas, verslumas ir kūrybinis sąmoningumas ir raiška, tai dar dvi svarbios kompetencijos, kurios leidžia, jau kaip buvo minėta, išlikti konkurencingiems, turėti bendrą supratimą apie ekonomiką, jos pokyčius ir pagal galimybes spręsti išskylančius uždavinius ir išnaudoti galimybes.

Sekantis svarbus dokumentas, tai Pretendentų į švietimo įstaigas kompetencijų vertinimo metodikos, kuriose pateiktos pretendentų į švietimo įstaigas kompetencijų vertinimo metodikos ir išskiriamos šios kompetencijos:

- bendrosios kompetencijos – savybės, nuostatos, žinios, gebėjimai ir įgūdžiai, kuriais paremta visa vadovo veikla.
- vadovavimo sričių kompetencijos - savybės, nuostatos, žinios, gebėjimai ir įgūdžiai, atsiskleidžiantys specifiskai vadovaujant švietimo įstaigai.<sup>10</sup>

Minėtame dokumente bendrosios kompetencijos yra išskiriamos remiantis Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2011 m. liepos 1 d. įsakymu V-1194 „Dėl Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo patvirtinimo“, kurios pateiktos 3 lentelėje.

Lyginant Europos Parlamento ir Tarybos rekomendacijas ir Pretendentų į švietimo įstaigas kompetencijų vertinimo metodikose pateiktas kompetencijas, pastebima, kad pirmame dokumente išskirtos tik asmeninės vadovo savybės, o sekančiame dokumente vadovavimo švietimo

---

<sup>10</sup>Kompetencijų vertinimo metodika. Prieiga internetu:  
[http://www.esparama.lt/es\\_parama\\_pletra/failai/ESFproduktai/2011\\_Kompetenciju\\_vertinimo\\_Metodika.pdf](http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2011_Kompetenciju_vertinimo_Metodika.pdf) [žiūrėta 2015 03 21]

įstaigai kompetencijos išskirtos į bendrąsias, kurios apima vadovo savybes, asmenines nuostatas, žinias, kuriomis vadovaujantysis remsis savo darbinėje vadovo veikloje ir sekanti kompetencijų grupė, tai vadovavimo sričių. Atskleidžiamos savybes, nuostatos, žinios, kuriomis atsikleidžia vadovavimo švietimo įstaigai specifika. Antrasis paminėtas dokumentas vadovo kompetencijas leidžia įvertinti išsamiau ir susidaryti platesnį matymą apie jo savybes, nuostatas, žinias, gebėjimus ir įgūdžius tiek bendrai vadovo veikloje, tiek švietimo įstaigų vadovavimo specifikoje.

Ugdymo įstaigų vadovų kompetencijas apibrėžia Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro priimti įsakymai, Lietuvos Respublikos seimo nutarimai, Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimai, Valstybės pažangos tarybos strategija, Lietuvos socialinių pedagogų asociacijos atliktų tyrimų ataskaitos, Švietimo aprūpinimo centro surinkti duomenys ir jų ataskaitos, Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros tyrimai ir jų ataskaitos.

### **1.3. Ugdymo įstaigų vadovo kompetencijų svarba**

Seimo patvirtintas dokumentas, kuriame yra sąsaja su ugdymo įstaigų vadovų kompetencijomis, tai 2002 m. lapkričio 12 d. nutarimas Nr. IX-1187, „Dėl valstybės ilgalaikės raidos strategijos“. Ši valstybės raidos strategija priimta 2002 m. ir joje buvo planuojami rezultatai artimiausiems penkiolikai metų. Remiantis šiuo dokumentu galima, iš dalies, apžvelgti šios strategijos įgyvendinimą, kas pasiekta iki šių dienų, domintis tuo, kas susiję su šiame darbe nagrinėjama tema.

Strategijoje numatyta, jog bus sukurta smulkaus ir vidutinio verslo (SVV) socialinė, ekonominė ir technologinė infrastruktūra, SVV plėtrai palanki teisinė ir institucinė aplinka, bendradarbiavimo su mokslo ir švietimo institucijomis sistema. Tokios vieningos sistemos šalis neturi, tačiau SVV bendradarbiavimas su švietimo, ugdymo įstaigomis yra užsimezges. Dėl mažėjančio mokinių skaičiaus ugdymo įstaigoms darosi sunku išsilaikyti, išlikti konkurencingais, todėl vykdomos įvairios restruktūrizacijos, reformos. To pasekoje, įstaigos norinčios išsilaikyti, tapti patraukliomis turi ieškoti būdų, kaip tai padaryti. Todėl rajoniniu ar kitokiu būdu įstaigos ir jų vadovai pradeda ieškoti rėmėjų, kurie vienaip ar kitaip galėtų prisidėti prie mokymo (si) aplinkos tvarkymo, kūrimo ir t.t.. SVV įmonėms iškyla poreikis, kad pas juos dirbtų kvalifikuoti, kompetentingi asmenys. Tokių motyvų vedami verslininkai investuoja į ugdymo įstaigas. Taip atsiranda poreikis bendradarbiauti SVV ir ugdymo įstaigoms. Šioje srityje turėtų atsiskleisti ugdymo įstaigų vadovų vadovavimo sričių kompetencija – švietimo įstaigos partnerystė ir bendradarbiavimas, nes svarbu bendradarbiauti ne tik su tėvais (globėjais, rūpintojais) bet ir su vietos bendruomene, verslo organizacijomis ir kitais suinteresuotais partneriais.

Strategijoje nustatant ilgalaikius valstybės raidos prioritetus, vienas iš jų yra – žinių visuomenė, tai žiniomis pagrįsta ekonomika. Šiam prioritetui pasiekti numatoma keletas tikslų, vienas iš jų aktualus nagrinėjant ugdymo įstaigų vadovų kompetencijas - kurti efektyvią ir darnią, visiems prieinamą ir tęstinę švietimo sistemą, sudarant sąlygas mokytis visą gyvenimą. Tikslui įgyvendinti numatoma pasiekti, kad vidurinis išsilavinimas būtų visuotinis, apimantis visus gyventojų sluoksnius (nepaisant amžiaus, socialinės padėties, gyvenamosios bei kalbinės aplinkos), organizuoti institucijų išorinį vertinimą, plėtoti stebėsenos (monitoringo), audito, diagnostinių testų, tyrimų ir strateginio planavimo sistemą ir kt. Šiems aspektams kontroliuoti ir įgyvendinti reikalingos ne tik vadovavimo sričių kompetencijos, tokios kaip strateginis švietimo įstaigos valdymas, vadovavimas ugdymui ir mokymui, švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymas, bet ir bendrosios – asmeninis veiksmingumas, strateginis mąstymas ir pokyčių valdymas, mokėjimas mokytis, bendravimas ir informavimas.

Valstybei, siekiančiai ir ieškančiai gairių tolimesniam ir ilgalaikiam savo krašto vystymui yra svarbus ar net vienas iš pagrindinių strateginių dokumentų yra pažangos strategija. Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. patvirtintoje pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ (toliau – Strategija) įtvirtintas pagrindinis Lietuvos siekis – tapti sumania valstybe: modernia, veržlia, atvira pasauliui, puoselėjančia nacionalinį tapatumą. Vizijoje numatomas švietimo vaidmuo – vystyti sumanią visuomenę, padėti jai tapti veiklia, solidaria ir nuolat besimokančia (2012).

Strategijoje teigiama, jog dabartinė švietimo sistema yra nepakankamai lanksti, per mažai dėmesio skiriama kritinio mąstymo ir kūrybiniam gebėjimams stiprinti. Strategijoje pateikiama tokia švietimo vizija:

- *Kūrybiškumo, pilietiškumo ir lyderystės ugdymas.* Visose švietimo įstaigose turėtų būti diegiamos kūrybingumui, ieškojimams ir tobulėjimui atviros mokymosi programos, kompetencijų vertinimo ir įsivertinimo sistemos. Mokyklose turėtų būti kuriama mokymuisi tinkama aplinka, egzaminų sistema keičiama į mokymosi rezultatų kaupimo ir pripažinimo sistemą.
- *Kultūros skatinimas.* Turėtų būti plėtojamos aukštos kokybės paslaugos, užtikrinama kultūros įvairovė ir prieinamumas.
- *Bendruomenių savivalda.* Švietimo įstaigose turėtų būti stiprinama bendruomenių savivalda, bendradarbiavimas su nevyriausybinėmis organizacijomis. Didelis dėmesys turėtų būti skiriamas bendruomenių lyderių ugdymui bei pilietinių iniciatyvų rėmimui.
- *Kultūrinės ir politinės savivokos ugdymas.* Švietimo programos turėtų skatinti piliečių tautinės savimonės ir savigarbos ugdymą. Litanistinis ugdymas turėtų būti priimamas kaip humanistinio ugdymo pagrindas.

- *Veiksmingos mokymosi visą gyvenimą sistemos kūrimas.* Siekiant užtikrinti nuolat besikeičiančiai visuomenei būtinų žinių ir gebėjimų įgijimą bei tobulinimą, būtina sukurti veiksmingą mokymosi visą gyvenimą sistemą, pritaikyti informacinių ryšių ir technologijos galimybes.
- *Judumo skatinimas.* Lietuva turėtų skatinti mokinių, studentų bei akademinio personalo judumą, didinti kultūros ir akademinio gyvenimo sklaidą.
- *Palankios mokslo ir tyrimų aplinkos kūrimas.* Siekiant sudaryti patrauklias sąlygas aukščiausio lygio mokslininkams ir tyrėjams, Lietuva turėtų investuoti į mokslo ir tyrimų aplinkos gerinimą, stiprinti infrastruktūrą, skatinti mokslo ir verslo bendradarbiavimą.<sup>11</sup>

Su Strategijoje nurodyta vizija ugdymo įstaigos vadovo kompetencijomis galima įžvelgti sąsajų, aktualijų, į kurias esami ar būsimi vadovai turėtų atkreipti dėmesį, nes tai yra apibrėžta jau ką tik minėtoje pažangos strategijoje, pagal kurią užsibrėžtus tikslus reikia įgyvendinti iki 2030 m. Laiko tarpas atrodo gan didelis, tačiau švietimo sistema yra sunkiai kintanti, netoleruojanti staigių permainų, nes švietimo sistema yra labai didelė ir susideda iš labai įvairių, sunkiai kintanti ir reikalaujanti didelių išteklių sistema. Ugdymo įstaigos vadovas planuodamas savo ir kolektyvo veiklą turi panaudoti 3 lentelėje minėtas ir bendrąsias ir vadovavimo sričių kompetencijas.

Remiantis Strategija ypatingai dėmesys skiriamas bendrųjų kompetencijų strateginio mąstymo ir pokyčių valdymui, nes svarbu turėti viziją, gebėti sistemiškai analizuoti situaciją, priimti sprendimus, būti atviram pokyčiams ir mokėti juos planuoti ir valdyti, nes pokyčiai vyksta kasdien. Taip pat svarbu ir vadovavimo sričių kompetencijų strateginis švietimo įstaigos valdymas, nes vadovas turi gebėti ir teisingai formuoti įstaigos strateginę veiklos kryptį, rengti planus, kaip ir kokiais būdais bus einama permainų ir pokyčių link, svarbu priimti teisingus sprendimus susijusius su veiklos tobulinimu.

Strategijos vizijos vienas iš aspektų yra veiksmingos mokymosi visą gyvenimą sistemos kūrimas. Šiuo atveju iškyla svarba bendrųjų kompetencijų grupės vienai iš kompetencijų - vadovavimas ugdymui ir mokymuisi. Vadovas turi ne tik rūpintis strategijos kūrimu ir jos vykdymu, bet ir turi stengtis stiprinti bendruomenės nuostatą, kad mokytiis reikia visą gyvenimą, būti atviriems mokymuisi, skiepyti bendruomenei gebėjimą ir norą dalytis žiniomis, patirtimi. Žinoma, kad to pasiekti ugdymo įstaigos vadovas turi numatyti ir tinkamai taikyti įvairius mokymosi metodus, kurie būtų perduodami ir siekiama vizijoje minimo rezultato.

---

<sup>11</sup> Kokybiškai dirbančių mokyklų vertinimo medelio sukūrimo studija. Prieiga internetu: [http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2012/12/2012\\_Projekto\\_Gera\\_mokykla\\_studija1.pdf](http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2012/12/2012_Projekto_Gera_mokykla_studija1.pdf) [žiūrėta 2015-04-21]

Ugdymo įstaigos vadovo kompetencijoms skiriamas labai svarbus vaidmuo kokybiškai dirbančių mokyklų vertinimo modelio sukūrimo studijoje (2012). Autoriai konstatuoja, jog siekiant efektyvinti mokyklos valdymą ir plėtoti lyderystę, mokykloje reikia užtikrinti vadybinius veiksnius:

1. **Lanksti mokyklos struktūra.** Mokyklos valdymo struktūra turėtų būti lanksti ir sudaranti prielaidas įvairių švietimo subjektų, t.y. vadovų, mokytojų, mokyklos steigėjo, lyderystei pasireikšti.

2. **Mokyklos autonomijos teises numatantys įstatymai ir teisės aktai.** Mokyklos veiklą reglamentuojančiuose teisiniuose dokumentuose turėtų būti numatytos autonomijos teisės mokyklai, siekiant sudaryt sąlygas lyderystės plėtrai.

3. **Teigiamas mokyklos steigėjo požiūris į lyderystę.** Mokyklos steigėjas turi didelės įtakos mokyklos veiklai: dalyvauja įstaigos steigimo, reorganizavimo, likvidavimo procesuose, skiria įstaigos vadovą, tvirtina veiklos planą, skiria finansavimą, iš dalies reglamentuoja mokyklos veiklą.

4. **Mokyklos strategijos ir strateginio plano turėjimas.** Strateginis planas yra vienas pagrindinių dokumentų, pagal kuriuos organizuojama mokyklos veikla.

5. **Mokyklos bendruomenės įsitraukimas.** Siekiant plėtoti lyderystę, reikalingas mokyklos bendruomenės aktyvus dalyvavimas priimant sprendimus, apibrėžiant iniciatyvas, paskirstant ir prisiimant atsakomybę.

6. **Aukšta mokyklos vadovo kompetencija.** Mokyklos vadovas yra vienas svarbiausių asmenų mokyklos veiklos struktūroje ir pagrindinė grandis, siejanti bendruomenę ir mokyklą. Todėl mokyklos vadovo kompetencija turi didelės įtakos mokyklos valdymo efektyvumui ir lyderystės plėtrai mokykloje.

7. **Tikslus mokyklos funkcijų ir ribų nustatymas pareiginėse instrukcijose.** Norint skatinti mokyklos bendruomenę prisiimti atsakomybę ir imtis įvairių iniciatyvų, pareiginėse instrukcijose ir grupių veiklos reglamentuose turėtų būti tiksliai apibrėžtos veiklos funkcijos ir jų ribos.

Ką tik minėtoje studijoje išryškėja vadovo kompetencijų svarba ir net yra pabrėžiama aukšta ugdymo įstaigos vadovo kompetencija, nes jis yra vienas svarbiausių asmenų mokykloje, kuris turi teisę ir daro įtaką įstaigos valdymui, veiklos efektyvumui. Vadovavimo sričių kompetencija - strateginis švietimo įstaigos valdymas, taip pat pabrėžiamas, jog efektyvus ugdymo įstaigos valdymas neatsiejamas nuo strategijos ir jos plano turėjimo.

Apibendrinant galima teigti, jog vadovo kompetencijos, jų lygis ir pastovus tobulinimas yra svarbus, nes minėti dokumentai ir daugelis kitų, vis dažniau įvardija ugdymo įstaigos indėlį į bendrą visuomenės gerovę, remiamasi į vadovus numatant valstybės pažangos, plėtros galimybes, švietimo sistemos ir mokyklų ateities vizijų įgyvendinime. Dėl sparčios šalies politinio, ekonominio, socialinio bei kultūrinio gyvenimo kaitos, ugdymo turinys ir bendrieji standartai yra

pastoviai atnaujinami, todėl norint išlikti konkurencingu rinkoje, įstaigos vadovas turi turėti ir nuolat tobulinti tiek bendrąsias, tiek vadovavimo sričių kompetencijas.

## **2. Ugdymo įstaigos vadovo kompetencijų vertinimas**

Iki 2011 m. liepos 1 d. egzistavusią vienpakopę trijų dalių atranką pakeitė dvipakopė atranka. Pagal seniau galiojusią valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų vadovų (paslaugų valstybės tarnautojų) priėmimo į pareigas tvarką, patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2001 m. rugpjūčio 3 d. įsakymu Nr.1192,<sup>12</sup> atrankos komisiją sudarė komisijos pirmininkas ir 4 nariai. Konkurso komisija vertino tris dalykus: pretendento veiklos programą; pokalbio būdu pretendento supratimą apie įstaigos, kuriuos vadovu jis nori būti paskirtas, paskirtį, tikslus, veiklos organizavimo ypatumus; pretendento atsakymus į testo klausimus. Testą rengė institucija, organizuojanti konkursą. Testą sudarė 50 klausimų iš įstatymų ir kitų teisės aktų, reglamentuojančių švietimo įstaigos veiklą. Pretendento veiklos programą, pokalbį ir testą (kiekvieną atskirai) komisijos nariai vertino raštu nuo 1 iki 10 balų. Vertinimo balai buvo sumuojami.

Pagal nuo 2011 metų liepos mėnesio 1 d. įsigaliojusį kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašą „patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2011 m. liepos 1 d. įsakymu Nr. V-1194,<sup>13</sup> įvyko tokie esminiai pokyčiai: sustiprinta mokyklos savivalda – daugiau mokyklos bendruomenės narių įtraukta į konkurso atrankos komisiją. Konkursui vykdyti sudaroma 3–8 narių komisija. Konkurso organizatorių rengiamą testą pakeitė vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijų patikrinimo, kurį vykdo nepriklausomi vertintojai, rezultatai. Šis patikrinimas tapo pirmuoju ir atskiru atrankos etapu. Atitinkamai, patikrinimo rezultatas – įvertinimas balais tapo puse bendro pretendento įvertinimo rezultato balais. Kiekvienas pretendentas, ketinantis dalyvauti konkurse švietimo įstaigos vadovo pareigoms eiti, nuo 2011 metų liepos mėnesio privalėjo įsivertinti vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijas. Šias kompetencijas vertina VšĮ Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros (toliau – Agentūra) pasitelkti kvalifikuoti specialistai.

Remiantis Agentūros pateiktais duomenimis 2 paveiksle pateikiama pretendentų į ugdymo įstaigas įvertinimo rezultatai. Matoma, kad įvertintų pretendentų skaičius nuo 2011 m. iki 2013 m.

---

<sup>12</sup> LR Švietimo ir mokslo ministro įsakymas „Dėl valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų vadovų (paslaugų valstybės tarnautojų) priėmimo į pareigas tvarkos“. Prieiga internetu: <https://www.e-tar.lt/acc/legalAct.html?documentId=TAR.192F24D4F072> [žiūrėta 2015-04-15]

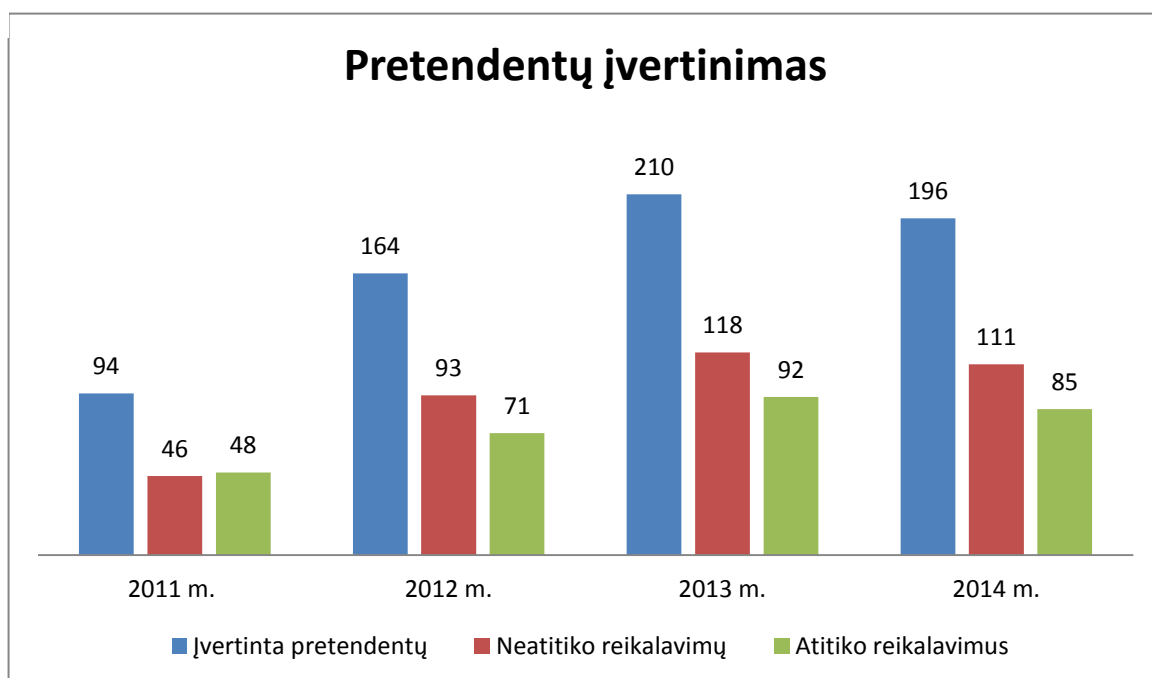
<sup>13</sup> LR Švietimo ir mokslo ministro įsakymas „Dėl kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo patvirtinimo. Prieiga internetu: [http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=403446](http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=403446) [žiūrėta 2015-04-15]

kilo ir išaugo daugiau nei du kartus ir augimas yra lygus 55,24 %. 2014 m. matomas pretendentų sumažėjimas, lyginant su 2013 m. sumažėjo 6,67 %. Tam įtakos galėjo turėti švietimo sistemos reforma, kuomet buvo pradėtos jungti mokyklos. Taip pat galima kaip priežastį dėl sumažėjimo galima įvardinti tai, kad vadovų kompetencijos yra vertinamos pretenduojant į darbo vietą ir po to tik praėjus 3 metams yra privalomas pakartoti, nes pretendento kompetencijų įvertinimas galioja 3 metus.

### 2.1. Pretendentų vertinimų statistika

Žvelgiant į 2 paveikslą matoma, kad yra išskirta kiek vadovų neatitiko ir kiek atitiko keliamus reikalavimus. 2011 m. keliamus reikalavimus atitiko 94 pretendentai, kurie sudarė 51,1 %, 2012 m. – 164 pretendentai, kurie atitiko 43,3 %, 2013 m. – 210 pretendentų, kurie atitiko 43,8 %, 2014 m. – 196 pretendentai, kurie atitiko 43,4 % iš visų bandžusių įvertinti savo kompetencijas.

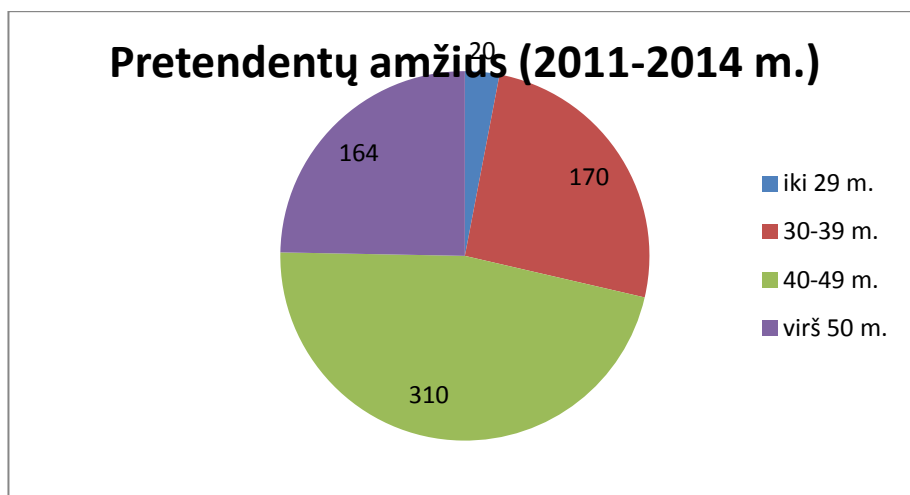
Apibendrinant duomenis galima teigti, jog tik 2011 m. daugiau nei pusė bandžusių atitiko keliamus reikalavimus. Vėlesniais metais (2012-2014 m.) reikalavimus atitiko apie 43 – 44 % visų pretendavusių, tai rodo, kad įvertinimo rezultatai išlieka gan stabilūs.



2 pav. Pretendentų, į ugdymo įstaigos vadovo darbo vietą, įvertinimas (2011 – 2014 m.)

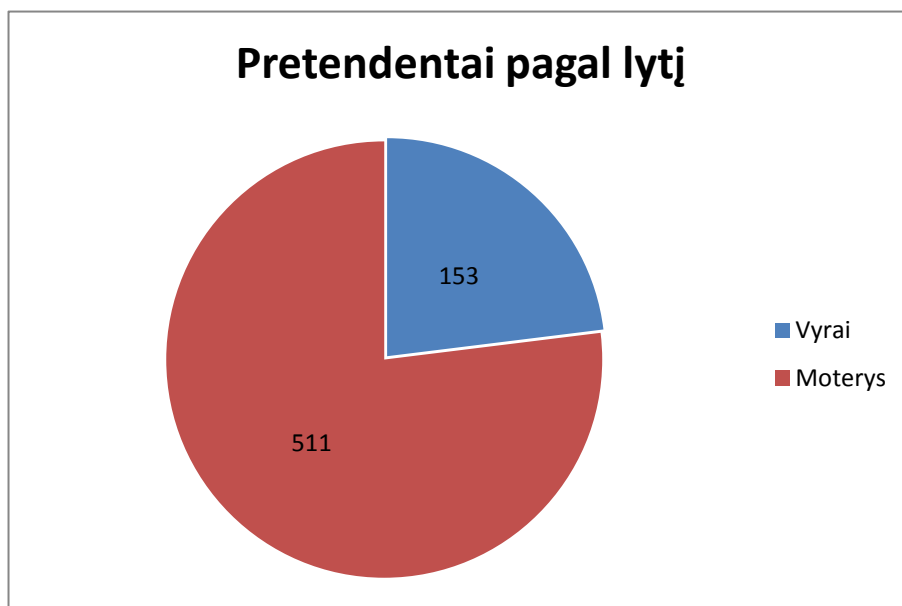
Pretendentų į ugdymo įstaigos vadovo darbo vietą 2011 – 2014 metais amžius ganėtinai įvairus. Pasiskirstymas pateikiamas 3 paveiksle. Remiantis duomenimis išryškėja, tai kad iki 29 m. yra mažiausia dalis pretendentų, iš visų dalyvavusių vertinime tik 20 buvo šios amžiaus grupės, tai sudaro 3 %, 30-39 m.- buvo 170 pretendentų, kurie atitiko 25 %, 40-49 m. – 310

pretendentų, jie sudarė 47 %, virš 50 m. dalyvavo 164 asmenys, kurie sudarė 25 % visų pretendentų. Matoma, kad mažiausiai įvertinime dalyvauja asmenys iki 29 m., o daugiausiai 40-49 m. pretendentai. Tam įtakos turi Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro patvirtintame kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams apraše įvardinti reikalavimai, kuriuose nurodoma kiek ir kokios patirties turi turėti asmuo norėdamas tapti ugdymo įstaigos vadovu.



3 pav. Pretendentų, į ugdymo įstaigos vadovo darbo vietą, amžius

4 paveiksle pateikta pretendentų pasiskirstymas pagal lytį. Iš viso per 2011 – 2014 metus pretendentų iš viso buvo 664. Iš jų vyrai buvo 153 pretendentai, šios lyties atstovai sudarė 23 %, o moterų pretendenčių buvo 511, jos sudarė 77 % visų pretendentų. Matoma tendencija, kad visų pretendentų pasiskirstymas pagal lytį yra ryškus ir daugumą pretendentų yra moteriškos lyties.



4 pav. Pretendentų pasiskirstymas pagal lytį

Agentūra kaupia išsamią informaciją apie kiekvienais metais vyravusias vertinimų tendencijas, pasiskirstymą, vidurkius. Vertinimas vykdomas taikant penkių balų skalę, kurioje išskiriami 5 vadovavimo ugdymo įstaigai kompetencijų lygiai. (žr. 4 lentelę). Pagal nustatytą tvarką pretendentų į ugdymo įstaigos vadovus kompetencijos turi atitikti tam tikrą lygį: asmeninio veiksmingumo, strateginio mąstymo ir pokyčių valdymo, mokėjimo mokytis, vadovavimo žmonėms ir vadovavimo ugdymuisi kompetencijos turi būti ne žemesnio kaip pakankamas lygio (3 balai), kitos kompetencijos – ne žemesnio kaip silpnas lygio (2 balai)<sup>14</sup>. Atlikus įvertinimą, kai ties kiekviena kompetencija atsiranda vertinimas, pagal ką tik minėtą 4 lentelę, komisija pateikia rekomendacijas, skirtas pretendentų į ugdymo įstaigų vadovų, kompetencijų tobulinimui.

4 lentelė

Ugdymo įstaigos vadovo kompetencijų vertinimo skalė.

<b>Eil. Nr.</b>	<b>Kompetencijos lygis (balų skaičius)</b>	<b>Kompetencijos lygio apibūdinimas</b>
1.	Labai silpnas (1 balas)	Pretendentas nepasižymi kompetencijai priskiriamomis nuostatomis, žiniomis ir gebėjimais; vertinamas elgesys neatitinka vertinama kompetencija apibrėžiamo elgesio.
2.	Silpnas (2 balai)	Pretendentas iš dalies pasižymi kompetencijai priskiriamomis nuostatomis, žiniomis ir gebėjimais; turi minimalų supratimą apie pagrindinius principus, procedūras, reikalingus veiksmingai veiklai. Stebimas pretendento elgesys atskirais atvejais atitinka elgesį, apibrėžiamą vertinama kompetencija. Būtina toliau lavintis ir mokytis.
3.	Pakankamas (3 balai)	Pretendentas pakankamai pasižymi kompetencijai priskiriamomis nuostatomis, žiniomis ir gebėjimais, supranta ir naudoja pagrindinius principus, procedūras, reikalingus veiksmingai veiklai. Stebimas pretendento elgesys dažniausiai atitinka elgesį, apibrėžiamą vertinama kompetencija. Galimas tolesnis lavinimaisi ir mokymasis.
4.	Aukštas (4 balai)	Pretendentas atitinka kompetencijai priskiriamas nuostatas, žinias ir gebėjimus, gerai išmano ir taiko principus, procedūras, reikalingus veiksmingai veiklai. Stebimas pretendento elgesys atitinka elgesį, apibrėžiamą vertinama kompetencija.
5.	Labai aukštas (5 balai)	Pretendentas visiškai atitinka kompetencijai priskiriamas nuostatas, žinias ir gebėjimus, labai gerai išmano principus, procedūras, reikalingus veiksmingai veiklai, ir visada sėkmingai juos taiko. Demonstruoja nuodugną supratimą, paremtą įžvalgomis plačiame kontekste. Stebimas pretendento elgesys visiškai atitinka elgesį, apibrėžiamą vertinama kompetencija. Gali būti pavyzdys kitiems, kitų pripažįstamas kaip ekspertas.

*Šaltinis: LR švietimo ir mokslo ministro 2011 m. liepos 1 d. patvirtintas įsakymas dėl kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo patvirtinimo Nr. V-1194.*

<sup>14</sup> Kompetencijų vertinimo metodika: Prieiga internetu:

[http://www.esparama.lt/es\\_parama\\_pletra/failai/ESFproduktai/2011\\_Kompetenciju\\_vertinimo\\_Metodika.pdf](http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2011_Kompetenciju_vertinimo_Metodika.pdf) [žiūrėta 2015-04-21]

Remiantis Agentūros duomenimis, pateiktais 5 lentelėje, kurioje rezultatams ir pasiekimams atskleisti yra išskirta reikalingas kiekvienai kompetencijai pasiekti balų minimumas, taip pat pateikiami vertinimų rezultatai pagal metus ir kiek tais metais pretendentų pasiekė nustatytą reikalingą balų minimumą, koks buvo atitinkamos kompetencijos vertinimų vidurkis. Išskirtas bendras tų metų vertinimo vidurkis, pagal kurį galima atlikti pretendentų pasiektų kompetencijų lygi atskirais metais. Duomenys pateikiami 5 lentelėje.

5 lentelė

Vertinimų vidurkiai pagal atskiras kompetencijas (2011 – 2014 m.)

	<b>Reikalingas minimumas</b>	<b>Vertinimų vidurkis/ Įveikė minimumą</b>	<b>Vertinimų vidurkis/ Įveikė minimumą</b>	<b>Vertinimų vidurkis/ Įveikė minimumą</b>	<b>Vertinimų vidurkis/ Įveikė minimumą</b>
		<b>2011 m.</b>	<b>2012 m.</b>	<b>2013 m.</b>	<b>2014 m.</b>
<b>Bendrosios kompetencijos</b>					
1. Asmeninio veiksmingumo	3	2,84 / 64 (68,5%)	2,68 / 90 (54,9 %)	2,83/ 143(68,1 %)	2,88/ 146(74,5 %)
2. Strateginio mąstymo ir pokyčių valdymo	3	2,63 / 57 (60,6 %)	2,58/ 82 (50 %)	2,59/ 108 (51,4%)	2,61/ 100 (51 %)
3. Mokėjimo mokytis	3	3,05 / 77 (81,9 %)	3,02/ 125(76,2 %)	3,12/ 167(79,5%)	3,25/ 171(87,2 %)
4. Vadovavimo žmonėms	3	2,57 / 54 (57,4 %)	2,55/ 82 (50 %)	2,61/ 103(49,5 %)	2,57/ 95 (48,5 %)
5. Bendravimo ir informavimo	2	2,66/ 93 (98,9 %)	2,60/ 162(98,9 %)	2,69/ 210(100 %)	2,69/ 196(100 %)
<b>Vadovavimo sričių kompetencijos</b>					
1. Strateginio švietimo įstaigos valdymo	2	2,50/ 87 (92,5 %)	2,54/ 155(94,5 %)	2,61/ 204(97,1 %)	2,76/ 195(99,5 %)
2. Vadovavimo ugdymui ir mokymuisi	3	2,89/ 66 (70,2 %)	2,88/ 110(67,1 %)	2,88/ 132(62,9 %)	2,81/ 114(58,2 %)
3. Vadovavimo pedagogų kvalifikacijos tobulinimui	2	2,68/ 89 (94,7 %)	2,68/ 162(98,9 %)	2,71/ 210 (100%)	2,93/ 195(99,5 %)

4. ŠĮ struktūros, procesų, išteklių valdymo	2	2,51/ 92 (97,9 %)	2,45/ 156(95,8 %)	2,55/ 208(99 %)	2,55/ 195(98,9 %)
5. ŠĮ partnerystės ir bendradarbiavimo	2	3,11/ 94 (100 %)	3,20/ 164(100 %)	3,30/ 210(100 %)	3,39/ 196(100 %)
Bendras vertinimo vidurkis:		2,74	2,72	2,79	2,84

Vertinant pateiktus Agentūros duomenis, galima matyti, kad mažesnius įvertinimus surenka pretendentai vertindami bendrąsias kompetencijas. Iš ką tik paminėtos kompetencijos grupės, mažiausius vertinimus gauna vadovavimo žmonėms kompetencijos vertinimas ir strateginio mąstymo ir pokyčių valdymo kompetencija. Pastaroji kompetencija 2011 – 2014 m. lyginat su visomis kitomis kompetencijomis gauna mažiausius vertinimus. Vadovavimo sričių kompetencijų vertinime sunkiausiai pretendentams sekasi su vadovavimu ugdymui ir mokymuisi kompetencija. Iš minėtos kompetencijų grupės ŠĮ partnerystės ir bendradarbiavimo kompetencija visais metais pasiekė reikalingą balų minimumą ir net jį visada viršija. Bendras įvertinimo vidurkis, pateiktas paskutinėje lentelės eilutėje, parodo, jog einant metams iš metų nors ir minimalaus įvertinimo nepasiekiančių daugėja, tačiau bendras įvertinimų vidurkis kyla.

Žvelgiant į bendrųjų kompetencijų vertinimo vidurkių rezultatus, matoma, kad reikalingą balų minimumą kiekvienais metais pretendentai surenka vertinant mokėjimo mokytis ir bendravimo ir informavimo kompetencijas. Likusių kompetencijų vertinimo vidurkiai reikalingo minimumo nepasiekia, tačiau pastebima tendencija, kad vidurkiai po truputį kyla ir rezultatai gerėja.

Vadovavimo sričių kompetencijų grupėje vidutiniai vidurkiai nepasiekia reikalingo minimumo tik vertinant vadovavimo ugdymui ir mokymuisi kompetenciją. Likusių kompetencijų vertinimo vidurkiai pasiekia reikalingą minimumą ir net perkopia ribą ir matomas augimas. Augimas matomas ir 5 lentelės paskutinėje eilutėje, kurioje pateikiamas bendras įvertinimo vidurkis.

## **2.2. Pretendentų, įsidarbinusių ugdymo įstaigose, statistika**

Prieš tai pateikta informacija buvo apie visus pretendentes, kurie buvo vertinami per 2011 – 2014 metus. Pateikta informacija neparodo tikrosios situacijos įsidarbinimo atžvilgiu, nes kaip žinoma dėl darbo vietos konkurse dažnai varžosi ne vienas, o keli pretendentai. Agentūros internetiniame puslapyje yra skelbiama statistika apie 2011 – 2013 metus, kiek per tą laikotarpį asmenų įsidarbino, koks vidutinis įsidarbinusiųjų amžius, pateikiama informacija apie vadybinės

kategorijas, kurias turi ugdymo įstaigų vadovai. Apie 2014 m. Agentūra statistinių duomenų neturi ir jų dar nepateikia.

Oficialiame Agentūros internetiniame puslapyje [www.nmva.smm.lt](http://www.nmva.smm.lt) pateikiama informacija, kad per trejetą metų nuo pagal 2011 metų liepos 1 dieną LR švietimo ir mokslo ministrą patvirtintą naują konkursų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų pareigoms eiti tvarką Lietuvos Respublikoje įvairių tipų švietimo įstaigų vadovų pareigoms buvo išrinkti 152 asmenys. Per tą laikotarpį vertinti buvo 468 asmenys, atitiko reikalavimus – 211 pretendentų. Vadinasi, 59 pretendentai per lyginamą laikotarpį, neįsidarbino ugdymo įstaigoje ar kitoje panašaus tipo švietimo įstaigoje. Nauji vadovai pradėjo vadovauti 81 bendrojo ugdymo įstaigai, 33 ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigoms ir 5 profesinio mokymo įstaigoms. Dar 33 naujus vadovus gavo kitų tipų švietimo įstaigos – daugiafunkciai centrai, pedagoginės psichologinės tarnybos, pedagogų švietimo, suaugusiųjų mokymo, kūno kultūros ir sporto centrai, specialiosios, meno, lengvosios atletikos mokyklos ir pan.

Lyginant pretendentų pasiskirstymą pagal amžių, tai visų naujųjų vadovų amžiaus vidurkis – 45 metai, kaip ir buvo matoma 3 paveiksle, kad tokio amžiaus pretendentų yra daugiausia. Jauniausiam atrankos dieną buvo suėję 31 metai, vyriausiam – 65 metai. Iš pretendentų grupės pagal amžių pasiskirstymo 3 paveiksle išskirtos grupės iki 29 m. įsidarbinusių nebuvo, visi, kurie bandė – negavo darbo vietos pagal vertinamą sritį. Įsidarbinusieji pagal amžiaus grupes pasiskirstė taip:

iki 35 metų – 8;

36-40 metų – 28;

41-45 metų – 45;

46-50 metų – 32;

51-55 metų – 29;

56-60 metų – 9;

61 ir daugiau metų – 1.

Amžiaus grupėse pagal įsidarbinimą lyderiai yra 36 - 55 metų amžiaus asmenys, pasiskirstymas atitinka pretendentų pagal mažiaus grupes skaičių. Tokio amžiaus buvo daugiausia ir pretendentų, kurie sudarydavo apie 44 – 45 % visų pretendentų, o čia matoma, kad ir įsidarbinusiųjų taip pat tokio amžiaus yra daugiausia.

Agentūros svetainėje pateikiama, kad iki paskyrimo į naujas vadovavimo pareigas pretendentai, laimėję darbo vietos konkursą, turėjo labai nevienodą vadovaujančiojo darbo patirtį. Dvidešimt vienas pretendentas visai neturėjo realaus vadovavimo įstaigai patirties, 9 asmenys turėjo vadovavimo ne švietimo įstaigai patirtį, 32 - turėjo švietimo įstaigos vadovo (direktorius) patirties.

Absoliučią daugumą naujųjų vadovų sudarė buvę švietimo įstaigų vadovų pavaduotojai. Tokių būta net 20.

Įdomi atrodo ir pretendentų į ugdymo įstaigos vadovo darbo vietą įgytų vadybinių kategorijų situacija. Pradėdami vadovo darbą, vadybinės kategorijos visai neturėjo 69 asmenys, trečiąją kategoriją turėjo 35 asmenys, antrąją – 46. Du naujieji švietimo įstaigų vadovai jau turėjo pirmąją vadybinę kategoriją.

Lyginant 4 paveiksle pateiktą pasiskirstymą pagal lytis, nieko naujo neišvysime ir pasiskirstyme įsidarbinusiųjų pagal lytis. Vadovais tapo 126 moterys ir 26 vyrai. Ši situacija dar labiau linksta į moterų pusę, nes iš visų įsidarbinusių 82,89 % yra moterys, o tik 17,11 % sudaro vyrai. Pretendentų pasiskirstymas pagal lytis, šiek tiek mažesnis, tačiau vis tiek moterys sudaro apie 70 % visų pretendentų.

Apibendrinant pretendentų pasiskirstymą įvairiais aspektais ir realiai įsidarbinusiųjų situacija, tai ji labai panaši. Kiek būna apytiksliai pretendentų, atitinkamai bus ir įsidarbinusiųjų. Pasiskirstymas pagal amžių, lytis taip pat yra reprezentatyvus ir išlaiko proporcijas tarp buvusių pretendentų ir įsidarbinusiųjų ugdymo įstaigos vadovų.

### **3. Ugdymo įstaigos vadovo kompetencijų tyrimas**

#### **3.1. Tyrimo metodologija**

Metodologija, susijusi su tyrimo metodais ir technika. Tai reiškia, kad bet kuri mokslinį tyrimą būtina metodologiškai pagrįsti, t.y. korektiškai suformuluoti temą, aptarti tyrimo koncepciją, hipotezę, tyrimo metodus ir t.t. (*Kardelis, 2002*). Tyrimo metodologija, jos supratimas ir taikymas gali būti labai įvairūs. Kiekviename konkrečiame tyrime svarbiausia apibrėžti pagrindinę idėją ir pagrindinius teiginius, kuriais remiantis buvo sumanytas tyrimas.

Šio darbo pagrindinė idėja buvo išnagrinėti ugdymo įstaigų vadovų kompetencijas ir kokių kompetencijų svarba išryškės ateityje. Tokio tyrimo pasirinkimui įtakos turėjo supratimas tai, kad aplinka, prioritetai, tvarkos, nuostatos keičiasi, o kaip tada, su jau minėtomis, ugdymo įstaigų vadovų kompetencijomis. Einant metams atsiranda poreikis keisti švietimo sistemą, leisti naujus įsakymus, metodikas, vadovėlius, įsigyti vis naujesnes informacines technologijas, kad palengvinti mokymo (-si) procesą, atsiranda svarbus aspektas – ugdymo įstaigai išlikti konkurencingai, pritraukti naujus moksleivius, tai ar neturėtų keistis ir vertinamų vadovų kompetencijų svarba, gal net modelis? Vadovaujantis šiuo požiūriu ir buvo atliktas ugdymo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimas.

Tyrimui buvo pasirinktas Rokiškio rajonas ir jo ugdymo įstaigų vadovai, pedagogai, mokyklų tėvų taryba. Tokia trisluoksnė nuomonė, leis susidaryti objektyvesnę nuomonę, ne iš vienos suinteresuotos tiriamos grupės, o iš visų trijų, kurios dalyvauja ugdymo procese. Tokio tipo tyrimo anksčiau nėra daryta, todėl šis tyrimas ir jo išvados gali būti paskata toliau domėtis ugdymo įstaigų vadovų kompetencijomis, jų svarba šiuo metu ir ateityje, koreguojant jų vertinimą, nustatant kompetencijų įvertinimo balų minimumus ar kitose procedūrose, susijusiose su kompetencijų vertinimu. Rezultatai gali būti naudingi Nacionalinei mokyklų vertinimo agentūrai, kuri atlieka pretendentų ir vadovų vertinimą, Švietimo ir mokslo ministerijai, kuri vertina ir priima sprendimus dėl švietimo sistemos ir joje dalyvaujančių vadovų, pedagogų, mokinių, rezultatai taip pat gali būti naudingi ir Rokiškio rajono švietimo skyriui, kuris atlieka monitoringą, kaupia su švietimu susijusią informaciją.

Tyrimas susidėjo iš kelių etapų:

1 etapas - apsvaistytas klausimo reikšmingumas teoriniu ir praktiniu požiūriu, apsvaistyti ištekliai, rinkta ir nagrinėta mokslinė ir internetinė medžiaga. Išnagrinėta teoriniu aspektu kas yra vadovų kompetencijos, taip pat išnagrinėtas ugdymo įstaigų vadovų kompetencijų reglamentavimas, apžvelgta kompetencijų svarba.

2 etapas – išsiaiškinius kaip yra vykdomas ugdymo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimas ir kas jį atlieka, aktualūs klausimai buvo el. paštu išsiųsti į VŠĮ Nacionalinei mokyklų vertinimo agentūrai, kad gauti pirminius duomenis. Gavus atsakymus jie buvo pateikiami paveikslais, aprašomi, esant neaiškumams vėl kreiptasi į Agentūrą. Išanalizavus pateiktus duomenis apie pretendentes, apžvelgti statistiniai duomenys apie asmenis, įsidarbinusius į ugdymo įstaigų vadovo darbo vietas. Duomenys palyginti, pateikti apibendrinimai.

3 etapas – pradžioje buvo nustatyta tikslinė grupė, kuriai bus skirtas tyrimas, tai Rokiškio rajono ugdymo įstaigos. Po to nustatyta tyrimo imtis. Sudaroma anketa atlikti ugdymo įstaigų vadovų kompetencijų analizę Rokiškio rajone, apklausiant formalaus ugdymo įstaigų vadovus, pedagogus ir tėvų tarybą. Kuriamą metodiką anketos atsakymams apibendrinti, analizuoti. Anketa pateikiama respondentams. Anketų atsakymai vedami į pasirinktą sistemą, joje atliekamos operacijos, veiksmai rezultatams gauti. Rezultatai analizuojami. Tyrime buvo naudojami teoriniai ir empiriniai tyrimo metodai.

4 etapas - formuojamas magistrinio darbo tekstas, pateikiami tyrimo rezultatai, formuluojamos išvados, pasiūlymai.

Analizuojant respondentų atsakymus apie kompetencijų svarbą, šiuo metu ir ateityje, reikėjo sužymėti jų svarbą nuo 1 iki 5 (1 – visiškai nesvarbios, 2- nesvarbios, 3- vidutiniškai svarbios, 4- labai svarbios, 5- svarbiausios), rezultatai suvesti, atitinkamai pagal išskirtą svarbą, kaip pateikta

respondento anketoje. Visų respondentų atsakymai pagal atitinkamą kompetenciją buvo sudėti ir padalinti iš respondentų skaičiaus. Šio išvesto vidurkio pagalba gautas rodiklis, kuris parodo visų respondentų nuomonę apie kompetencijų svarbą.

### **3.2. Rokiškio rajono švietimo statistika**

Tyrimui buvo pasirinktas Rokiškio rajonas, esantis Lietuvos šiaurės rytuose, kuris priklauso Panevėžio apskričiai. Apskritis yra ketvirta pagal užimamą plotą Lietuvoje. 2014 m. rajone gyveno 32 754 gyventojų, iš jų 3822 yra mokiniai, kurie mokosi rajono mokyklose, pagal ikimokyklinio ugdymo programą ugdomi 734 (1-5 m.) vaikai, pagal priešmokyklinio ugdymo programą ugdomi 256 (5-6 m.) vaikai. Per metus, lyginant 2013 m. su 2014 m., rajone mokinių skaičius sumažėjo 243 mokiniais, priešmokyklinukų padaugėjo – 30, ikimokyklinukų padaugėjo – 5 vaikais.

Internetiniame Rokiškio rajono savivaldybės puslapyje [www.rokiskis.lt](http://www.rokiskis.lt) pateikiamas Rokiškio rajono 2014-2015 m. m. švietimo įstaigų sąrašas: 5 lopšeliai-darželiai, 2 mokyklos-darželiai, 2 universalūs daugiafunkciai centrai, 1 pradinė mokykla, 2 pagrindinės mokyklos, 2 progimnazijos, 1 vidurinė mokykla, 5 gimnazijos, 1 suaugusiųjų ir jaunimo mokymo centras su VŠĮ Rokiškio psichiatrijos ligoninės mokymo skyriumi, 1 pagrindinės mokyklos tipo specialioji mokykla, 3 mokyklų skyriai (ikimokyklinio/pradinio ugdymo), 4 neformalųjį švietimą teikiančios įstaigos: Rokiškio Rudolfo Lymano muzikos mokykla, Rokiškio choreografijos mokykla, Rokiškio kūno kultūros ir sporto centras, viešoji įstaiga Rokiškio jaunimo centras, 3 neformaliojo švietimo skyriai prie 3 rajono gimnazijų. Šiose įstaigose 2013 – 2014 mokslo metais dirbo 546 pedagogai.

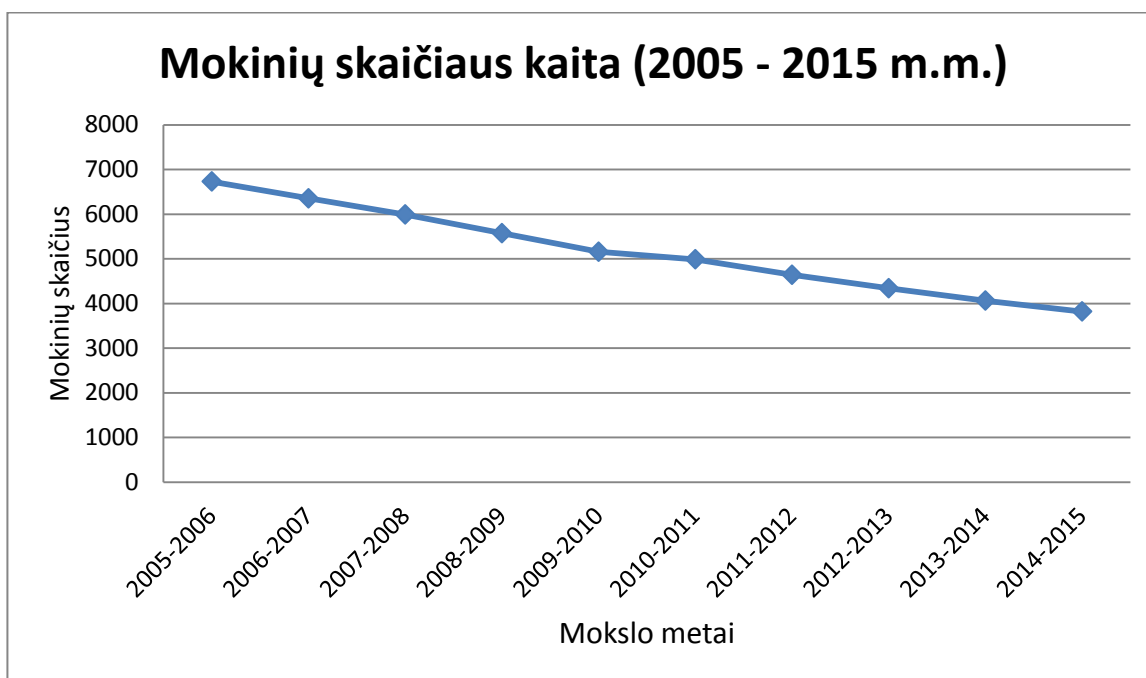
Rokiškio rajone švietimo įstaigų skaičius nuo 2005 metų stipriai pakito. Tam įtakos turėjo švietimo reforma, kuris metu mokyklos buvo jungiamos, uždaromos, dėl mokinių skaičiaus sumažėjimo, nesudaromų klasių komplektų, o per paskutinius trejus metus keitėsi ir mokyklų klasifikavimas. Mokyklos buvo pervadintos, sujungtos, priskirtos kitos funkcijos. 2005 – 2006 m. rajone buvo 28 mokyklos ir 8 skyriais, o 2014 – 2015 m. m. rajone liko 15 mokyklų ir 3 skyriai.

Remiantis pateiktais statistiniais duomenimis Rokiškio rajono savivaldybės Švietimo skyriaus internetiniame puslapyje, rajone 4 gimnazijos vykdo pagrindinio ir vidurinio ugdymo programas (5-8 kl. ir I-IV g. klasės), 2 gimnazijos vykdo ir pradinio ugdymo programą (1-4 kl., 5-8 kl., I-II g kl. ir III-IV g kl.). Rokiškio suaugusiųjų ir jaunimo mokymo centras vykdomas suaugusiųjų pradinio (1-4 kl.), pagrindinio (5-10 kl.), suaugusiųjų pagrindinio (5-8 kl., I-II g kl.) ir akredituotą suaugusiųjų vidurinio ugdymo (III-IV g kl.) programas.

Lyginant švietimo įstaigas Rokiškio rajone daugiausiai mokinių mokosi Rokiškio Juozo Tumo – Vaižganto gimnazijoje, ji turi du padalinius, kurie atsirado prieš trejus metus sujungus

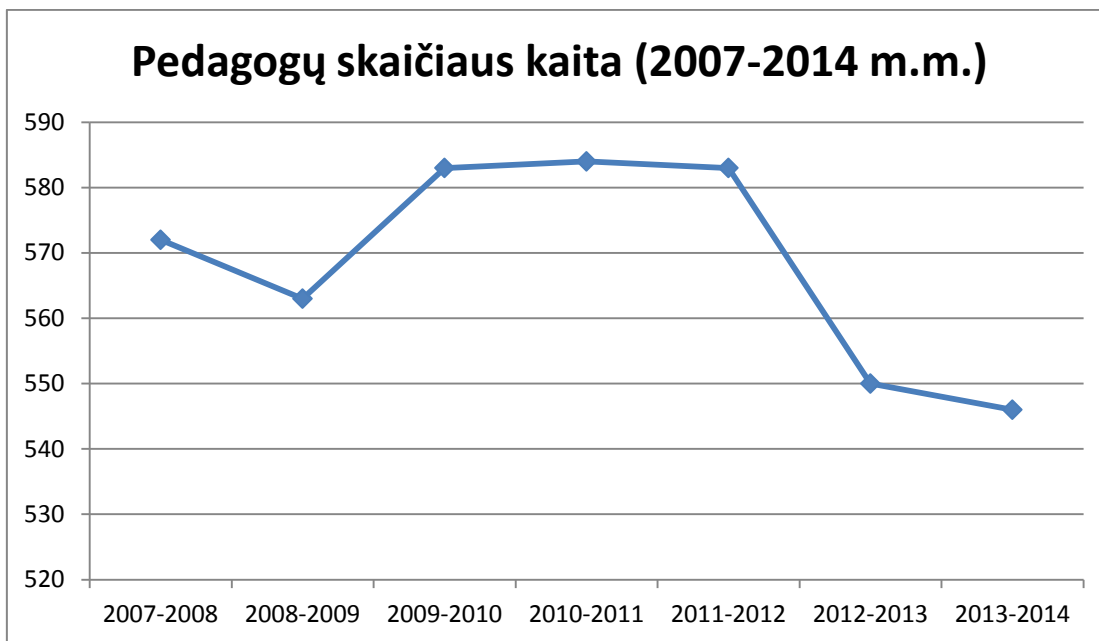
gimnaziją ir vidurinę mokyklą. Ši gimnazija įsikūrusi Rokiškio mieste ir yra vienintelė gimnazija mieste. Šiuo metu joje mokosi 844 moksleiviai, gimnazija vykdo pagrindinio ugdymo II dalies programą (I-II g kl.) ir akredituotą vidurinio ugdymo programą (III-IV g. kl.).

Rajone mokinių skaičius kasmet mažėja, tai rodo atskirų metų duomenys pavaizduoti 5 paveiksle. 2005 – 2006 mokslo metais rajono mokyklose mokėsi 6732 mokiniai, 2006 – 2007 m.m. – 6353, sumažėjo 5,6 %, 2007 – 2008 m.m. – 5993, sumažėjo 5,7 %, 2008 – 2009 m. m. – 5574, sumažėjo 7 %, 2009 – 2010 m. m. – 5158, sumažėjo 7,5 %, 2010 – 2011 m. m. – 4990, sumažėjo 3,3%, 2011 – 2012 m. m. – 4642, sumažėjo 7 %, 2012 – 2013 m. m. – 4341, sumažėjo 6,5 %, 2013 – 2014 m. m. – 4065 sumažėjo 6,4 %, 2014 – 2015 m. m. – 3822, sumažėjo 6 %. Tendencija rajone matosi labai aiškiai, kad mokinių kasmet mažėja, tai sudaro apie 300 moksleivių, kurie sudaro ~ 6 % visų besimokančių.



5 pav. Mokinių skaičiaus kaita Rokiškio rajone (2005 – 2015 m.m.)

Pedagogų, dirbančių Rokiškio rajono mokyklose skaičius, taip pat kito. Rokiškio rajono savivaldybės internetiniame puslapyje pateikiami statistiniai duomenys 2007 – 2014 mokslo metų pateikti 6 paveiksle. 2007 – 2008 m.m. rajono bendrojo lavinimo mokyklose dirbo 572 pedagogai, 2008 – 2009 m. m. – 563, sumažėjo 1,5 %, 2009 – 2010 m.m. – 583, padidėjo 3,6 %, 2010 – 2011 m.m. – 584, padidėjo 0,2 %, 2011 – 2012 m.m. – 583, sumažėjo 0,2 %, 2012 – 2013 m.m. – 550, sumažėjo 5,7 %, 2013 – 2014 m.m. – 546, sumažėjo 0,2 %.



6 pav. Dirbančių pedagogų skaičius rajono bendrojo lavinimo mokyklose (2007-2014 m.m.)

Apibendrinus statistinius Rokiškio rajono švietimo duomenis išryškėja, kad rajone mokinių skaičius mažėja, pedagogų, mokyklų taip pat. Jaučiama migracijos, mažėjančio gimstamumo įtaka, taip pat rajone nėra palankios įsidarbinti, todėl išvykę abiturientai studijuoti į didžiuosius miestus negrįžta atgal į rajoną, kuria šeimas kituose rajonuose. Rajone didelis bedarbių skaičius, trūksta darbo vietų, kurti savo verslą pakankamai sudėtinga, nes reikia turėti nuosavų investicijų, taip pat rajonas turi daug skolų, kurios apsunkina pragyvenimą. Jei niekas artimiausiu laiku nesikeis rajono valdyme, politikoje, investicijoje gyventojų mažėjimo ir senėjimo tendencija darysis vis didesnė.

### 3.3. Ugdymo įstaigų vadovų kompetencijų anketinės apklausos analizė

Rokiškio rajono ugdymo įstaigų vadovų kompetencijų tobulinimo tyrime dalyvavo ugdymo įstaigos pateiktos 6 lentelėje.

6 lentelė

Rokiškio rajon ugdymo įstaigų sąrašas

Eil. Nr.	Ugdymo įstaigos pavadinimas	Mokinių (vaikų) skaičius
1.	Rokiškio Juozo Tumo – Vaižganto gimnazija ( Senujų Rūmų ir Romuvos padaliniai);	844
2.	Rokiškio raj. Juodupės gimnazija;	483
3.	Rokiškio raj. Obelių gimnazija;	388
4.	Rokiškio raj. Kamajų Antano Strazdo gimnazija;	346
5.	Rokiškio raj. Pandėlio gimnazija;	261

6.	Rokiškio suaugusiųjų ir jaunimo mokymo centras;	223
7.	Rokiškio raj. Jūžintų Otto Širvydo vidurinė mokykla;	140
8.	Rokiškio pagrindinė mokykla;	40
9.	Rokiškio raj. Kriaunų pagrindinė mokykla;	66
10.	Rokiškio ra. Panemunėlio pagrindinė mokykla;	109
11.	Rokiškio Senamiesčio progimnazija;	425
12.	Rokiškio Juozo Tubelio progimnazija;	735
13.	Rokiškio raj. Pandėlio pradinė mokykla;	122
14.	Rokiškio mokykla-darželis „Ažuoliukas“;	189
15.	Rokiškio raj. Kavoliškio mokykla-darželis;	74
16.	Rokiškio raj. Obelių lopšelis-darželis;	53
17.	Rokiškio lopšelis-darželis „Nykštukas“;	116
18.	Rokiškio lopšelis-darželis „Pumpurėlis“;	191
19.	Rokiškio lopšelis-darželis „Varpelis“;	192
20.	Rokiškio raj. Juodupės lopšelis-darželis;	81
21.	Rokiškio choreografijos mokykla;	262
22.	Rokiškio Rudolfo Lymano muzikos mokykla;	362
23.	Rokiškio raj. Pandėlio universalus daugiafunkcis centras;	216
24.	Rokiškio raj. Panemunėlio universalus daugiafunkcis centras;	29
25.	Rokiškio raj. kūno kultūros ir sporto centras;	364
26.	VšĮ Rokiškio jaunimo centras;	213
27.	Rokiškio raj. savivaldybės švietimo centras;	-
28.	Rokiškio raj. savivaldybės pedagoginė psichologinė tarnyba.	-

Rajone ugdymo įstaigose dirba 28 vadovai, 546 pedagogai, kuriems buvo pateiktos iš anksto paruoštos anketos (atitinkamai 1 ir 2 priedai). Anketos taip pat buvo išdalintos mokyklų tėvų tarybos atstovams (3 priedas). Pagal apklausiamųjų respondentų imties formulę buvo apskaičiuota kokio kiekio reiks anketų iš atitinkamos grupės (žr. 7 paveikslą).

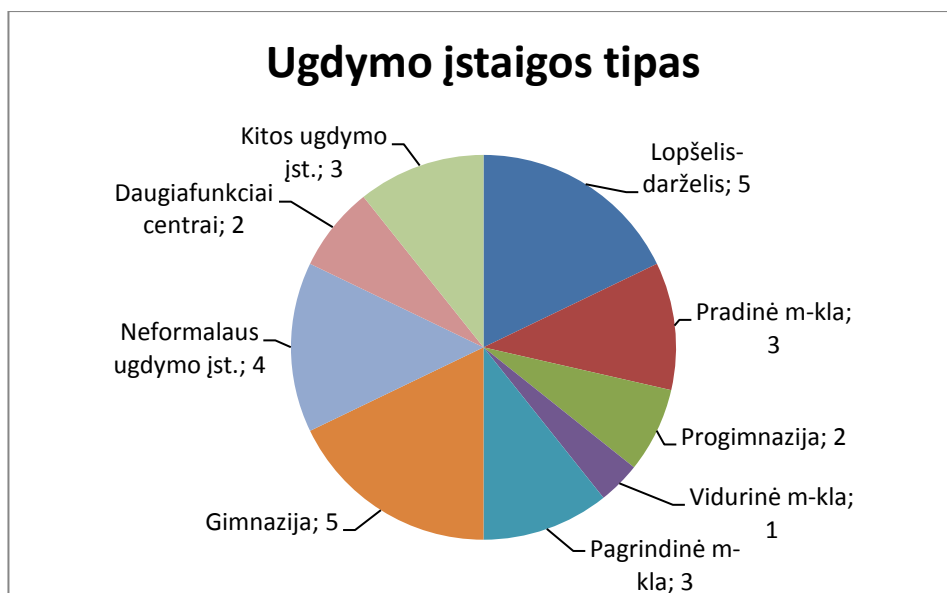
$$n = \frac{1}{2 \Delta 1/N}$$

7 pav. Respondentų imties apskaičiavimo formulė

Į pateiktas anketas atsakė visi 28 ugdymo įstaigų vadovai. Anketos buvo dalinamos popieriniu variantu, siunčiamos internetu, derinant telefonu. Anketą sudarė 19 klausimų. Pirmieji klausimai buvo parinkti, kad sužinoti informaciją apie respondentus, tai pirmasis – kokia lytis. Rokiškio rajono ugdymo įstaigų vadovai pagal lytį pasiskirstę nevienodai, moterų yra 17, o vyrų 11, atitinkamai 61 % ir 39 %. Tokie atsakymai buvo gauti ir 1 anketos klausime.

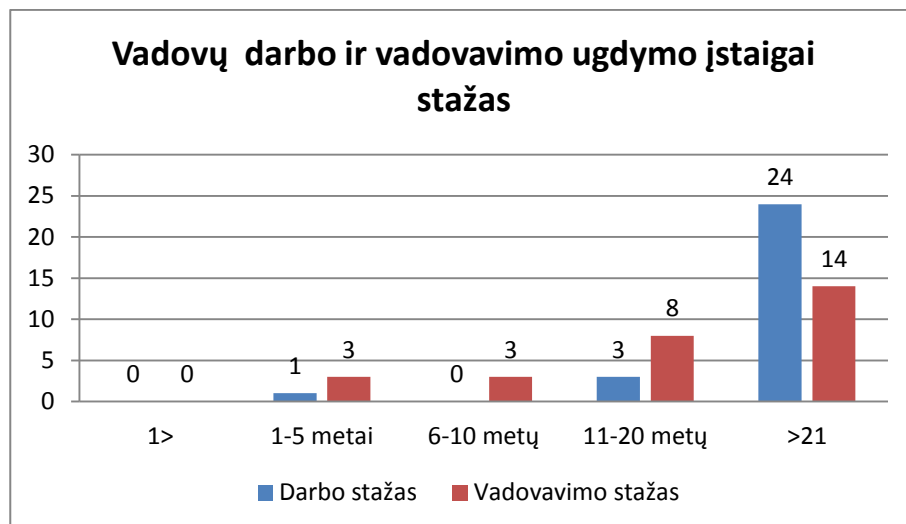
Antrame anketos klausime apie ugdymo įstaigos tipą rezultatai pateikiami 8 paveiksle. Visi vadovai nurodydami savo ugdymo įstaigą, kuriai vadovauja, atsakė teisingai, todėl rezultatai ir ugdymo įstaigų pasiskirstymas atitinka 6 lentelėje pateiktą ugdymo įstaigų sąrašą. Daugiausiai rajone yra gimnazijų, net 5, taip pat 5 lopšeliai-darželiai, tai sudaro po 17,9 %, neformalaus ugdymo įstaigos, kurios yra 4, sudaro 14,3 %, po 10,7 % sudaro pradinės, pradinės mokyklos ir kitos ugdymo įstaigos, kurių yra po 3, progimnazijų ir daugiafunkčių centrų rajone yra po 2, tai sudaro po 7,1%, 1 vidurinė mokykla sudaro 3,6 % visų rajone esančių ugdymo įstaigų.

Prie kitų ugdymo įstaigų buvo priskirta Rokiškio raj. savivaldybės pedagoginė psichologinė tarnyba, Rokiškio suaugusiųjų ir jaunimo mokymo centras, Rokiškio raj. savivaldybės švietimo centras.



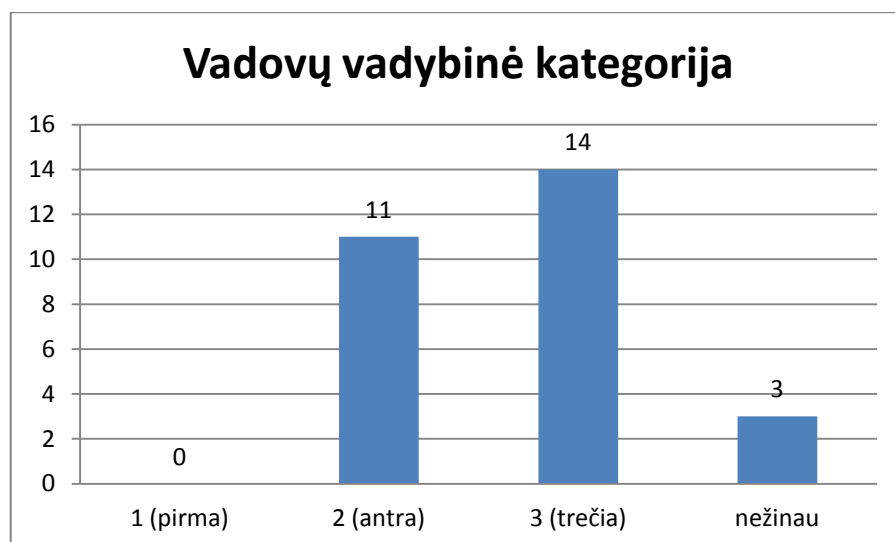
8 pav. Rokiškio rajono ugdymo įstaigos pagal tipą

Trečiasis anketos klausimas - koks yra darbo stažas, neišskiriant pagal darbo pobūdį, pareigas. Vadovų atsakymai pasiskirstė į tris grupes: 1 vadovas turi 1-5 metų darbo patirtį, tai sudaro 3,6 %, 3 vadovai – 11-20 metų patirtį, tai sudaro 10,7 %, o daugiausiai, net 85,7 %, tai yra 24 vadovai turi daugiau nei 21 metų darbo stažą. Ketvirtuoju klausimu buvo norima sužinoti kiek asmuo vadovauja ugdymo įstaigai. Šiuo klausimu atsakymai pasiskirstė gana panašiai kaip ir prieš tai minėtame. 3 vadovai vadovauja ugdymo įstaigai 1-5 metus, tais sudaro 10,7 %, lygiai tiek pat - 3 vadovai turi 6-10 metų vadovavimo patirtį, 8 vadovai – 11-20 metų, tai sudaro 28,6 %, o daugiausiai, 50 % visų vadovų, kaip ir prieš tai buvusiame klausime, 14 ugdymo įstaigų vadovų turi daugiau nei 21 metų vadovavimo patirtį. Apibendrinant šiuo du klausimus galima teigti, jog vyrauja didelę darbo patirtį turintys vadovai. (žr. 9 pav.).



9 pav. Respondentų darbo stažas ir vadovavimo ugdymo įstaigai darbo stažas.

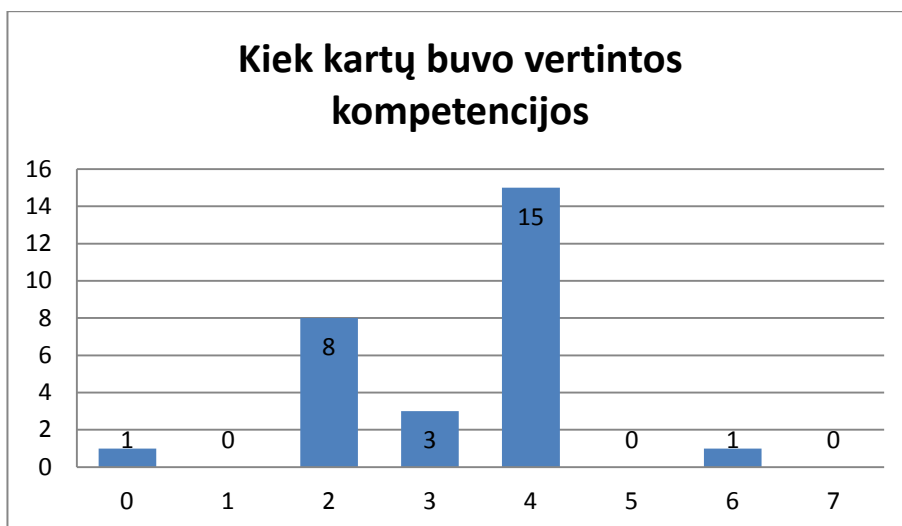
Į pateiktos anketos ugdymo įstaigos vadovams 5 klausimą apie vadybinę kategoriją, atsakymai pasiskirstė į tris grupes (Žr. 10 pav.). Pirmos vadybinės kategorijos neturi nei vienas Rokiškio rajono ugdymo įstaigos vadovas, antrąją vadybinę kategoriją turi 11 vadovų, tai sudaro 39,3 %, trečią vadybinę kategoriją turi 14 Rokiškio rajono ugdymo įstaigų vadovų, tai sudaro 50 %, trečia atsakymų grupė, kurioje buvo 3 vadovų atsakymai, jog jie nežino kokia yra jų vadybinė kategorija.



10 pav. Respondentų vadybinės kategorijos

Anketoje šeštasis klausimas buvo skirtas, tam kad sužinoti, koks vyrauja ugdymo įstaigos vadovų kompetencijos lygis (žr. 11 pav.). Rezultatai šiek tiek nustebino, nes 25 respondentai nežinojo savo kompetencijos lygio, tai sudarė 89,3 %, po 1 atsakymą gavo 2 (antro), 3 (trečio) ir 5 (penkto) lygio kompetencijos, atsakymai sudarė po 3,6 % visų atsakiusiųjų. Septintasis klausimas

buvo skirtas sužinoti kiek kartų jau buvo vertintos ugdymo įstaigos vadovo kompetencijos (žr. 11 pav.). Nei vieno karto nebuvo vertintas 1 ugdymo įstaigos vadovas, tai pedagoginės psichologinės tarnybos, nes nėra dar patvirtinta atestacijos ir vertinimo sistema, šios įstaigos vadovams, tai sudarė 3,6 %. Du kartus buvo vertinti 8 vadovai, tai sudarė 28,6 %, tris kartus buvo vertinti 3 vadovai, tai sudarė 10,7 %, net 15 vadovų buvo vertinti keturis kartus, tai sudaro 53,6 %, ir 1 vadovas buvo vertintas 6 kartus, tai sudaro 3,6 %.



11 pav. Respondentų kompetencijų vertinimas (kartais)

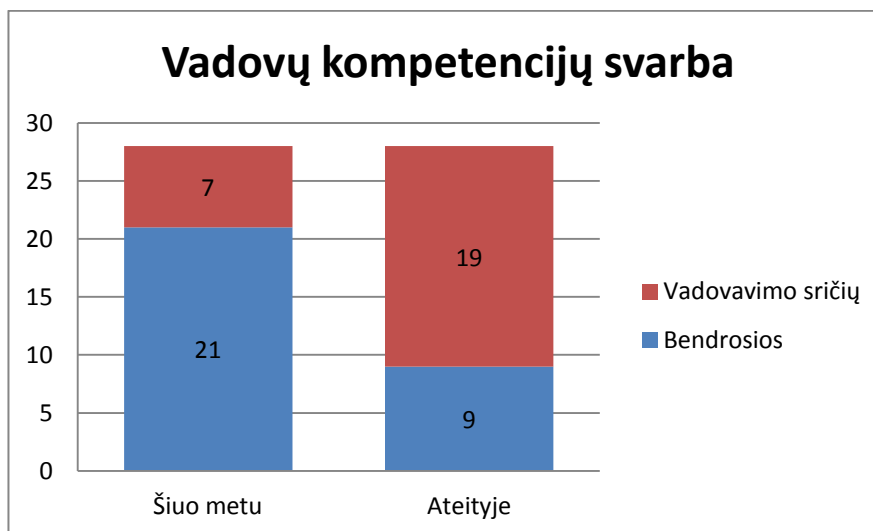
Aštuntuoju klausimu respondantai išreiškė savo nuomonę apie tai, ar reikalingas ugdymo įstaigų vadovų kompetencijų tobulinimo vertinimas (žr. 12 pav.). 27 respondantai atsakė, kad reikalingas toks kompetencijų vertinimas, tai sudaro 96,4 % visų atsakiusiųjų, o 1 respondentai atsakė, jog nereikalingas, tai sudaro 3,6 %, atsakymo „nežinau“ – nebuvo nei vieno.



12 pav. Respondentų nuomonė dėl kompetencijų vertinimo reikalingumo

Rokiškio rajono ugdymo įstaigų vadovai į devintą klausimą, kuris skirtas sužinoti ar ugdymo įstaigos vadovas yra nors kartą neatitikęs nustatyto vertinimo lygio, 27 atsakė jog ne, tai sudaro 96,4 %, o 1 atsakė jog nežino, tai sudaro 3,6 % visų atsakiusių į šį klausimą.

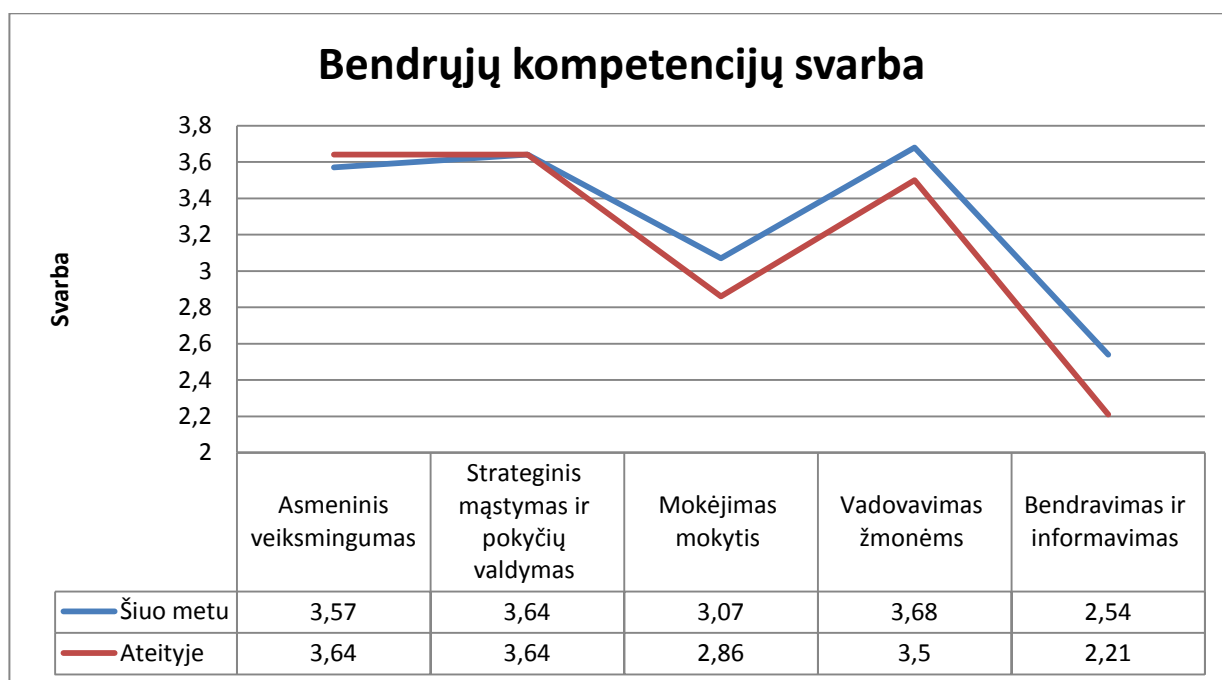
Dešimtas klausimas buvo skirtas sužinoti nuomonę kuri iš nustatytų kompetencijų grupių yra svarbesnė šiomis dienomis, vadovo veikloje, o vienuoliktas klausimas buvo toks pat, tik buvo klausiama apie svarbą ateityje. Įdomu sužinoti pačių vadovų požiūrį apie šių dienų ir ateities kompetencijų svarbą. Rezultatai rodo, kad šiuo metu vadovai išskiria, kad svarbesnės yra bendrosios kompetencijos - savybės, nuostatos, žinios, gebėjimai ir įgūdžiai, kuriais paremta visa vadovo veikla, 21 vadovas tokį atsakymą pažymėjo anketose, tai sudaro 75 %, o vadovavimo sričių - savybės, nuostatos, žinios, gebėjimai ir įgūdžiai, atsiskleidžiantys specifiskai vadovaujant švietimo įstaigai, surinko 7 vadovų balsus, tai sudaro 25 % (žr. 13 pav.). Ateities perspektyvose numatoma, kad išryškės svarba vadovavimo sričių, tokį atsakymą, apie ateities kompetencijų svarbą, pažymėjo 19 vadovų, tai sudaro 67,9 %, o kad bendrosios savybės bus svarbesnės ateityje pažymėjo 9 vadovai, tai sudaro 32,1 % visų atsakymų. Remiantis respondentų įžvalgomis, kad šiuo metu yra svarbu bendrosios kompetencijos - savybės, nuostatos, žinios, gebėjimai ir įgūdžiai, kuriais paremta visa vadovo veikla, o ateityje bus svarbu vadovavimo sričių kompetencijos - savybės, nuostatos, žinios, gebėjimai ir įgūdžiai, atsiskleidžiantys specifiskai vadovaujant švietimo įstaigai. Išryškėja poreikis orientuotis į vadovavimą švietimo įstaigai.



13 pav. Respondentų nuomonė apie kompetencijų svarbą šiuo metu ir ateityje

Dvyliktame ir keturioliktame klausimuose buvo išvardintos bendrosios kompetencijos, kurios yra pateiktos Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakyme „Dėl Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams apraše ir prašoma svarbos tvarka sužymėti nuo 1 iki 5 kompetencijų svarbą,

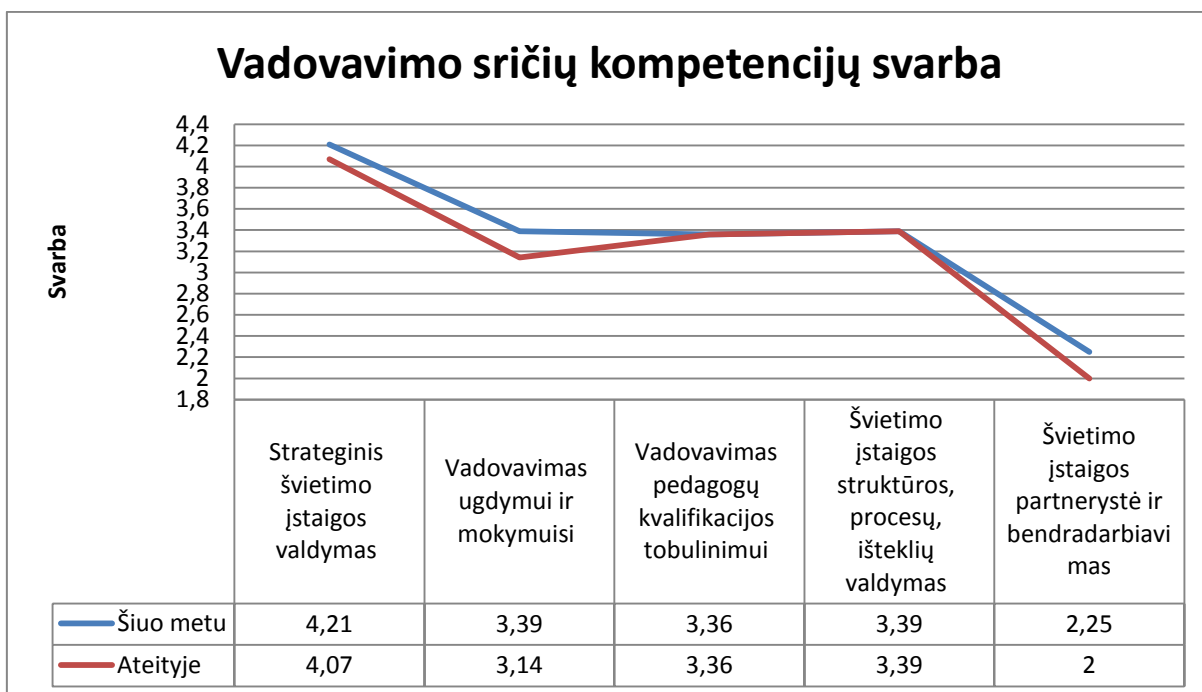
kai 5 svarbiausios. Dvyliktame klausime prašoma sužymėti svarbą šiuo metu, o keturioliktame – ateityje. Rezultatai pateikiami lyginant abu klausimus, kad išryškinti pokyčius (žr. 14 pav.).



14 pav. Respondentų nuomonė apie bendrųjų kompetencijų svarbą šiuo metu ir ateityje.

Respondentai, šiuo metu, kompetencijas išdėliojo tokia tvarka, didėjimo tvarka link svarbiausios: bendravimas ir informavimas, mokėjimas mokytis, asmeninis veiksmingumas, strateginis mąstymas ir pokyčių valdymas, o svarbiausia - vadovavimas žmonėms. Apie ateities bendrųjų kompetencijų svarbą respondentai išreiškė nuomonę tokia tvarka, didėjimo tvarka link svarbiausios: bendravimas ir informavimas, mokėjimas mokytis, vadovavimas žmonėms, o asmeninis veiksmingumas ir strateginis mąstymas ir pokyčių valdymas buvo išskirta vienoda svarba. Remiantis pačių ugdymo įstaigų vadovų atsakymais, jų nuomone, iš bendrųjų kompetencijų grupės turi išryškėti ateityje asmeninio veiksmingumo ir strateginio mąstymo ir pokyčių valdymo kompetencijos, nes šiuo metu pagal svarbą išskirtos strateginio mąstymo ir pokyčių valdymo bei vadovavimo žmonėms kompetencijos. Tiek šiuo metu, tiek ateityje svarbu išlieka asmeninio veiksmingumo ir strateginio mąstymo kompetencija.

Tryliktame ir penkioliktame klausime buvo pateiktos vadovavimo sričių kompetencijos, kurios patvirtintos prieš tai minėtame Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams apraše. Klausimuose prašoma svarbos tvarka sužymėti nuo 1 iki 5 kompetencijų svarbą, kai 5 svarbiausios. Tryliktame klausime prašoma sužymėti svarbą šiuo metu, o penkioliktame – ateityje. Rezultatai pateikiami lyginant abu klausimus, kad išryškinti pokyčius (žr. 15 pav.).



14 pav. Respondentų nuomonė apie vadovavimo sričių kompetencijų svarbą šiuo metu ir ateityje.

Ugdymo įstaigų vadovai, šiuo metu, vadovavimo sričių kompetencijas išdėstė tokia tvarka, pagal svarbą, kai eina link svarbiausios: švietimo įstaigos partnerystė ir bendradarbiavimas, vadovavimas pedagogų kvalifikacijos tobulinimui, po lygiai skyrė – vadovavimas ugdymuisi ir mokymuisi bei švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymas, o svarbiausia – strateginis švietimo įstaigos valdymas. Apie ateities vadovavimo sričių kompetencijų svarbą respondentai išreiškė nuomonę tokia tvarka, didėjimo tvarka link svarbiausios: švietimo įstaigos partnerystė ir bendradarbiavimas, vadovavimas ugdymuisi ir mokymuisi, vadovavimas pedagogų kvalifikacijos tobulinimui, švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymas ir svarbiausia - strateginis švietimo įstaigos valdymas. Remiantis atsakymais matoma, kad tiek šiuo metu, tiek ateityje mažiausia svarba suteikiama švietimo įstaigos partnerystei ir bendradarbiavimui, o didžiausia svarba suteikiama - strateginiam švietimo įstaigos valdymui. Galima teigti, kad šiuo metu ir ateityje vadovavimo sričių kompetencijų svarba išlieka panaši, tik šiek tiek persiskirsto vidutinį svarbumo lygį gaunančios kompetencijos.

Šešioliktame klausime buvo tikimasi gauti pasiūlymų, kuriuos būtų galima įtraukti į ugdymo įstaigų vadovų bendrųjų kompetencijų vertinimą, tačiau respondentai beveik nepateikė pasiūlymų. Buvo gautas vienas pasiūlymas, įtraukti į kompetencijų vertinimą gebėjimo daryti įtaką kitiems, empatiškumo įvertinimą. Septynioliktame klausime prašoma pateikti naujų kompetencijų į

vadovavimo sričių kompetencijų vertinimą. Šiame klausime taip pat buvo gautas tik vienas pasiūlymas – įvertinti atstovavimą kolektyvo visuomenėje funkciją.

Prieš paskutinis, 18 klausimas, buvo skirtas sužinoti ar ugdymo įstaigų vadovai yra patenkinti jų kompetencijų vertinimu (žr. 15 pav.). Rezultatai pasiskirstė gan vienareikšmiškai. Taip atsakė 21 respondentai, tai sudaro 75 %, ne – 2 respondentai, tai sudaro 7,1 %, o į klausimą „nežinau“ atsakė 5 respondentai, tai sudaro 17,9 %. Galima teigti, jog vertinimo procesas vyksta tinkamai, nes trys ketvirtadaliai visų respondentų yra patenkinti.



15 pav. Respondentų nuomonė apie pasitenkinimą kompetencijų vertinimu.

Paskutinis ugdymo įstaigų vadovų anketoje klausimas buvo apie tai, kokia jų nuomonė, ar reikalingas toks ugdymo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimas (16 pav.). Jog toks vertinimas reikalingas buvo gauta 23 respondentų atsakymai, tai sudaro 82,1 %, jog vertinimas nereikalingas atsakė 2 respondantai, tai sudaro 7,1 %, o dėl vertinimo reikalingumo neapsisprendę buvo 3 respondantai, tai sudaro 10,7 % visų išsakiusiųjų nuomonę.



16 pav. Respondentų nuomonė apie kompetencijų vertinimo reikalingumą.

Rokiškio rajono ugdymo įstaigų vadovų anketinėje apklausoje dalyvavo visų 28 įstaigų vadovai, kurie labai geranoriškai atsakė į klausimus, išsakė pastebėjimus. Jų dėka buvo leista atlikti pedagogų ir tėvų tarybos anketinės apklausos, kuriose buvo aptarinėjamos ugdymo įstaigų vadovų kompetencijos.

Tyrime dalyvavo 61 % moterų ir 39 % vyrų. Daugiausia yra rajone gimnazijų ir lopšelių-darželių, kurie sudaro po 17,9 % visų rajone esančių ugdymo įstaigų. Vadovų darbo stažas dažniausiai svyruoja 11-20 m. ir virš 21 m., atsižvelgiant į tai vadovavimo ugdymo įstaigai stažas taip pat vyrauja nuo 11-20 m. ir virš 21 m.. Per ilgą vadovavimo ugdymo įstaigai laiką buvo vertinamos jų kompetencijos, remiantis respondentų atsakymais, daugiausia buvo vertinta 2 ir 4 kartus, išskirtinai vienas vadovas kompetencijas vertino jau 6 kartus. Tarp vadovų vyrauja 2 ir 3 vadybinės kategorijos. Kad toks vertinimas yra reikalingas mano 96 % visų vadovų. Šiuo metu, respondentų nuomone, vadovo veikloje yra svarbesnės bendrosios kompetencijos, o ateityje turėtų išryškėti vadovavimo sričių kompetencijų svarba. Pagal svarbą, šiuo metu ir ateityje, bendrosios ir vadovavimo sričių kompetencijos buvo reitinguojamos, o reitingavimas (nuo 1 iki 5, kai 5 svarbiausios) pateikiamas 7 lentelėje.

7 lentelė

Ugdymo įstaigų vadovų kompetencijų reitingavimas

		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Bendrosios</b>	Šiuo metu	Bendravimas ir informavimas	Mokėjimas mokytis	Asmeninis veiksmingumas	Strateginis mąstymas ir pokyčių valdymas	Vadovavimas žmonėms
	Ateityje	Bendravimas ir informavimas	Mokėjimas mokytis	Vadovavimas žmonėms	Strateginis mąstymas ir pokyčių valdymas/ Asmeninis veiksmingumas	Strateginis mąstymas ir pokyčių valdymas/ Asmeninis veiksmingumas
<b>Vadovavimo sričių</b>	Šiuo metu	Švietimo įstaigos partnerystė ir bendradarbiavimas	Vadovavimas pedagogų kvalifikacijos tobulinimui	Švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymas/ vadovavimas ugdymuisi ir mokymuisi	Švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymas/ vadovavimas ugdymuisi ir mokymuisi	Strateginis švietimo įstaigos valdymas
	Ateityje	Švietimo įstaigos partnerystė ir bendradarbiavimas	vadovavimas ugdymuisi ir mokymuisi	Vadovavimas pedagogų kvalifikacijos tobulinimui	Švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymas	Strateginis švietimo įstaigos valdymas

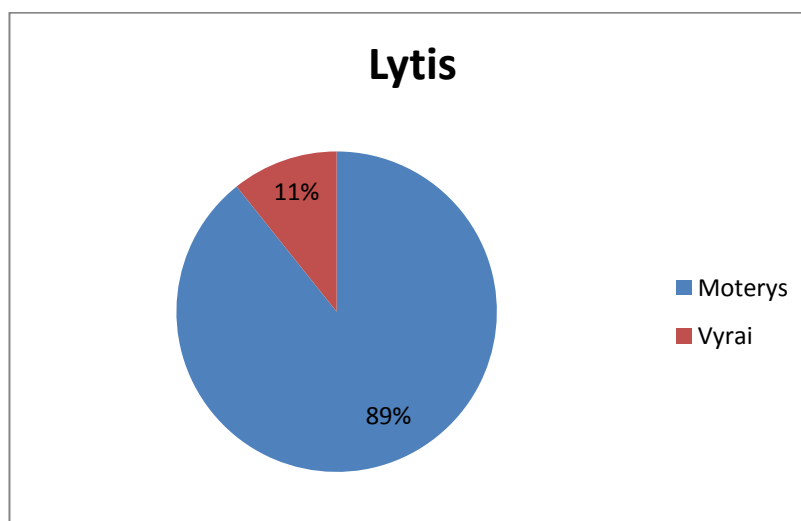
Pagal 7 lentelėje pateikiamus reitingavimus ateityje iš bendrųjų kompetencijų, turėtų išryškėti svarba strateginiam mąstymui ir pokyčių valdymui ir/arba asmeniniui veiksmingumui, nes šios kompetencijos surinko po vienodą balų skaičių. Iš vadovavimo sričių svarba ateityje bus suteikiama strateginis švietimo įstaigos valdymui. Buvo vienas siūlymas dėl naujų kompetencijų įtraukimo tiek į bendrųjų, tiek į vadovavimo sričių kompetencijų vertinimo sąrašą.

Žvelgiant į Rokiškio rajono ugdymo įstaigų vadovų duomenis 75 % vadovų yra patenkinti jų kompetencijų vertinimo sistema, o 82 % mano, kad yra reikalingas ugdymo įstaigos vadovo kompetencijų vertinimas.

### 3.4. Ugdymo įstaigų pedagogų anketinės apklausos analizė

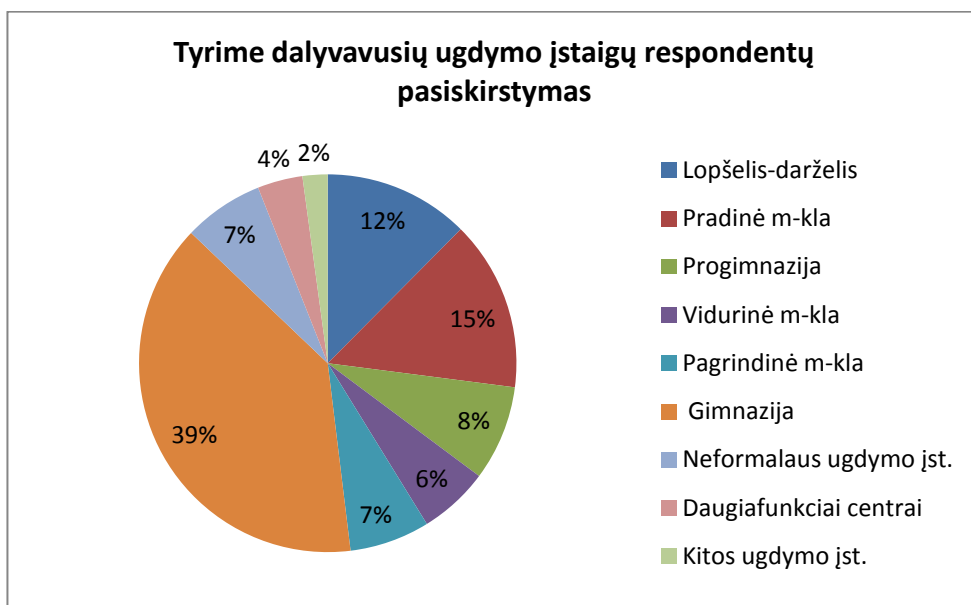
Rokiškio rajono ugdymo įstaigų vadovų kompetencijų tobulinimo tyrime dalyvavo ugdymo įstaigų, pateiktų 6 lentelėje, pedagogai. Iš viso rajone dirba 546 pedagogai. Pagal 7 paveiksle pateiktą formulę buvo apskaičiuota tyrimo imtis, kuri nurodo kokį kiekį reikėjo apklausti pedagogų. Pagal formulę, reikėjo apklausti 233 pedagogai. Anketos buvo pateiktos visos ugdymo įstaigoms, tiek popieriniu, tiek kompiuteriniu variantu, keletas mokyklų anketas mokytojams siuntė per „TAMO“ sistemą. Buvo iš viso gauta 237 anketos, tačiau 9 buvo užpildytos neteisingai arba nepabaigtos pildyti. Į keletą mokyklų buvo paprašyta rasti keletą mokytojų, kurie dar nepildė anketų ir gali padėti pasiketi reikiama skaičių. Ugdymo įstaigos atsiliepė į prašymą ir buvo surinktas reikiamas skaičius anketų, tai yra 233.

Ugdymo įstaigų vadovų kompetencijų tyrime dalyvavo 208 moterys ir 25 vyrai, atitinkamai sudarė 89 % ir 11 % (žr. 17 pav.). Pasiskirstymas yra netolygus, tai atitinka ir bendrą situaciją ugdymo įstaigose.



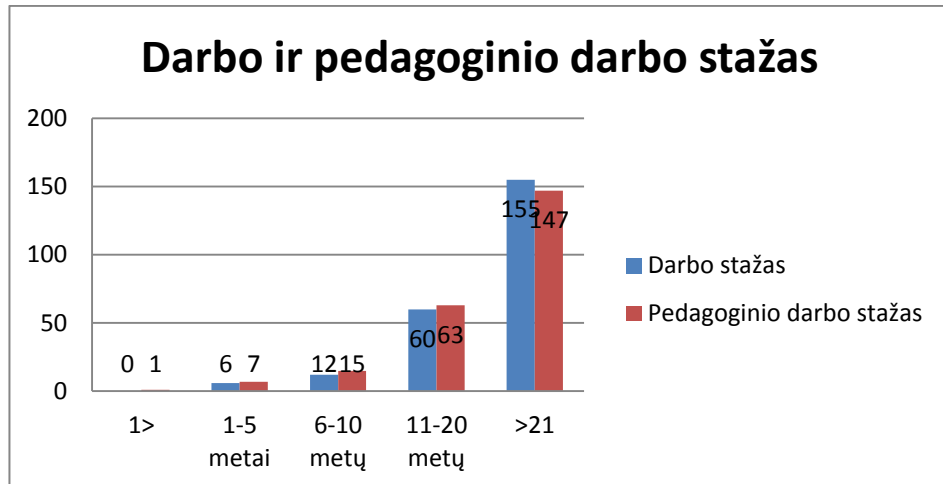
17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.

Į pateiktas anketas atsakė visų Rokiškio rajone esančių ugdymo įstaigų pedagogai, jų atsakymai pasiskirstė atitinkamai kuo daugiau dirbančiųjų įstaigoje, tuo daugiau buvo gauta anketų, išskirtinai aktyvūs buvo lopšeliai-darželiai (žr. 18 pav.). Daugiausiai atsakymų buvo gauta iš gimnazijų, 91 anketa, tai sudarė 39 %, pradinės mokyklos pateikė 34 anketas, tai sudarė 15 %, lopšeliai-darželiai pateikė 29 anketas, tai sudarė 12 %, progimnazijos – 19 anketų, tai sudarė 8 %, po 16 anketų pateikė pagrindinės mokyklos ir neformalaus ugdymo įstaigos, tai sudaro po 7 %, vidurinės mokyklos – 14 anketų, tai sudaro 6 %, daugiafunkciai centrai pateikė 9 anketas, tai sudaro 4 %, o kitos ugdymo įstaigos pateikė 5 anketas, tai sudaro 2 % visų anketų.



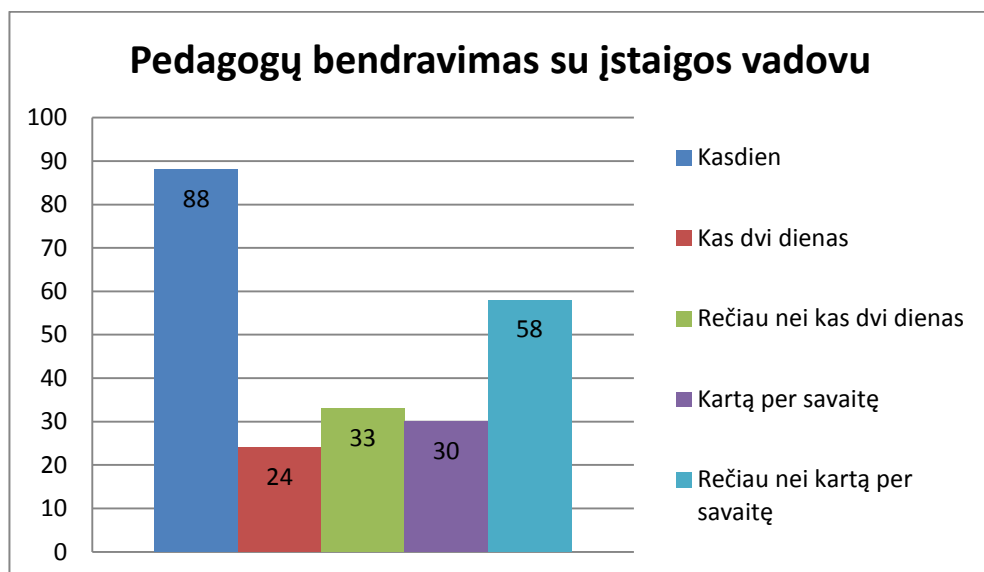
18 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal ugdymo įstaigas

Pedagogai atsakydami į trečią klausimą turėjo pažymėti koks jų darbo stažas, o sekantis, ketvirtas, klausimas – koks pedagoginio darbo stažas (žr. 19 pav.). Iš visų atsakiusiųjų 6 respondentai turi 1-5 metų darbo stažą, tai sudaro 2,6 %, 12 respondentų turi 6-10 metų darbo stažą, tai sudaro 5,2 %, 60 respondentų – 11-20 metų darbo stažą, tai sudaro 25,8 %, o daugiau nei 21 metų darbo stažą turi 155 respondentai, tai sudaro 66,5 % visų pedagogų. Pedagoginio darbo stažo pasiskirstymas tarp respondentų atsakymas labai lygiagretus ką tik minėtam bendram darbo stažui. Iki 1 metų pedagoginio darbo stažą turi 1 respondentas, tai sudaro 0,4 %, 1-5 metų – 7 respondentai, tai sudaro 3 %, 6-10 metų – 15 respondentų, tai sudaro 6,4 %, 63 respondentai, turi 11-20 metų pedagoginio darbo stažą, tai sudaro 27 %, daugiau nei 21 metų pedagoginio darbo stažą turi 147 respondentai, tai sudaro 63 %. Matoma, kad yra labai nedaug jaunų pedagogų, vyrauja 11-20 ir virš 21 metų darbo ir pedagoginio darbo stažą turintys pedagogai.



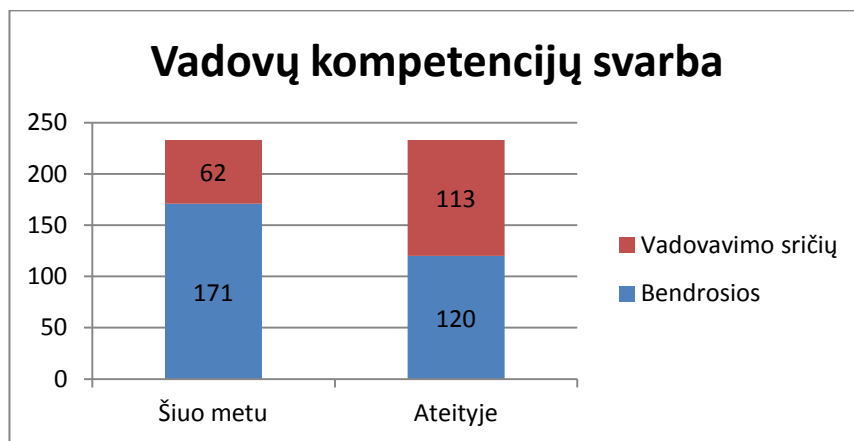
19 pav. Respondentų darbo ir pedagoginio darbo stažo pasiskirstymas

Į pedagogų anketą buvo įtrauktas penktas klausimas, kaip dažnai pedagogai tiesiogiai bendrauja su įstaigos vadovu, nes įvedus „Tamo“ sistemą nėra būtinybės eiti į mokytojų kambarį pasiimti klasės dienyno, viskas derinama per šią sistemą. Pasidarė įdomu kaip vis dėl to dažnai pedagogai bendrauja su tiesioginiu savo vadovu (20 pav.). Rezultatai džiugina, kad pirmoje vietoje pagal bendravimą su įstaigos vadovu yra atsakymų, kad bendrauja kasdien, tokių atsakymų buvo gauta 88, tai sudaro 37,8 %, pagal gautus rezultatus 24,9 % respondentų su įstaigos vadovu bendrauja rečiau nei kartą per savaitę, 58 respondentai, rečiau nei kas dvi dienas bendrauja 33 respondentai, tai sudaro 14,2 %, 30 respondentų – bendrauja su įstaigos vadovu kartą per savaitę, tai sudaro 12,9 %, 24 respondentai su įstaigos vadovu bendrauja kas dvi dienas, tai sudaro 10,3 % visų respondentų. Matoma, kad bendravimas pedagogų su įstaigos vadovais dar vyksta, nors ir įvesta vidinė komunikavimo sistema.



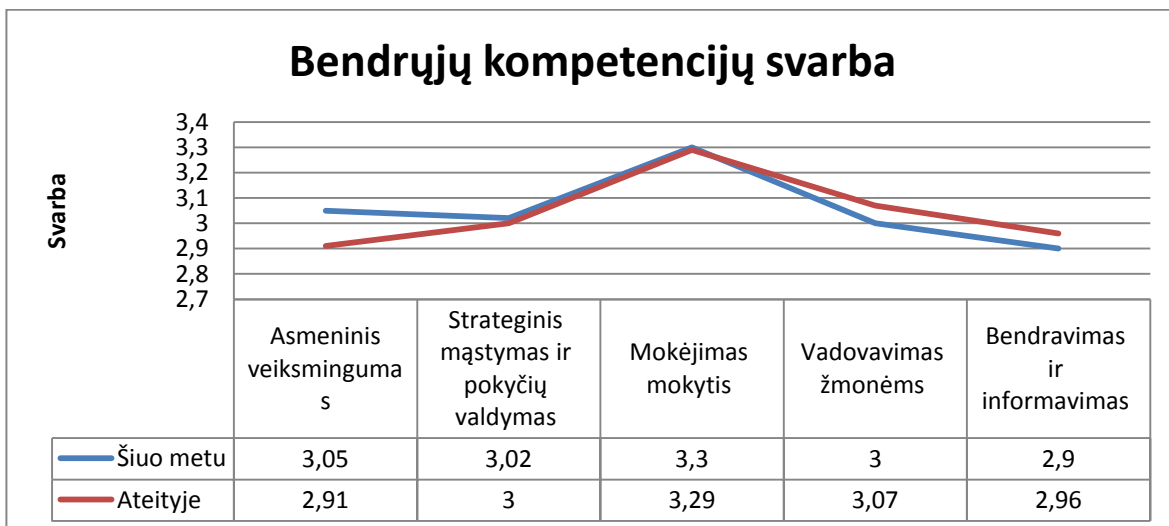
20 pav. Respondentų bendravimas su įstaigos vadovu (kartai).

Šeštasis klausimas skirtas sužinoti pedagogų nuomonę kuri iš nustatytų kompetencijų grupių yra svarbesnė šiomis dienomis, vadovo veikloje, o septintasis klausimas buvo toks pat, tik buvo klausama apie svarbą ateityje (21 pav.). Šiuo metu 171 pedagogas mano, kad ugdymo įstaigos vadovo veikloje svarbiau yra bendrosios kompetencijos, tai sudaro 73,4 %, o 62 mano, kad svarbesnės vadovavimo sričių kompetencijos, tai sudaro 26,6 %. Ateityje kompetencijų svarba šiek tiek išsilygina, tačiau svarbesnės lieka bendrosios kompetencijos, kurias pažymėjo 120 respondentų, tai sudaro 51,5 %, vadovavimo sričių kompetencijoms buvo skirta 113 atsakymų, tai sudaro 48,5 %.



21 pav. Respondentų nuomonė apie kompetencijų svarbą

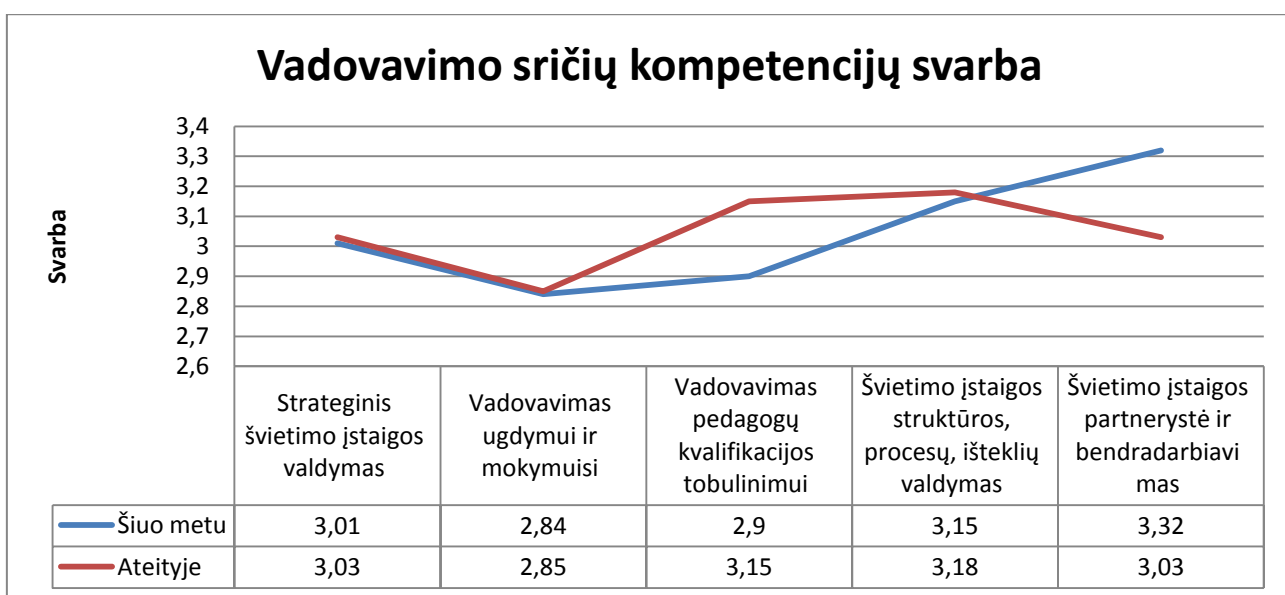
Aštuntame ir dešimtame klausimuose buvo išvardintos bendrosios kompetencijos, kurios yra pateiktos Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakyme „Dėl Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams apraše ir prašoma svarbos tvarka sužymėti nuo 1 iki 5 kompetencijų svarbą, kai 5 svarbiausios. Aštuntame klausime prašoma sužymėti kompetencijų svarbą šiuo metu, o dešimtame – ateityje. Rezultatai pateikiami lyginant abu klausimus, kad išryškinti pokyčius (žr. 22 pav.).



22 pav. Respondentų nuomonė apie bendrųjų kompetencijų svarbą šiuo metu ir ateityje.

Respondentai, šiuo metu, bendrųjų kompetencijų grupėje kompetencijas išdėlioja tokia tvarka, didėjimo tvarka link svarbiausios: bendravimas ir informavimas, vadovavimas žmonėms, strateginis mąstymas ir pokyčių valdymas, asmeninis veiksmingumas, o kaip svarbiausią išskiria mokėjimas mokytis. Apie ateities vadovų bendrųjų kompetencijų svarbą respondentai išreiškė nuomonę tokia tvarka, didėjimo tvarka link svarbiausios: asmeninis veiksmingumas, bendravimas ir informavimas, strateginis mąstymas ir pokyčių valdymas, vadovavimas žmonėms, o svarbiausia kompetencija ateityje, ugdymo įstaigų vadovų veikloje, tai mokėjimas mokytis. Matoma, kad iš šiuo metu patvirtintų bendrųjų kompetencijų aprašo, mažiausiai svarbi kompetencija ateityje, remiantis respondentų atsakymais, būtų asmeninis veiksmingumas - pasitikėjimas savimi ir atvirumas, kūrybingumas, tolerancija, pozityvumas, atsakomybė ir sąžiningumas, iniciatyvumas, organizuotumas, integralumas ir kt. O didžiausia svarba iškyla mokėjimo mokytis kompetencijai - mokymosi visą gyvenimą nuostata, atvirumas mokymuisi, tinkamų mokymosi metodų taikymas, gebėjimas ir noras dalytis žiniomis, patirtimi ir kt.

Devintame ir vienuoliktame klausime buvo pateiktos vadovavimo sričių kompetencijos, kurios patvirtintos prieš tai minėtame Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams apraše. Klausimuose prašoma svarbos tvarka sužymėti nuo 1 iki 5 kompetencijų svarbą, kai 5 svarbiausios. Devintame klausime prašoma sužymėti svarbą šiuo metu, o vienuoliktame – ateityje. Rezultatai pateikiami lyginant abu klausimus, kad išryškinti pokyčius (žr. 23 pav.).



23 pav. Respondentų nuomonė apie vadovavimo sričių kompetencijų svarbą šiuo metu ir ateityje

Respondentai apie ugdymo įstaigų vadovų kompetencijų svarbą, šiuo metu, vadovavimo sričių kompetencijas išdėstė tokia tvarka, pagal svarbą, kai eina link svarbiausios: vadovavimas ugdymuisi ir mokymuisi, vadovavimas pedagogų kvalifikacijos tobulinimui, strateginis švietimo įstaigos valdymas, švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymas, o svarbiausia - švietimo įstaigos partnerystė ir bendradarbiavimas. Apie ateities vadovavimo sričių kompetencijų svarbą respondentai išreiškė nuomonę tokia tvarka, didėjimo tvarka link svarbiausios: vadovavimas ugdymuisi ir mokymuisi, po lygiai balų surinko strateginis švietimo įstaigos valdymas ir švietimo įstaigos partnerystė ir bendradarbiavimas, po to, šiek tiek daugiau balų buvo skirta vadovavimas pedagogų kvalifikacijos tobulinimui, o svarbiausia - švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymo kompetencija. Pagal respondentų atsakymus, galima teigti, jog šiuo metu ir ateityje iš vadovavimo sričių kompetencijų, mažiausiai svarbi - vadovavimas ugdymuisi ir mokymuisi kompetencija, o svarbiausia bus - švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymo kompetencija, šiuo metu pagal svarbumą yra švietimo įstaigos partnerystės ir bendradarbiavimo kompetencija.

Dvyliktame klausime buvo tikimasi gauti pasiūlymų, kuriuos būtų galima įtraukti į ugdymo įstaigų vadovų bendrųjų kompetencijų vertinimą, respondentai pateikė pasiūlymų, tačiau kai kurie skamba tarsi priekaištai kas yra blogai vadovo veikloje. Buvo gauti šie pasiūlymai, dėl bendrųjų kompetencijų sąrašo papildymo: informacinių technologijų išmanymas ir naudojimas; visuomeninės veiklos kompetencija; asmenybės, autoriteto puoselėjimas; bendravimas ir bendradarbiavimas; komunikabilumas; meniškumas; inovatoriškumas; techninė kompetencija; teritorijoje, kurioje yra mokykla, problematikos žinojimas.

Tryliktame klausime prašoma pateikti naujų kompetencijų į vadovavimo sričių kompetencijų vertinimą. Gauti tokie pasiūlymai: gebėjimas dirbti multikultūrinėje aplinkoje; bendruomenės mikroklimato svarba; socialinė kompetencija; motyvavimo kompetencija; verslumas; lyderystė, profesinė kompetencija; valstybės ekonominio vystymosi kryptingumas.

Paskutinis pedagogų anketoje klausimas buvo apie tai, kokia jų nuomonė, ar reikalingas toks ugdymo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimas (24 pav.). Jog toks vertinimas reikalingas buvo gauta 159 respondentų atsakymai, tai sudaro 68 %, jog vertinimas nereikalingas atsakė 20 respondentai, tai sudaro 9 %, o dėl vertinimo reikalingumo neapsisprendę buvo 54 respondentai, tai sudaro 23 % visų išsakiusiųjų nuomonę.



24 pav. Respondentų nuomonė apie kompetencijų vertinimo reikalingumą.

Skyrelyje buvo išsamiai išanalizuotos Rokiškio rajono ugdymo įstaigų pedagogų užpildytos 233 anketos. Pedagogų tyrime dalyvavo 89 % moterys ir 11 % vyrų. Daugiausia pedagogų anketų buvo gauta iš gimnazijų, sudarė 39 % ir pradinių mokyklų, kurios sudarė 15 % visų gautų anketų. Pedagogų darbo stažas vyrauja 11-20 m. ir virš 21 m., atitinkamai ir pedagoginis darbo stažas. Su įstaigos vadovu bendravimas vyksta dažniausia kasdieną, tai 37,8 % pedagogų pažymėjo tokį atsakymą, o 33 % pažymėji, kad bendrauja rečiau nei kartą per savaitę. Pedagogų nuomone šiuo metu ir ateityje išliks svarbesnės bendrosios ugdymo įstaigos vadovo kompetencijos. Pagal svarbą, šiuo metu ir ateityje, bendrosios ir vadovavimo sričių kompetencijos pedagogų nuomonę buvo reitinguojamos, o reitingavimas (nuo 1 iki 5, kai 5 svarbiausios) pateikiamas 8 lentelėje.

8 lentelė

Ugdymo įstaigų vadovų kompetencijų reitingavimas pagal pedagogus

		1	2	3	4	5
<b>Bendrosios</b>	Šiuo metu	Bendravimas ir informavimas	Vadovavimas žmonėms	Strateginis mąstymas ir pokyčių valdymas	Asmeninis veiksmingumas	Mokėjimas mokytis
	Ateityje	Asmeninis veiksmingumas	Bendravimas ir informavimas	Strateginis mąstymas ir pokyčių valdymas	Vadovavimas žmonėms	Mokėjimas mokytis
<b>Vadovavimo sričių</b>	Šiuo metu	Vadovavimas ugdymuisi ir mokymuisi	Vadovavimas pedagogų kvalifikacijos tobulinimui	Strateginis švietimo įstaigos valdymas	Švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymas	Švietimo įstaigos partnerystė ir bendradarbiavimas

	Ateityje	Vadovavimas ugdymuisi ir mokymuisi	Strateginis švietimo įstaigos valdymas / Švietimo įstaigos partnerystė ir bendradarbiavimas	Strateginis švietimo įstaigos valdymas / Švietimo įstaigos partnerystė ir bendradarbiavimas	Vadovavimas pedagogų kvalifikacijos tobulinimui	Švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymas
--	----------	------------------------------------	---	---	---	--

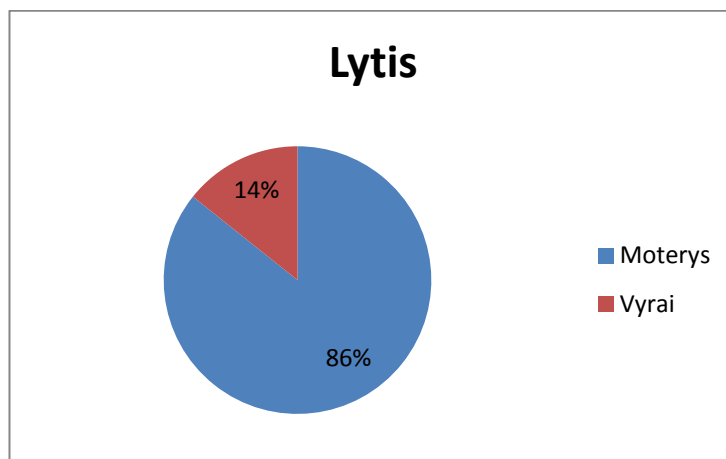
Žvelgiant į 8 lentelę manoma, kad ateityje iš bendrųjų kompetencijų turėtų išryškėti svarba mokėjimo mokytis kompetencijai, o iš vadovavimo sričių - švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymo kompetencija. Pedagogai pateikė įvairių pasiūlymų įtraukimui naujų kompetencijų į vertinimo sąrašą, tačiau dažnai pasiūlymas, tai buvo tarsi problemos išsakymas arba priekaištas vadovui. Siūlymai bendrosios kompetencijoms papildyti, tai informacinių technologijų išmanymas ir naudojimas; visuomeninės veiklos kompetencija; asmenybės, autoriteto puoselėjimas; bendravimas ir bendradarbiavimas; komunikabilumas; meniškumas; inovatoriškumas; techninė kompetencija; teritorijoje, kurioje yra mokykla, problematikos žinojimas, o vadovavimo sričių kompetencijų sąrašui papildyti štai tokie pasiūlymai: gebėjimas dirbti multikultūrinėje aplinkoje; bendruomenės mikroklimato svarba; socialinė kompetencija; motyvavimo kompetencija; verslumas; lyderystė, profesinė kompetencija; valstybės ekonominio vystymosi kryptingumas.

Pedagogų atsakymų pagrindu toliau bus daromos prielaidos, išvados, numatomi rezultatai. Atlikta pedagogų apklausa leido aiškiau suprasti esamą situaciją, išsakytos pastabos, išvalgos leido geriau suprasti nagrinėjamą temą, jos aktualumą.

### 3.5. Ugdymo įstaigų tėvų tarybos anketinės apklausos analizė

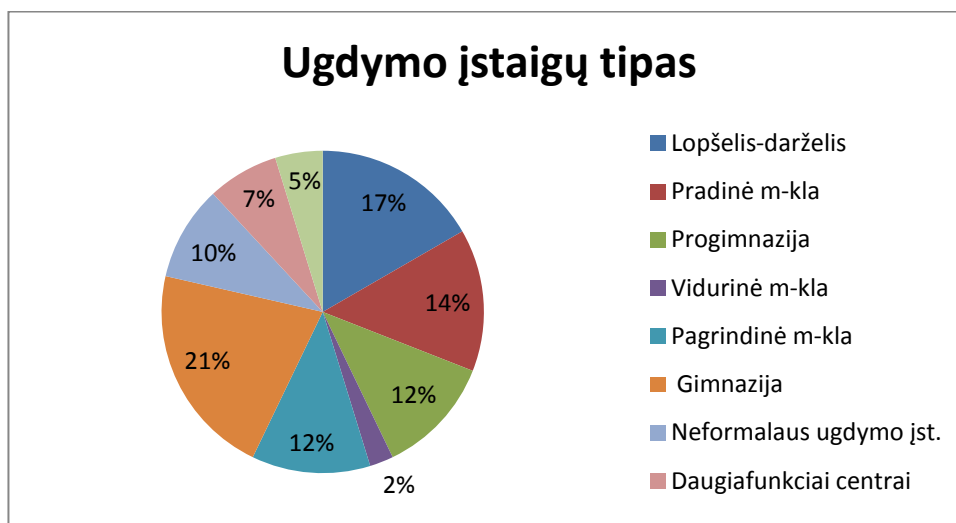
Rokiškio rajono ugdymo įstaigų vadovų kompetencijų tobulinimo tyrime dalyvavo ugdymo įstaigų, pateiktų 6 lentelėje, tėvų tarybų atstovai. Pagal 7 paveiksle pateiktą formulę buvo neįmanoma apskaičiuoti kokia bus tyrimo imtis, kuri nurodo kokį kiekį reikėjo apklausti tėvų tarybos atstovų, nes vienos mokyklos buvo gauta viena anketa nuo visos tarybos, kitos mokyklos buvo gautos nuo vyresnių klasių tėvų viena anketa, kita nuo jaunesnių mokinių tėvų anketa, kai kuriose ugdymo įstaigose nėra galimybės apklausti tėvų, dėl epizodinio apsilankymo pas specialistus. Todėl analizuojami visi gauti atsakymai, kurie leis sudaryti bendrą mokinių (vaikų) tėvų įžvalgą apie ugdymo įstaigų vadovų kompetencijas. Anketos buvo pateiktos visoms ugdymo įstaigoms, tiek popieriniu, tiek kompiuteriniu variantu, keletas mokyklų anketas siuntė per „TAMO“ sistemą. Buvo iš viso gauta 45 anketos, tačiau 3 buvo užpildytos neteisingai arba nepabaigtos pildyti, tai analizei liko 42 anketos.

Ugdymo įstaigų vadovų kompetencijų tyrime anketos su atsakymais buvo gautos iš 36 moterų, kurios sudaro 86 % ir 6 vyrai, kurie sudaro 14 % (žr. 25 pav.). Anketų atsakymuose labiau dominuoja moterys, tačiau galima daryti prielaidą, kad pačią anketą pildė moteris, bet nuomonė buvo išreikšta viso tarybos narių vardu, nes keletas mokyklų taip apibūdino anketos pildymą.



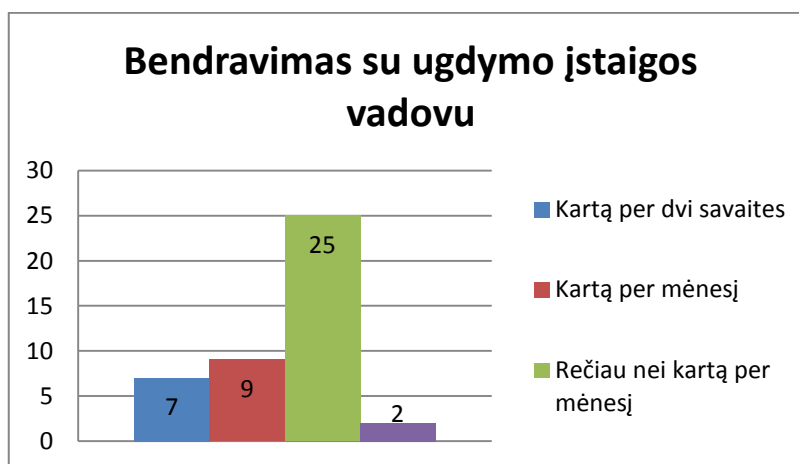
25 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Į pateiktas anketas atsakė ne visų Rokiškio rajone esančių ugdymo įstaigų tėvų tarybos atstovai, dėl jau anksčiau minėtų priežasčių. Gauti atsakymai pasiskirstė apytiksliai po 1-2 anketas iš ugdymo įstaigos (žr. 26 pav.). Daugiausiai atsakymų buvo gauta iš 5 gimnazijų, 9 anketos, tai sudarė 21 %, 7 anketos buvo gautos iš 4 lopšelių-darželių, tai sudaro 17 %, 6 anketos iš 3 pradinė mokyklų, tai sudarė po 14 %, 2 progimnazijos ir 3 pagrindinės mokyklos atsiuntė po 5 anketas, tai sudarė po 12 %, iš 4 neformalaus ugdymo įstaigų buvo gautos 4 anketos, tai sudaro 10 %, iš 2 daugiafunkčių centrų buvo gauta 3 anketos, tai sudaro 7 %, iš 3 kitų ugdymo įstaigų buvo gautos 2 anketos, tai sudaro 5 %, iš 1 vidurinės mokyklos buvo gauta 1 anketa, tai sudaro 2 % visų anketų.



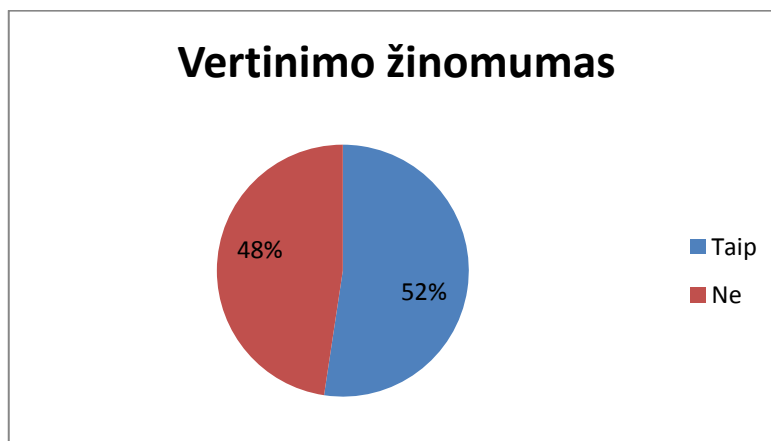
26 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal ugdymo įstaigą

Į tėvų atstovų anketą buvo įtrauktas trečias klausimas, kaip dažnai tėvai bendrauja su įstaigos vadovu, nes įvedus „Tamo“ sistemą visa informacija perduodame ten. Pasidarė įdomu kaip vis dėl to dažnai tėvai bendrauja su ugdymo įstaigos vadovu (27 pav.). Rezultatai rodo, kad pirmoje vietoje pagal bendravimą su įstaigos vadovu yra atsakymų, kad bendraujama rečiau nei kartą per mėnesį, toks atsakymas buvo 25 anketose, tai sudaro 59,5 %, kartą per mėnesį buvo pažymėtas atsakymas 9 anketose, tai sudaro 21,4 %, kartą per dvi savaites atsakymas buvo gautas iš 7 anketų, tai sudaro 16,7 %, o nebendrauju/neteko bendrauti atsakymai buvo rasti 2 anketose, tai sudaro 4,8 %. Rezultatai rodo, kad tėvų atstovai ugdymo įstaigos vadovais komunikuoja, bet tai ir yra viena iš jų funkcijų.



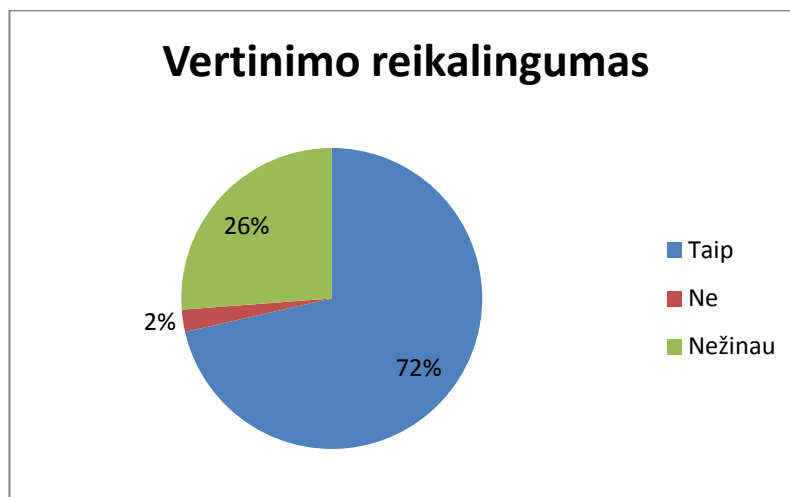
27 pav. Respondentų bendravimo su ugdymo įstaigos vadovu pasiskirstymas

Labai svarbus ir aktualus klausimas buvo ketvirtas, kuriuo buvo norima sužinoti ar tėvai žino, kad yra atliekamas ugdymo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimas. Gautuose rezultatuose matoma, kad apie šį vertinimą žino 52 %, gautos 22 tėvų atstovų anketos, apie šį vertinimą „nežinau“ atsakė 48 %, tai yra 20 tėvų atstovų anketų (žr. 28 pav.). Galima teigti, jog apie vertinimą žino kas antra mokinių (vaikų) šeima.



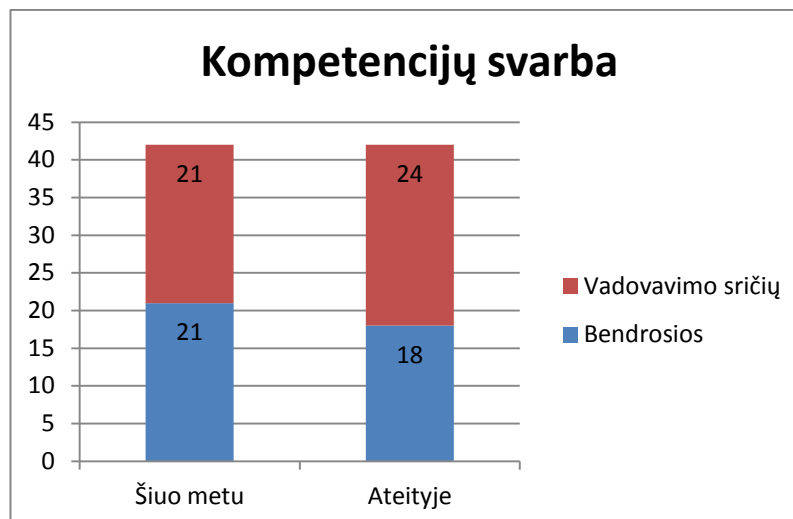
28 pav. Respondentų nuomonė apie ugdymo įstaigos vadovo kompetencijų vertinimo žinomumą

Šiek tiek daugiau nei pusėje anketų buvo rastas atsakymas, kad mokinių (vaikų) tarpe yra žinoma apie ugdymo įstaigos vadovo kompetencijų vertinimą, tačiau buvo įdomu sužinoti kiek yra manančių, kad šis vertinimas yra reikalingas (žr. 29 pav.). Kad šis vertinimas reikalingas buvo pažymėta 30 anketų, tai sudaro 72 %, jog vertinimas nereikalingas buvo pažymėta 1 anketoje, tai sudaro 2 %, o dėl šio vertinimo reikalingumo nežinojo 11 respondentų, tai sudaro 26 % visų respondentų užpildytų anketų.



29 pav. Respondentų nuomonė apie ugdymo įstaigos vadovo kompetencijų vertinimo reikalingumą

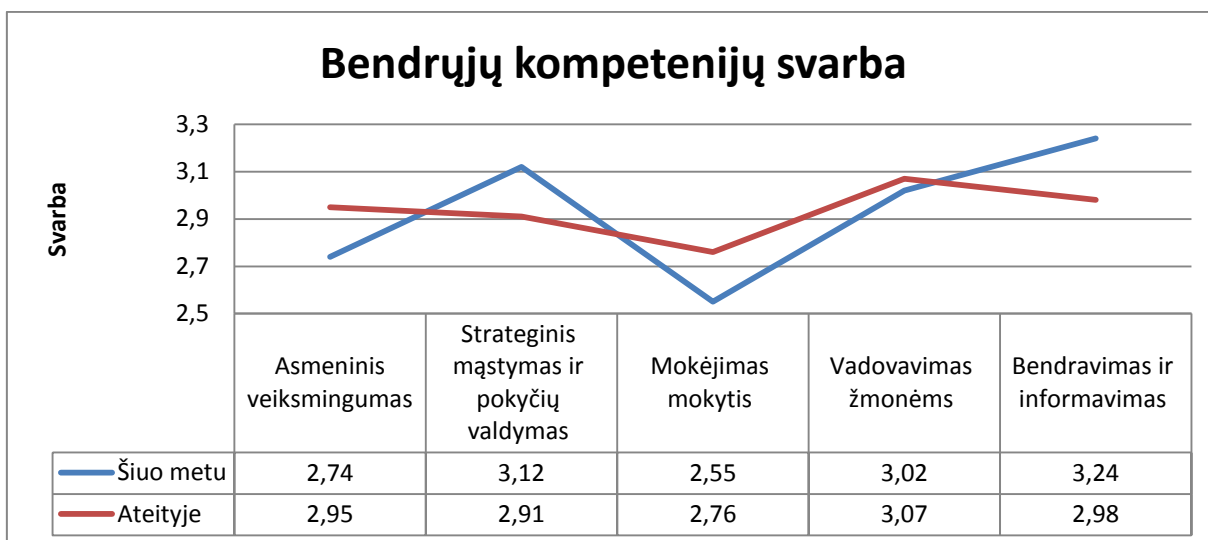
Šeštas klausimas skirtas sužinoti tėvų atstovų nuomonę kuri iš nustatytų kompetencijų grupių yra svarbesnė šiomis dienomis, vadovo veikloje, o septintas klausimas buvo toks pat, tik buvo klausiama apie svarbą ateityje (30 pav.). Mano, kad šiuo metu ugdymo įstaigos vadovo veikloje svarbiau yra bendrosios kompetencijos, buvo pažymėta 21 tai sudaro 50 %, o 21 taip pat buvo pažymėta atsakymas, kad svarbesnės vadovavimo sričių kompetencijos, tai sudaro 50 %. Ateityje kompetencijų svarba šiek tiek išsiskiria, svarbesnės lieka vadovavimo sričių kompetencijos, kurias pažymėjo 24 respondentai, tai sudaro 57,1 %, o bendrosioms kompetencijoms buvo skirta 18 atsakymų, tai sudaro 42,9 %.



30 pav. Respondentų nuomonė apie ugdymo įstaigos vadovo kompetencijų svarbą šiuo metu ir ateityje

Aštuntame ir dešimtame klausimuose buvo išvardintos bendrosios kompetencijos, kurios yra pateiktos Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakyme „Dėl Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams apraše ir prašoma svarbos tvarka sužymėti nuo 1 iki 5 kompetencijų svarbą, kai 5 svarbiausios. Aštuntame klausime prašoma sužymėti kompetencijų svarbą šiuo metu, o dešimtame – ateityje. Rezultatai pateikiami lyginant abu klausimus, kad išryškinti pokyčius (žr. 31 pav.).

Respondentai, šiuo metu, bendrųjų kompetencijų grupėje kompetencijas išdėliojo tokia tvarka, didėjimo tvarka link svarbiausios: mokėjimas mokytis, asmeninis veiksmingumas, vadovavimas žmonėms, strateginis mąstymas ir pokyčių valdymas, o kaip svarbiausią išskiria bendravimas ir informavimas. Apie ateities vadovų bendrųjų kompetencijų svarbą respondentai išreiškė nuomonę tokia tvarka, didėjimo tvarka link svarbiausios: mokėjimas mokytis, strateginis mąstymas ir pokyčių valdymas, asmeninis veiksmingumas, bendravimas ir informavimas, o svarbiausia kompetencija ateityje - vadovavimas žmonėms. Mokinių (vaikų) tėvų nuomone šiuo metu svarbiausia, iš bendrųjų kompetencijų, bendravimo ir informavimo - gebėjimas išklausyti, išgirsti, suprasti, derybų įgūdžiai, gebėjimas valdyti konfliktines situacijas; viešojo kalbėjimo (oratoriniai) įgūdžiai ir kt., o ateityje – vadovavimo žmonėms kompetencija - gebėjimas formuoti ir valdyti komandas, dirbti komandoje, gebėjimas motyvuoti, įkvėpti, gebėjimas stebėti kitų veiklą ir teikti grįžtamąjį ryšį ir kt.



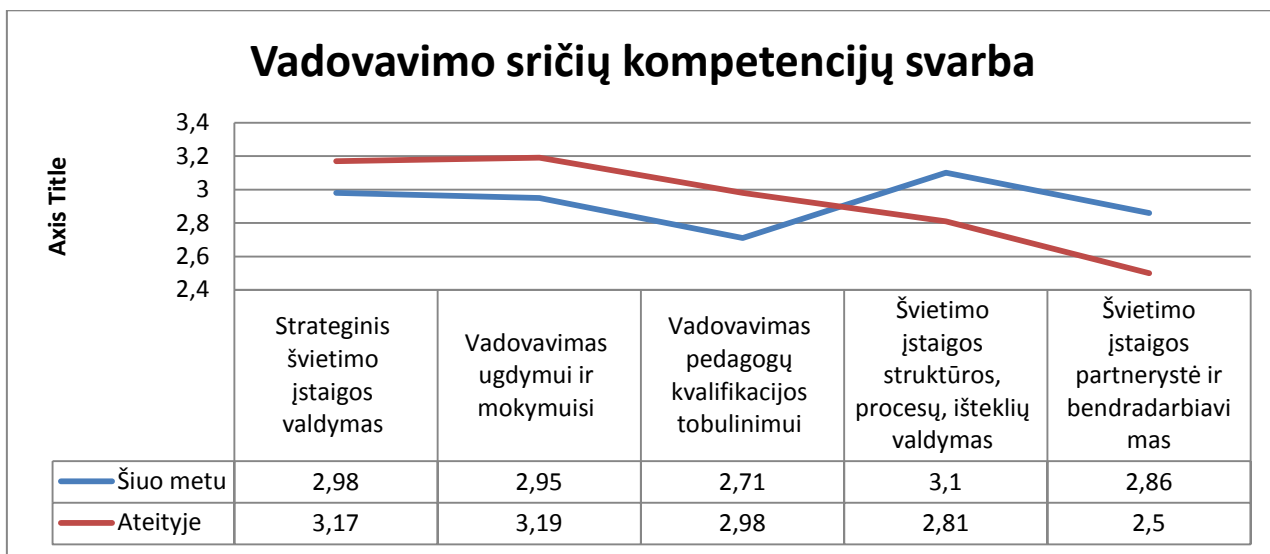
31 pav. Ugdymo įstaigos vadovų bendrųjų kompetenijų svarba šiuo metu ir ateityje

Devintame ir vienuoliktame klausime buvo pateiktos vadovavimo sričių kompetencijos, kurios patvirtintos prieš tai minėtame Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams apraše. Klausimuose prašoma svarbos tvarka sužymėti nuo 1 iki 5 kompetenijų svarbą, kai 5 svarbiausios. Devintame klausime prašoma sužymėti svarbą šiuo metu, o vienuoliktame – ateityje. Rezultatai pateikiami lyginant abu klausimus, kad išryškinti pokyčius (žr. 32 pav.).

Respondentai apie ugdymo įstaigų vadovų kompetenijų svarbą, šiuo metu, vadovavimo sričių kompetencijas išdėstė tokia tvarka, pagal svarbą, kai eina link svarbiausios: vadovavimas pedagogų kvalifikacijos tobulinimui, švietimo įstaigos partnerystė ir bendradarbiavimas, vadovavimas ugdymuisi ir mokymuisi, strateginis švietimo įstaigos valdymas, o svarbiausia - švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymas. Apie ateities vadovavimo sričių kompetenijų svarbą respondentai išreiškė nuomonę tokia tvarka, didėjimo tvarka link svarbiausios: švietimo įstaigos partnerystė ir bendradarbiavimas, švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymas, vadovavimas pedagogų kvalifikacijos tobulinimui, strateginis švietimo įstaigos valdymas, o svarbiausia kompetencija ateityje - vadovavimas ugdymuisi ir mokymuisi.

Pagal respondentų atsakymus, galima teigti, jog šiuo metu svarbiausia yra švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymo kompetencija - 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 ir kt. Ateityje, respondentų nuomone, svarbiausia bus vadovavimas ugdymuisi ir mokymuisi kompetencija - stiprinti bendruomenės nuostatą, kad kiekvienas mokinys gali pasiekti gerų mokymosi rezultatų; sudaryti palankias ir saugias mokymosi sąlygas visiems mokiniams;

organizuoti mokinių pasiekimų, jų pažangos ir ugdymo proceso stebėseną, analizuoti rezultatus ir tobulinti ugdymo procesą bei švietimo įstaigos veiklą ir kt.



32 pav. Ugdymo įstaigos vadovų vadovavimo sričių kompetencijų svarba šiuo metu ir ateityje

Dvyliktame klausime buvo tikimasi gauti pasiūlymų, kuriuos būtų galima įtraukti į ugdymo įstaigų vadovų bendrųjų kompetencijų vertinimą, respondentai pateikė pasiūlymų, tačiau kai kurie skamba tarsi priekaištai kas yra blogai vadovo veikloje ar ugdymo įstaigos aplinkoje. Buvo gauti šie pasiūlymai, dėl bendrųjų kompetencijų sąrašo papildymo: iniciatyvumas ir kūrybingumas; socialinė kompetencija; vertės visuomenei kūrimas; bendravimas; organizuotumas; pasitikėjimas savimi, tobulėjimas; prisitaikymas prie įvairių naujovių; greita orientacija; susidomėjimas savo darbu.

Tryliktame klausime prašoma pateikti naujų kompetencijų į vadovavimo sričių kompetencijų vertinimą. Gauti tokie tėvų atstovų pasiūlymai: vadovavimas su grįžtamu ryšiu iš mokinių ir jų tėvų; didesnis dėmesys į mokinių vertinimą, apibūdinant mokytojų darbą; objektyviai vertinti situaciją bei rasti sprendimus; specifinės ir profesinės kompetencijos; geranoriškumas; pasitikėjimas savimi; palaikyti pedagogus, leisti jiems tobulėti; gilintis į savo darbą; tobulėjimas; mokėjimas vadovauti; mandagumas.

Iš atliktos Rokiškio rajono ugdymo įstaigų tėvų tarybų atstovų 42 anketų analizės matome, kad daugiausiai atsakymų gauta iš moterų 86 %, vyrų 14 %. Daugiausia anketų gauta iš gimnazijų, 21 % ir lopšelių-darželių - 17 % visų atsakiusiųjų. Tėvų tarybos atstovai nurodė, kad su ugdymo įstaigos vadovu dažniausiai komunikuoja rečiau nei kartą per mėnesį, tokių atsakymų buvo 25 %. Net 52 % žinojo, kad yra atliekamas ugdymo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimas ir 72 % mano, kad jis yra reikalingas. Šiuo metu tėvų atstovai mano, kad yra svarbios tiek bendrosios, tiek

vadovavimo sričių kompetencijos, o ateityje, nors ir nežymiai, turėtų išryškėti vadovavimo sričių kompetencijos. Pagal svarbą, šiuo metu ir ateityje, bendrosios ir vadovavimo sričių kompetencijos tėvų tarybos atstovų nuomonę buvo reitinguojamos, o reitingavimas (nuo 1 iki 5, kai 5 svarbiausios) pateikiamas 9 lentelėje.

9 lentelė

Ugdymo įstaigų vadovų kompetencijų reitingavimas pagal tėvų tarybos atstovus

		1	2	3	4	5
<b>Bendrosios</b>	Šiuo metu	Mokėjimas mokytis	Asmeninis veiksmingumas	Vadovavimas žmonėms	Strateginis mąstymas ir pokyčių valdymas	Bendravimas ir informavimas
	Ateityje	Mokėjimas mokytis	Strateginis mąstymas ir pokyčių valdymas	Asmeninis veiksmingumas	Bendravimas ir informavimas	Vadovavimas žmonėms
<b>Vadovavimo sričių</b>	Šiuo metu	Vadovavimas pedagogų kvalifikacijos tobulinimui	Švietimo įstaigos partnerystė ir bendradarbiavimas	Vadovavimas ugdymuisi ir mokymuisi	Strateginis švietimo įstaigos valdymas	Švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymas
	Ateityje	Švietimo įstaigos partnerystė ir bendradarbiavimas	Švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymas	Vadovavimas pedagogų kvalifikacijos tobulinimui	Strateginis švietimo įstaigos valdymas	Vadovavimas ugdymuisi ir mokymuisi

Žvelgiant į 9 lentelę manoma, kad ateityje iš bendrųjų kompetencijų turėtų išryškėti svarba vadovavimo žmonėms kompetencijai, o iš vadovavimo sričių – vadovavimo ugdymuisi ir mokymuisi kompetencija. Tėvų tarybų atstovai pateikė įvairių pasiūlymų įtraukimui naujų kompetencijų į vertinimo sąrašą, tačiau dažnai pasiūlymas, tai buvo tarsi problemos išsakymas arba pakartojimas jau esamų kompetencijų arba problemų išsakymas, kurios yra ugdymo įstaigos aplinkoje. Siūlymai bendrosios kompetencijoms papildyti, tai iniciatyvumas ir kūrybingumas; socialinė kompetencija; vertės visuomenei kūrimas; bendravimas; organizuotumas; pasitikėjimas savimi, tobulėjimas; prisitaikymas prie įvairių naujovių; greita orientacija; susidomėjimas savo darbu. Vadovavimo sričių kompetencijų sąrašui papildyti štai tokie pasiūlymai: vadovavimas su grįžtamu ryšiu iš mokinių ir jų tėvų; didesnis dėmesys į mokinių vertinimą, apibūdinant mokytojų darbą; objektyviai vertinti situaciją bei rasti sprendimus; specifinės ir profesinės kompetencijos; geranoriškumas; pasitikėjimas savimi; palaikyti pedagogus, leisti jiems tobulėti; gilintis į savo darbą; tobulėjimas; mokėjimas vadovauti; mandagumas.

Atlikus anketinių apklausų bus sudaroma detalesnė ir išsamesnė įžvalga apie vadovų kompetencijas, nes šiuo klausimu jau bus gauti trys požiūriai: iš vadovų, pedagogų ir tėvų. Tokiu atveju išvados bus detalesnės, išsamesnės, nes tėvų atstovai lygiai taip pat turi nuomonę apie ugdymo įstaigų vadovus, jų kompetencijas, nes jiems tai yra aktualu, dėl to, kad vadovas yra atsakingas už ugdymo įstaigą, jos kokybę, mokytojų kvalifikaciją, kurioje mokosi jų vaikas.

### **3.6. Ugdymo įstaigų vadovų kompetencijų tyrimo rezultatai**

Tyrimui atlikti buvo remiamasi Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakyme „Dėl Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams apraše patvirtintomis ugdymo įstaigos vadovų kompetencijomis.

Rokiškio rajone 28 ugdymo įstaigoms, kurios išvardintos 6 lentelėje, vadovauja 17 moterų ir 11 vyrų. Daugiausia atsakymų iš visų trijų grupių (vadovų, pedagogų, tėvų) buvo gauta iš gimnazijų, lopšelių-darželių, tam įtakos turėjo, jog šių ugdymo įstaigų rajone daugiausia, lyginant su kitomis.

Vadovų ir mokytojų darbo bei pedagoginis stažas vyrauja 11-20 m. ir virš 21. Galima teigti, jog ugdymo įstaigose dirba kompetentingi, didelį darbo bei vadovavimo ugdymo įstaigai, stažą turintys vadovai. Pedagogai taip pat turi didelį darbo ir pedagoginio darbo stažą. Visų įstaigų vadovų kompetencijos buvo bent kartą vertintos. Visi vadovai turi vadybines kategorijas, ne žemesnes nei pirmoji, vyrauja antra ir trečia. Nebuvo nei vieno, kuris per eilę metų, vertinant jo kompetencijas, būtų neatitikęs vertinimo reikalavimų. Šis rodiklis rodo, kad rajono vadovai gerai išmano savo kompetencijas ir geba tai įrodyti. Visos trys tiriamųjų grupės atsakė, kad toks ugdymo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimas yra reikalingas.

Kalbant apie ugdymo įstaigos vadovo kompetencijas, tai šiuo metu yra svarbesnės bendrosios kompetencijos – savybės, nuostatos, žinios, gebėjimai ir įgūdžiai, kuriais paremta visa vadovo veikla. Ateityje, remiantis visų respondentų atsakymais, turėtų išryškėti vadovavimo sričių – savybės, nuostatos, žinios, gebėjimai ir įgūdžiai, atsiskleidžiantys specifiškai vadovaujant švietimo įstaigai, kompetencijų svarba. Tam įtakos gali turėtų supratimas, jog aplinka keičiasi, Lietuvoje ir Rokiškio rajone vyrauja mokinių (vaikų) mažėjimo problema, o tai daro prielaidas, kad ir ugdymo įstaigos turi tarpusavyje konkuruoti, išlikti patrauklios, stengtis surinkti klasių komplektus, išlaikyti pačias įstaigas, tam reikia ne tik bendrųjų, bet ir vadovavimo sričių kompetencijų.

Išskiriant bendrąsias kompetencijas, tai buvo atliekamas reitingavimas ir susumavus visų respondentų grupių atsakymus buvo gauti rezultatai (žr. 10 lentelę).

## Ugdymo įstaigų vadovų kompetencijų suvestinis reitingavimas

		1	2	3	4	5
<b>Bendrosios</b>	Šiuo metu	Bendravimas ir informavimas	Mokėjimas mokytis	Asmeninis veiksmingumas	Vadovavimas žmonėms	Strateginis mąstymas ir pokyčių valdymas
	Ateityje	Bendravimas ir informavimas	Mokėjimas mokytis	Strateginis mąstymas ir pokyčių valdymas	Asmeninis veiksmingumas	Vadovavimas žmonėms
<b>Vadovavimo sričių</b>	Šiuo metu	Vadovavimas pedagogų kvalifikacijos tobulinimui	Švietimo įstaigos partnerystė ir bendradarbiavimas	Vadovavimas ugdymuisi ir mokymuisi	Strateginis švietimo įstaigos valdymas	Švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymas
	Ateityje	Švietimo įstaigos partnerystė ir bendradarbiavimas	Vadovavimas ugdymuisi ir mokymuisi	Vadovavimas pedagogų kvalifikacijos tobulinimui	Švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymas	Strateginis švietimo įstaigos valdymas

Apibendrinus visų trijų respondentų grupių kompetencijų reitingavimus, pagal kompetencijų svarbą, buvo gauti suvestiniai rezultatai. Matoma, kad šiuo metu iš bendrųjų kompetencijų svarbiausia yra strateginio mąstymo ir pokyčių valdymo kompetencija, o ateityje turi išryškėti svarbiausia kompetencija – vadovavimas žmonėms. Remiantis respondentų atsakymais, šiuo metu svarbiausia yra švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymo kompetencija, o ateityje turėtų išryškėti strateginio švietimo įstaigos valdymo kompetencija. Galima teigti, jog respondentai mano, kad ateityje reikės atsakingai vadovauti žmonėms ir gerai numatyti strateginį švietimo įstaigos valdymą.

Remiantis remiamasi Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakyme „Dėl Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams apraše yra patvirtinta, kad pretendentai į švietimo įstaigos vadovus kompetencijos turi atitikti tam tikrą lygį. 10 lentelėje išskirta svarba nuo 1 iki 5, kai 5 svarbiausia, prieš tai minėtame apraše yra išvardintos kompetencijos, kurios turi pasiekti 3 balų - pakankamą lygį, o kurios ne žemesnį nei 2 balų – silpnas lygį. Pagal tai, galima išskirti, kurioms kompetencijoms yra skiriamas didesnis dėmesys, lyginant su atliktame tyrime – svarba. Apraše 3 balų ribą turi peržengti šios kompetencijos: asmeninio veiksmingumo, strateginio mąstymo ir pokyčių valdymo, mokėjimo mokytis, vadovavimo žmonėms ir vadovavimo ugdymui ir mokymui. 2 balų ribą turi peržengti šios kompetencijos: bendravimas ir informavimas, strateginis švietimo

įstaigos valdymas, vadovavimas pedagogų kvalifikacijos tobulinimui, švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymas, švietimo įstaigos partnerystė ir bendradarbiavimas. 3 balų riba daugiausiai nustatyta bendrosioms kompetencijoms, o vadovavimo sričių, tik vienai kompetencijai yra 3 balų riba. Tai remiantis atlikta anketine Rokiškio rajono ugdymo įstaigų vadovų, pedagogų ir tėvų apklausa, galima teigti jog šių dienų kompetencijų vertinimui tiktų šis balų nustatymas. Bendrosios kompetencijos yra svarbesnės šiomis dienomis ugdymo įstaigos vadovo veikloje.

Žvelgiant į respondentų atsakymus, kompetencijų vertinimui reikėtų ateityje keisti balų ribas, orientuotis, kad aukštesnį balą pretendentas turėtų gauti iš vadovavimo sričių kompetencijų vertinimo. Tyrimo rezultatai rodo, kad ateityje išryškės vadovavimo sričių svarba. Pagal tyrime gautą kompetencijų reitingavimą galima atsižvelgti į užduočių svarbumą, kiekybę.

Respondentų buvo pasiūlyta įvairių kompetencijų jau esamo sąrašo papildymui. Bendrąsias kompetencijas siūloma papildyti: informacinių technologijų išmanymas ir naudojimas; visuomeninės veiklos kompetencija; asmenybės, autoriteto puoselėjimas; bendravimas ir bendradarbiavimas; komunikabilumas; meniškumas; inovatoriškumas; techninė kompetencija; teritorijoje, kurioje yra mokykla, problematikos žinojimas; iniciatyvumas ir kūrybingumas; socialinė kompetencija; vertės visuomenei kūrimas; bendravimas; organizuotumas; pasitikėjimas savimi, tobulėjimas; prisitaikymas prie įvairių naujovių; greita orientacija; susidomėjimas savo darbu. Vadovavimo sričių kompetencijų sąrašui papildyti štai tokie pasiūlymai: gebėjimas dirbti multikultūrinėje aplinkoje; bendruomenės mikroklimato svarba; socialinė kompetencija; motyvavimo kompetencija; verslumas; lyderystė, profesinė kompetencija; valstybės ekonominio vystymosi kryptingumas; vadovavimas su grįžtamu ryšiu iš mokinių ir jų tėvų; didesnis dėmesys į mokinių vertinimą, apibūdinant mokytojų darbą; objektyviai vertinti situaciją bei rasti sprendimus; specifinės ir profesinės kompetencijos; geranoriškumas; pasitikėjimas savimi; palaikyti pedagogus, leisti jiems tobulėti; gilintis į savo darbą; tobulėjimas; mokėjimas vadovauti; mandagumas. Iš analizavus pateiktus pasiūlymus galima keisti užduočių pobūdį, įvairumą. Žinoma, iš vieno rajono tyrimo, naujo sąrašo sudaryti neįmanoma, bet galima daryti išvadą, kad ir nedidelis rajonas, bet pastebėjimų, įžvalgų yra, todėl, tai gali būti pradžia didesniajam tyrimui, kuris apimtų visą valstybę.

## IŠVADOS

- Kompetencijos sąvokos nagrinėjimas parodė, jog įvairiuose lietuvių ir užsienio autorių leidiniuose, straipsniuose, mokslinėje literatūroje yra pakankamai plačiai išnagrinėta. Šiandieniniame gyvenime kompetencijos aprašų, paaiškinimų galime rasti begalę, tai rodo, kad kompetencijos sąvoka apibrėžiama skirtingai. Šiame darbe buvo vadovautasi kompetencijos apibrėžimu, kuris yra patvirtintame *Švietimo įstatyme (2011)*<sup>15</sup>. Ugdymo įstaigos vadovo kompetencijos išsiskiria tuo, kad joms būna priskirta švietimo, ugdymo veikla, funkcijos.
- Ugdymo įstaigų vadovų kompetencijų svarba išryškėjusi jau nuo 2002 m., kai buvo priimta valstybės ilgalaikė raidos strategija. Vadovui ir jo kompetencijoms skiriamas dėmesys pažangos strategijoje „Lietuva 2030“, taip pat kokybiškai dirbančių mokyklų vertinimo modelio sukūrimo studijoje (2012). Vadovo kompetencijos, jų lygis ir pastovus tobulinimas yra svarbus, nes strateginiuose dokumentuose, planuose, vis dažniau įvardijamas ugdymo įstaigos indėlis į bendrą visuomenės gerovę, remiamasi į vadovus numatant valstybės pažangos, plėtros galimybes, švietimo sistemos ir mokyklų ateities vizijų įgyvendinimą. Keičiantis šalies gyvenimui, ugdymo turinys ir bendrieji standartai yra pastoviai atnaujinami, todėl norint išlikti konkurencingu rinkoje, įstaigos vadovas turi turėti ir nuolat tobulinti tiek bendrąsias, tiek vadovavimo sričių kompetencijas.
- Atlikti Rokiškio rajono ugdymo įstaigų vadovų kompetencijų tyrimą, pasitelkta įstaigų vadovai, pedagogai, tėvų atstovai. Buvo išdalintos trijų tipų anketos, jau minėtoms grupėms. Tyrimo metu buvo išsiaiškinta, kad šiuo metu vadovų veikloje svarbesnės yra bendrosios kompetencijos, o ateityje požiūris keisis ir respondentų nuomone, turi išskirti vadovavimo sričių kompetencijų svarba. Lyginant su šiuo metu patvirtinta vertinimo tvarka, respondentai išsakė savo nuomonę, kad laikui bėgant reikia keisti ir vertinimo ribas, kurios yra patvirtintos. Šiuo metu išskirtos dvi ribos, kurios yra labiau orientuotos į bendrąsias kompetencijas. Pagal pateiktus respondentų siūlymus papildyti kompetencijų sąrašą naujomis, matoma, kad respondentai dažnai išsako vadovo trūkumus ar aplinkos problemas. Respondentų nuomone, toks ugdymo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimas yra reikalingas. Iš atliktos analizės paaiškėjo, kad vadovo veikla ir vadovavimo kokybė yra labai svarbi norint užtikrinti reformų programos įgyvendinimui reikiamus pokyčius.
- Ateities kompetencijų modelis pateikiamas pasiūlymų forma įvairioms įstaigoms, nes kol kas nėra būtinybės jį keisti. Šis eksperimentinis tyrimas gali būti pradžia didesniajam tyrimui, kuris apimtų visos šalies ugdymo įstaigas, nes rajono išsamus tyrimas rodo, kad ir nedidelis rajonas ir

---

<sup>15</sup> [http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=458774](http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=458774)

ugdymo sistema, bet pastebėjimų, išvalgų yra ir galima prognozuoti, kad ateityje galimos tobulinimo interpretacijos.

## **PASIŪLYMAI**

### **Pasiūlymai ugdymo įstaigų vadovams:**

domėtis atliekamų tyrimų rezultatais, jų įstaigose, rajone, ir pateikiamomis išvadomis, pasiūlymais; nuolat tobulinti tiek asmenines, tiek vadovavimo sričių kompetencijas; domėtis pedagogų ir tėvų nuomone apie juos, nes šiuo metu greičiausiai informacija yra perduodama „iš lūpų į lūpas“; domėtis švietimo sistemos naujovėmis.

### **Pasiūlymai ugdymo įstaigų mokinių (vaikų) tėvams:**

reikšti savo pastebėjimus rajono, apskrities, šalies už švietimą atsakingiems asmenims, nes nuo ugdymo įstaigos vadovo, kolektyvo priklauso mokinių (vaikų) išsilavinimas.

### **Pasiūlymai Švietimo ir mokslo ministerijai, Nacionalinei mokyklų vertinimo agentūrai, Ugdymo plėtotės centrui, Pedagogų švietimo centrams, :**

atkreipti dėmesį į kintančią aplinką ir kartu keisti nustatytas tvarkas; numatyti jog ateityje reikės vykdyti ugdymo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimo tobulinimą; į vertinimo proceso tobulinimą įtraukti ugdymo įstaigų pedagogus, tėvų atstovus, atliekant jų aplinkoje esančių spragų, problemų vertinimą, tokiu pagrindu persvarstyti kompetencijų atitikimą tam tikram lygiui ir pan.; atsižvelgiant į tyrimo metu nustatytas svarbiausias ir silpniausias vadovų kompetencijas rekomenduojamos ateityje bendrųjų bei vadovavimo sričių kompetencijų tobulinimo kryptys: strateginis švietimo įstaigos valdymas, vadovavimas žmonėms, informacinių technologijų pažanga, bendravimas bei informavimas, švietimo įstaigos partnerystė ir bendradarbiavimas.

## LITERATŪRA

1. Adamonienė R., Ruibytė L. *Vadovų kompetencijų ugdymo sistemos formavimo kryptys*. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. 2010. Nr. 5 (24). ISBN 1822-6760. Prieiga internetu: <http://vadyba.asu.lt/24/6.pdf> [2015-03-21]
2. Ališauskas R. *Lietuvos švietimas: sėkmės įrodymų paieškos*// Pedagogika, Nr. 95 (2009), p.13-25.
3. Ar konkurencija lemia švietimo kokybę? Iš: *Švietimo problemas analizė*. Vilnius: Švietimo ir mokslo ministerija, 2015 m. sausis, Nr. 4 (128), ISSN 1822-4156
4. Comenius projekto nacionalinė apžvalga. Internetinė prieiga: <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20failus:/article/1113/Comenius%20projekto%20nacionalin%C4%97%20ap%C5%BEvalga%20%28lietuvi%C5%B3%20k.%29.doc> [žiūrėta 2015-03-29]
5. Crosier D., Puhl A. *Education in Europe 2020: do target really matter?* 2014. Internetinė prieiga: [https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Publications:Focus\\_on:\\_Education\\_in\\_Europe\\_2020:\\_do\\_targets\\_really\\_matter%3F](https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Publications:Focus_on:_Education_in_Europe_2020:_do_targets_really_matter%3F) [žiūrėta 2015-03-05]
6. Čeponytė E. *Lietuvos švietimo įstaigų vadovų politizacija: Vilniaus miesto ir Vilniaus rajono savivaldybių lyginamojo analizė*. Politologija, 2014/2 (74), p. 123-160. Prieiga internetu: <http://www.zurnalai.vu.lt/files/journals/121/articles/3635/public/123-160.pdf> [žiūrėta 2015-02-20]
7. Dabartinės lietuvių klabos žodynas, <http://dz.lki.lt/search/> [žiūrėta 2014-10-15]
8. *Financing schools in Europe. Mechanisms, methods and criteria in public funding*. 2014, ISBN: 978-92-9201-576-3. Prieiga internetu: <http://bookshop.europa.eu/en/financing-schools-in-europe-pbEC0214627/> [žiūrėta 2015-04-02]
9. *Gero vadovavimo mokyklai ir sėkmingo mokinių mokymosi sąsajos*. Švietimo ir mokslo ministerija. Švietimo problemas analizė. 2014 m. sausis Nr. 1 (106). ISSN 1822-4156. Internetinė prieiga: [http://www.smm.lt/uploads/documents/kiti/Gero%20vadovavimo%20mokyklai%20ir%20%C4%97kmingo%20mokini%C5%B3%20mokymosi%20s%C4%85sajos%20\(2014%2001\).pdf](http://www.smm.lt/uploads/documents/kiti/Gero%20vadovavimo%20mokyklai%20ir%20%C4%97kmingo%20mokini%C5%B3%20mokymosi%20s%C4%85sajos%20(2014%2001).pdf) [žiūrėta 2014-10-15]
10. Good C. V. (ed) 1959 Dictionary of education. W.V., Toronto, London:Mcdraw – Hill Book Company. Prieiga internetu: [www.lb.lt/petekeviciute](http://www.lb.lt/petekeviciute) [žiūrėta 2015-03-19]
11. Grėbliauskienė B., Večkienė N. *Komunikacinė kompetencija*. Vilnius: Žara, 2004.

12. *Improving School Leadership* Europos Parlamento ir Tarybos rekomendacija, 2008 m. Prieiga per internetą:  
<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0425:FIN:LT:PDF>  
[žiūrėta 2015 03 21]
13. Ivanovic A. Collin P.V. eds. 1997. Dictionary of Human Resources & Personnel Management, Peter Collin Publishing Ltd. Prieiga internetu: [www.lb.lt/petekeviciute](http://www.lb.lt/petekeviciute)  
[žiūrėta 2015-03-19]
14. Jovaiša L., Pedagogikos terminai. Kaunas: Šviesa, 1993.
15. Kontautienė R., Melnikova J. Bendrojo lavinimo mokyklų vadovų požiūris į kompetencijų ugdymo sistemą Lietuvoje. Mokytojų ugdymas, 2010, Nr. 14 (1), p.103-120.
16. Lietuvos Respublikos seimo nutarimas „Dėl valstybinės švietimo 2013-2022 metų strategijos patvirtinimo“, 2013 m. gruodžio 23 d., Nr. XII-745. Prieiga internetu: <https://www.e-tar.lt/portal/legalAct.html?documentId=b1fb6cc089d911e397b5c02d3197f382> [žiūrėta 2014-10-21]
17. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas „Dėl Kvalifikacinių - reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo patvirtinimo. Aktuali redakcija 2011 m. liepos 1d., Nr. V-1194 [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=403446&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=403446&p_query=&p_tr2=)  
[žiūrėta 2014-10-21]
18. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas „Dėl valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų vadovų (paslaugų valstybės tarnautojų) priėmimo į pareigas tvarkos, 2001 m. rugpjūčio 3 d. Nr. 1192. Prieiga internetu: <https://www.e-tar.lt/acc/legalAct.html?documentId=TAR.192F24D4F072> [žiūrėta 2014-10-15]
19. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. Naujausia redakcija, 2011 m. kovo 17 d., Nr. XI-1281. Internetinė prieiga: [http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=458774](http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=458774)  
[Žiūrėta 2014 09 29]
20. Metodinė svetainė. Kompetencijų ugdymas. *Bendrosios ir esminės dalykinės kompetencijos*. Prieiga internetu: <http://www.ugdome.lt/kompetencijos5-8/pagrindinis/pagrindiniai-kompetenciju-ugdymo-aspektai/siuolaikinio-ugdymo-tikslas-asmens-kompetencijos/bendrosios-ir-esmines-dalykines-kompetencijos/> [žiūrėta 2014-10-19]
21. Mokėjimo mokyti kompetencija: sampratos ir ugdymas. Iš: *Švietimo problemos analizė*. Vilnius: Švietimo ir mokslo ministerija, 2013, Vilnius: UAB „Lodvila“. ISBN 1822-4156  
[http://www.smm.lt/uploads/documents/tyrimai\\_ir\\_analizes/Leidiniai%202013/Mok%C4%9](http://www.smm.lt/uploads/documents/tyrimai_ir_analizes/Leidiniai%202013/Mok%C4%9)

- [7jimo%20mokytis%20kompetencija%2C%20sampratos%20ir%20ugdymas%20\(2013%2012\).pdf](#) [žiūrėta 2015-03-19]
22. *Mokyklų vadovai: vadovauja ar lyderiauja?* Švietimo ir mokslo ministerija. Švietimo problemos analizė. 2007, spalio Nr. 7 (18). ISSN 1822-4156. Internetinė prieiga: [http://www.smm.lt/uploads/documents/kiti/Mokyklų\\_vadovai.pdf](http://www.smm.lt/uploads/documents/kiti/Mokyklų_vadovai.pdf) [žiūrėta 2014-11-15]
23. *Mokyklų vertinimai – jų veiklos tobulinimui: ES tendencijos ir modeliai.* Švietimo ir mokslo ministerija. Švietimo problemos analizė. 2013, rugpjūtis Nr. 6 (92). ISSN 1822-4156. Internetinė prieiga: [http://www.smm.lt/uploads/documents/tyrimai\\_ir\\_analizes/Leidiniai%202013/Mokyklų%20vertinimai.pdf](http://www.smm.lt/uploads/documents/tyrimai_ir_analizes/Leidiniai%202013/Mokyklų%20vertinimai.pdf) [žiūrėta 2014-11-15]
24. Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra. Kokybiškai dirbančių mokyklų vertinimo modelio sukūrimo metodika (elektroninis išteklius) Prieiga internetu: [http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2012/12/2012\\_Projekto\\_Gera\\_mokykla\\_studija1.pdf](http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2012/12/2012_Projekto_Gera_mokykla_studija1.pdf) [žiūrėta 2015-02-21]
25. Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra. Vadovų vertinimas, informacija, atsiliepimai, <http://www.nmva.smm.lt/vadovu-vertinimas/informacija/atsiliepimai/> [žiūrėta 2015-04-10]
26. Navickas V. Ruškytė D. Magistro baigiamojo darbo rengimo metodiniai nurodymai. Metodinė priemonė. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla, 2010.
27. Penkioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės veiklos programa. Prieiga internetu: [http://www.lrvk.lt/bylos/vyriausybes/15\\_vyr\\_programa.pdf](http://www.lrvk.lt/bylos/vyriausybes/15_vyr_programa.pdf) [žiūrėta 2015-02-10]
28. Petkevičiūtė N., Kaminskytė E. Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. Vilnius, 2003. p. 65-80.
29. Pretendentų į švietimo įstaigas kompetencijų vertinimo metodika, PRIMUM ESSE, 2011. Prieiga internetu: [http://www.esparama.lt/es\\_parama\\_pletra/failai/ESFproduktai/2011\\_Kompetenciju\\_vertinimo\\_Metodika.pdf](http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2011_Kompetenciju_vertinimo_Metodika.pdf) [žiūrėta 2014-10-29]
30. Rokiškio rajono strategija, <http://www.rokiskis.lt/lt/rajono-strategija.html> [žiūrėta 2015-04-10]
31. Rokiškio rajono švietimo internetinė svetainė, <http://www.rokiskis.lt/lt/svietimas.html> [žiūrėta 2014-09-20]
32. Rokiškio rajono švietimo statistika. Prieiga internetu: <http://www.rokiskis.lt/lt/svietimas/rokiskio-rajono-svietimo-statistika.html> [žiūrėta 2015-02-20]

33. Sokol J., 2001. Idealaus vadybininko portretas // Vadovo pasaulis, Nr. 9, p. 4–10. McCredie, H., Shackleton, V. (2000). The Unit General Manager: a Competence Profile. *Personnel Review*, 29, p. 106-114. Prieiga internetu: [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2007~D\\_20070816\\_161240-88831/DS.005.0.02.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2007~D_20070816_161240-88831/DS.005.0.02.ETD) [žiūrėta 2015-01-25]
34. *Šiuolaikinės mokyklos valdymas*. Švietimo ir mokslo ministerija. Švietimo problemos analizė. 2015 m. sausis. Nr.2 (126). ISSN 1822-4156. Internetinė prieiga: [https://www.smm.lt/uploads/lawacts/docs/575\\_30c70dc127d73738d1443123410b7d29.pdf](https://www.smm.lt/uploads/lawacts/docs/575_30c70dc127d73738d1443123410b7d29.pdf) [žiūrėta 2015-03-20]
35. *Švietimo ir ugdymo tikslų ir Lietuvos švietimo politikos nuostatų dermė*. Švietimo ir mokslo ministerija. Švietimo problemos analizė. 2015 m. sausis, Nr.1 (125). ISSN 1822-4156 Internetinė prieiga: [https://www.smm.lt/uploads/lawacts/docs/575\\_d63ba64ad17c4eccfd8d7aac39a34aab.pdf](https://www.smm.lt/uploads/lawacts/docs/575_d63ba64ad17c4eccfd8d7aac39a34aab.pdf) [žiūrėta 2015-03-20]
36. Tarptautinių žodžių žodynas, <http://www.tzz.lt/k/kompetencija> [žiūrėta 2014-10-15]
37. Ugdymo plėtotės centras. Internetinė prieiga: <http://www.upc.smm.lt/> [žiūrėta 2014-10-15]
38. Želvys R. Švietimo vadyba ir kaita. Monografija. Vilnius: Garnelis, 1999.
39. Želvys R. Švietimo organizacijų vadyba. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2003.
40. Žydžiūnaitė V., Komandinio darbo kompetencijos ir jų tyrimo metodologija. Kaunas: Judex, 2005.

## SUMMARY

Successful management of educational institutions starting from the head, as he understands and functions as the educational institution's management are all an integral part of the education system. Therefore it must be periodically evaluated manager competence.

The aim is to determine what kind of education institutions of excellence emerge in the future, and to compare this vision with the current list of competencies.

The object of study is education relevant management expertise. Subject study is education relevant management competency assessment, his change.

Objectives of the study:

1. describe the concept of competence and value in the modern education system;
2. The heads of educational institutions to analyze the importance of competence in the future;
3. compared Rokiskio district education offices head of the change and the importance of the educational process, now and in the future.
4. to present its competency model.

Research methods:

1. The scientific literature and documents of education.
2. The empirical study (survey).

The research novelty - representatives of various specialties competence is often spoken, is no exception and educational institutes. Often, a survey carried out by the heads of their competencies, and later compared with other answers leaders also often dealt with in detail in a separate manual competence, collected interviews. Many items created on a specific expertise of its importance. This work is the first attempt which would be interviewed three interest groups, made the ranking made predictions for the future.

Theoretical value - the study revealed the concept of competencies from different sources, head of the regulation, relevance. It discusses educational institutions head of the change in the future, what competencies importance arise.

The study practical value - analyzing and evaluating the situation involved in interest groups, so it can be expected that the heads of educational institutions competence assessment, it will become more focused on public education institutions, which consists of the same leaders, teachers, parents' representatives. Excellence concept analysis showed that the various local and foreign publications, articles, scientific literature is quite widely examined. Competence is defined as the ability to perform certain activities, based on acquired knowledge, abilities, skills and values

as a whole. Head of excellence distinguished by the fact that they are assigned to education, educational activities and functions.

Head of expertise and their level of constant improvement is important as strategic documents, plans are often referred to the educational institution's contribution to the overall welfare of the society, based on the leaders by providing state of progress, development opportunities, education systems and schools of the future visions.

Perform Rokiškis district education offices head of the investigation, invoked the heads of institutions, teachers', parents' representatives. It was distributed three types of questionnaires. Currently, directors are important activities of general jurisdiction, and in the future will change-and the leadership must emerge divisions importance. Over time it needs to be changed and the evaluation limits, which are approved. Currently identified two limits, which are more focused on core competencies.

Future competency model for the form of the various bodies, since there is no need to change it. This study may be the beginning of a larger investigation, which would include all the country's educational institutions.

# **PRIEDAI**

## 1 PRIEDAS

### ANKETA UGDYMO ĮSTAIGOS VADOVAMS

#### Gerb. Respondente,

Esu Lietuvos edukologijos universiteto magistrantė Lina Valotkienė. Rašau darbą apie ugdymo įstaigų vadovų kompetencijų tobulinimą, todėl be Jūsų pagalbos mano darbas neturės tiriamosios dalies, kurios dėka galėsiu pateikti magistro darbo tyrimo rezultatus.

Gauti tyrimo duomenys bus naudojami apibendrintai, sprendžiant nagrinėjamas problemas. Anketa yra anoniminė, konfidencialumas garantuojamas. **Nuoširdžiai dėkoju už atsakymus!**

#### 1. Lytis:

- Moteris
- Vyras

#### 2. Jūsų mokyklos tipas:

- Lopšelis-darželis
- Pradinė mokykla
- Progimnazija
- Vidurinė mokykla
- Pagrindinė mokykla
- Gimnazija
- Neformalaus ugdymo įstaiga
- Daugiafunkciai centrai
- Kitos ugdymo įstaigos

#### 3. Jūsų darbo stažas:

- Iki vienerių metų
- 1 – 5 metai
- 6 – 10 metų
- 11 – 20 metų
- 21 metai ir daugiau

#### 4. Jūsų vadovavimo ugdymo įstaigai stažas:

- Iki vienerių metų
- 1 – 5 metai
- 6 – 10 metų
- 11 – 20 metų
- 21 metai ir daugiau

#### 5. Jūsų vadybinė kategorija yra:

- 1 (pirma)
- 2 (antra)
- 3 (trečia)
- Neturiu

#### 6. Koks yra Jūsų vadovavimo ugdymo įstaigai kompetencijos lygis:

- 1 (pirmas)
- 2 (antras)

- 3 (trečias)
- 4 (ketvirtas)
- 5 (penktas)
- Nežinau/atsisakau nurodyti
- \_\_\_\_\_

#### 7. Kiek kartų buvo vertintos Jūsų, kaip ugdymo įstaigos vadovo, kompetencijos:

- \_\_\_\_\_

#### 8. Ar svarbu Jums, kaip ugdymo įstaigos vadovo, kompetencijų vertinimo rezultatai?

- Taip
- Ne
- Nežinau

#### 9. Ar esate, kaip ugdymo įstaigos vadovas, vertinant kompetencijas neatitikęs nustatyto vertinimo lygio?

- Taip
- Ne
- Nežinau

#### 10. Kurios vadovavimo ugdymo įstaigai kompetencijos Jums atrodo svarbesnės šiuo metu?

- **Bendrosios** (savybės, nuostatos, žinios, gebėjimai ir įgūdžiai, kuriais paremta visa vadovo veikla)
- **Vadovavimo sričių** (savybės, nuostatos, žinios, gebėjimai ir įgūdžiai, atsiskleidžiantys specifiškai vadovaujant švietimo įstaigai)

#### 11. Kurios vadovavimo ugdymo įstaigai kompetencijos Jums atrodo svarbesnės ateityje?

- **Bendrosios** (savybės, nuostatos, žinios, gebėjimai ir įgūdžiai, kuriais paremta visa vadovo veikla)
- **Vadovavimo sričių** (savybės, nuostatos, žinios, gebėjimai ir įgūdžiai, atsiskleidžiantys specifiškai vadovaujant švietimo įstaigai)

#### 12. Nurodykite bendrujų kompetencijų svarbą šiuo metu, Jūsų kaip ugdymo įstaigos vadovo veikloje (1 – visiškai nesvarbios, 2- nesvarbios, 3- vidutiniškai svarbios, 4- labai svarbios, 5- svarbiausios):

Svarba	Kompetencija	Apibūdinimas
	Asmeninis	pasitikėjimas savimi ir atvirumas; kūrybingumas;

	<b>veiksmingumas</b>	tolerancija; pozityvumas; atsakomybė ir sąžiningumas; iniciatyvumas, organizuotumas; integralumas ir kt.
	<b>Strateginis mąstymas ir pokyčių valdymas</b>	vizijos turėjimas; gebėjimas sistemiskai analizuoti ir objektyviai vertinti situaciją bei priimti sprendimus; gebėjimas skirti prioritetus; gebėjimas dirbti su informacija: atvirumas pokyčiams ir kt.
	<b>Mokėjimas mokytis</b>	mokymosi visą gyvenimą nuostata; atvirumas mokymuisi; tinkamų mokymosi metodų taikymas; gebėjimas ir noras dalytis žiniomis, patirtimi ir kt.
	<b>Vadovavimas žmonėms</b>	gebėjimas formuoti ir valdyti komandas, dirbti komandoje; gebėjimas motyvuoti, įkvėpti; gebėjimas stebėti kitų veiklą ir teikti grįžtamąjį ryšį ir kt.
	<b>Bendravimas ir informavimas</b>	gebėjimas išklausti, išgirsti, suprasti; derybų įgūdžiai; gebėjimas valdyti konfliktines situacijas; viešojo kalbėjimo (oratoriniai) įgūdžiai ir kt.

	<b>pedagogų kvalifikacijos tobulinimui</b>	profesinėms kompetencijoms ugdyti; siekti, kad pedagogų įgyjamos kompetencijos būtų veiksmingai skleidžiamos bei integruojamos švietimo įstaigoje ir kt.
	<b>Švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymas</b>	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 ir kt.
	<b>Švietimo įstaigos partnerystė ir bendradarbiavimas</b>	gebėjimas dalytis veiksminga patirtimi, partneriškai dirbti su kitomis švietimo įstaigomis; bendradarbiauti su tėvais (globėjais, rūpintojais), vietos bendruomene, verslo organizacijomis, socialiniais, užsienio ir kitais suinteresuotais partneriais ir kt.

13. Nurodykite vadovavimo sričių kompetencijų svarbą šiuo metu. Jūsų kaip ugdymo įstaigos vadovo veikloje (1 – visiškai nesvarbios, 2- nesvarbios, 3- vidutiniškai svarbios, 4- labai svarbios, 5- svarbiausios):

Svarba	Kompetencija	Apibūdinimas
	<b>Strateginis švietimo įstaigos valdymas</b>	gebėjimas formuoti švietimo įstaigos strateginę veiklos kryptį; analizuoti informaciją apie švietimo įstaigos veiklą, priimti ir įgyvendinti veiklos tobulinimo sprendimus; kurti palankią mokymuisi švietimo įstaigos kultūrą, susietą su strateginiais tikslais ir kt.
	<b>Vadovavimas ugdymui ir mokymuisi</b>	stiprinti bendruomenės nuostatą, kad kiekvienas mokinys gali pasiekti gerų mokymosi rezultatų; sudaryti palankias ir saugias mokymosi sąlygas visiems mokiniams; organizuoti mokinių pasiekimų, jų pažangos ir ugdymo proceso stebėseną, analizuoti rezultatus ir tobulinti ugdymo procesą bei švietimo įstaigos veiklą ir kt.
	<b>Vadovavimas</b>	sudaryti palankias sąlygas pedagogų

14. Nurodykite bendrųjų kompetencijų svarbą ateityje, Jūsų kaip ugdymo įstaigos vadovo veikloje (1 – visiškai nesvarbios, 2- nesvarbios, 3- vidutiniškai svarbios, 4- labai svarbios, 5- svarbiausios):

Svarba	Kompetencija
	Asmeninis veiksmingumas
	Strateginis mąstymas ir pokyčių valdymas
	Mokėjimas mokytis
	Vadovavimas žmonėms
	Bendravimas ir informavimas

15. Nurodykite vadovavimo sričių kompetencijų svarbą ateityje, Jūsų kaip ugdymo įstaigos vadovo veikloje (1 – visiškai nesvarbios, 2- nesvarbios, 3- vidutiniškai svarbios, 4- labai svarbios, 5- svarbiausios):

Svarba	Kompetencija
	Strateginis švietimo įstaigos valdymas
	Vadovavimas ugdymui ir mokymuisi
	Vadovavimas pedagogų kvalifikacijos tobulinimui
	Švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymas
	Švietimo įstaigos partnerystė ir bendradarbiavimas

16. Kokias naujas kompetencijas siūlytumėte įtraukti į vadovavimo ugdymo įstaigai bendrasias kompetencijas?

---

---

---

17. Kokias naujas kompetencijas siūlytumėte įtraukti į vadovavimo ugdymo įstaigai vadovavimo sričių kompetencijas?

---

---

---

18. Ar sate patenkintas vadovavimo ugdymo įstaigai kompetencijų vertinimo sistema?

- Taip
- Ne
- Nežinau

19. Ar manote, kad yra reikalingas vadovavimo ugdymo įstaigai kompetencijų vertinimas?

- Taip
- Ne
- Nežinau

*Nuoširdžiai dėkoju!*

## 2 PRIEDAS

### ANKETA MOKYTOJAMS

#### Gerb. Respondente,

Esu Lietuvos edukologijos universiteto magistrantė Lina Valotkienė. Rašau darbą apie ugdymo įstaigų vadovų kompetencijų tobulinimą, todėl be Jūsų pagalbos mano darbas neturės tiriamosios dalies, kurios dėka galėsiu pateikti magistinio darbo tyrimo rezultatus.

Gauti tyrimo duomenys bus naudojami apibendrintai, sprendžiant nagrinėjamas problemas. Anketa yra anoniminė, konfidencialumas garantuojamas. **Nuoširdžiai dėkoju už atsakymus!**

#### 1. Lytis:

- Moteris
- Vyras

#### 2. Jūsų mokyklos tipas:

- Lopšelis-darželis
- Pradinė mokykla
- Progimnazija
- Vidurinė mokykla
- Pagrindinė mokykla
- Gimnazija
- Neformalaus ugdymo įstaiga
- Daugiafunkciai centrai
- Kitos ugdymo įstaigos

#### 3. Jūsų darbo stažas:

- Iki vienerių metų
- 1 – 5 metai
- 6 – 10 metų
- 11 – 20 metų
- 21 metai ir daugiau

#### 4. Jūsų kaip pedagogo darbo stažas:

- Iki vienerių metų
- 1 – 5 metai
- 6 – 10 metų
- 11 – 20 metų
- 21 metai ir daugiau

#### 5. Kaip dažnai per savaitę tiesiogiai bendraujate su ugdymo įstaigos vadovu?

- Kasdien
- Kas dvi dienas
- Rečiau nei kas dvi dienas
- Kartą į savaitę
- Rečiau nei kartą į savaitę

#### 6. Kurios ugdymo įstaigos vadovo kompetencijos Jums atrodo svarbesnės šiuo metu?

- **Bendrosios** (savybės, nuostatos, žinios, gebėjimai ir įgūdžiai, kuriais paremta visa vadovo veikla)
- **Vadovavimo sričių** (savybės, nuostatos, žinios, gebėjimai ir įgūdžiai, atsiskleidžiantys specifiskai vadovaujant švietimo įstaigai)

#### 7. Kurios ugdymo įstaigos vadovo kompetencijos Jums atrodo svarbesnės ateityje?

- **Bendrosios** (savybės, nuostatos, žinios, gebėjimai ir įgūdžiai, kuriais paremta visa vadovo veikla)
- **Vadovavimo sričių** (savybės, nuostatos, žinios, gebėjimai ir įgūdžiai, atsiskleidžiantys specifiskai vadovaujant švietimo įstaigai)

#### 8. Nurodykite bendrujų kompetencijų svarbą šiuo metu, ugdymo įstaigos vadovo veikloje (1 – visiškai nesvarbios, 2- nesvarbios, 3- vidutiniškai svarbios, 4- labai svarbios, 5- svarbiausios):

Svarba	Kompetencija	Apibūdinimas
	<b>Asmeninis veiksmingumas</b>	pasitikėjimas savimi ir atvirumas; kūrybingumas; tolerancija; pozityvumas; atsakomybė ir sąžiningumas; iniciatyvumas, organizuotumas; integralumas ir kt.
	<b>Strateginis mąstymas ir pokyčių valdymas</b>	vizijos turėjimas; gebėjimas sistemiskai analizuoti ir objektyviai vertinti situaciją bei priimti sprendimus; gebėjimas skirti prioritetus; gebėjimas dirbti su informacija: atvirumas pokyčiams ir kt.
	<b>Mokėjimas mokytis</b>	mokymosi visą gyvenimą nuostata; atvirumas mokymuisi; tinkamų mokymosi metodų taikymas; gebėjimas ir noras dalytis žiniomis, patirtimi ir kt.
	<b>Vadovavimas žmonėms</b>	gebėjimas formuoti ir valdyti komandas, dirbti komandoje; gebėjimas motyvuoti, įkvėpti; gebėjimas stebėti kitų veiklą ir teikti grįžtamąjį ryšį ir kt.
	<b>Bendravimas ir informavimas</b>	gebėjimas išklausti, išgirsti, suprasti; derybų įgūdžiai; gebėjimas valdyti konfliktines situacijas; viešojo kalbėjimo (oratoriniai) įgūdžiai ir kt.

#### 9. Nurodykite vadovavimo sričių kompetencijų svarbą šiuo metu, ugdymo įstaigos vadovo veikloje (1 – visiškai nesvarbios, 2- nesvarbios, 3- vidutiniškai svarbios, 4- labai svarbios, 5- svarbiausios) :

Svarba	Kompetencija	Apibūdinimas
	<b>Strateginis švietimo įstaigos</b>	gebėjimas formuoti švietimo įstaigos strateginę veiklos kryptį; analizuoti informaciją apie švietimo įstaigos veiklą, priimti ir

	<b>valdymas</b>	įgyvendinti veiklos tobulinimo sprendimus; kurti palankią mokymuisi švietimo įstaigos kultūrą, susietą su strateginiais tikslais ir kt.
	<b>Vadovavimas ugdymui ir mokymuisi</b>	stiprinti bendruomenės nuostatą, kad kiekvienas mokinys gali pasiekti gerų mokymosi rezultatų; sudaryti palankias ir saugias mokymosi sąlygas visiems mokiniams; organizuoti mokinių pasiekimų, jų pažangos ir ugdymo proceso stebėseną, analizuoti rezultatus ir tobulinti ugdymo procesą bei švietimo įstaigos veiklą ir kt.
	<b>Vadovavimas pedagogų kvalifikacijos tobulinimui</b>	sudaryti palankias sąlygas pedagogų profesinėms kompetencijoms ugdyti; siekti, kad pedagogų įgyjamos kompetencijos būtų veiksmingai skleidžiamos bei integruojamos švietimo įstaigoje ir kt.
	<b>Švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymas</b>	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 ir kt.
	<b>Švietimo įstaigos partnerystė ir bendradarbiavimas</b>	gebėjimas dalytis veiksminga patirtimi, partneriškai dirbti su kitomis švietimo įstaigomis; bendradarbiauti su tėvais (globėjais, rūpintojais), vietos bendruomene, verslo organizacijomis, socialiniais, užsienio ir kitais suinteresuotais partneriais ir kt.

10. Nurodykite  **bendrųjų kompetencijų svarbą ateityje, ugdymo įstaigos vadovo veikloje** (1 – visiškai nesvarbios, 2- nesvarbios, 3- vidutiniškai svarbios, 4- labai svarbios, 5- svarbiausios):

Svarba	Kompetencija
	Asmeninis veiksmingumas
	Strateginis mąstymas ir pokyčių valdymas
	Mokėjimas mokytis
	Vadovavimas žmonėms
	Bendravimas ir informavimas

11. Nurodykite  **vadovavimo sričių kompetencijų svarbą ateityje, Jūsų kaip ugdymo įstaigos vadovo veikloje** (1 – visiškai nesvarbios, 2- nesvarbios, 3- vidutiniškai svarbios, 4- labai svarbios, 5- svarbiausios ):

Svarba	Kompetencija
	Strateginis švietimo įstaigos valdymas
	Vadovavimas ugdymui ir mokymuisi

	Vadovavimas pedagogų kvalifikacijos tobulinimui
	Švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymas
	Švietimo įstaigos partnerystė ir bendradarbiavimas

12.  **Kokias naujas kompetencijas siūlytumėte įtraukti į vadovavimo ugdymo įstaigai bendrąsias kompetencijas?**

---



---



---

13.  **Kokias naujas kompetencijas siūlytumėte įtraukti į vadovavimo ugdymo įstaigai vadovavimo sričių kompetencijas?**

---



---



---

14.  **Ar manote, kad yra reikalingas vadovavimo ugdymo įstaigai kompetencijų vertinimas?**

- Taip
- Ne
- Nežinau

*Nuoširdžiai dėkoju!*

### 3 PRIEDAS

#### ANKETA MOKINIŲ TĖVAMS

**Gerb. Respondente,**

Esu Lietuvos edukologijos universiteto magistrantė Lina Valotkienė. Rašau darbą apie ugdymo įstaigų vadovų kompetencijų tobulinimą, todėl be Jūsų pagalbos mano darbas neturės tiriamosios dalies, kurios dėka galėsiu pateikti magistro darbo tyrimo rezultatus.

Gauti tyrimo duomenys bus naudojami apibendrintai, sprendžiant nagrinėjamas problemas. Anketa yra anoniminė, konfidencialumas garantuojamas. **Nuoširdžiai dėkoju už atsakymus!**

**1. Lytis:**

- Moteris
- Vyras

**2. Kokio tipo mokykloje mokosi Jūsų sūnus/dukra:**

3. Lopšelis-darželis
4. Pradinė mokykla
5. Progimnazija
6. Vidurinė mokykla
7. Pagrindinė mokykla
8. Gimnazija
9. Neformalaus ugdymo įstaiga
10. Daugiafunkciai centrai
11. Kitos ugdymo įstaigos

**12. Kaip dažnai bendraujate su ugdymo įstaigos vadovu?**

- kartą per dvi savaites
- kartą per mėnesį
- rečiau nei kartą per mėnesį
- nebendrauju/neteko bendrauti nei karto

**13. Ar žinojote, kad yra atliekamas ugdymo įstaigos vadovų kompetencijų vertinimas?**

- Taip
- Ne

**14. Ar manote, kad yra reikalingas vadovavimo ugdymo įstaigai kompetencijų vertinimas?**

- Taip
- Ne
- Nežinau

**15. Kurios ugdymo įstaigos vadovo kompetencijos Jums atrodo svarbesnės šiuo metu?**

- **Bendrosios** (savybės, nuostatos, žinios, gebėjimai ir įgūdžiai, kuriais paremta visa vadovo veikla)
- **Vadovavimo sričių** (savybės, nuostatos, žinios, gebėjimai ir įgūdžiai, atsiskleidžiantys specifiskai vadovaujant švietimo įstaigai)

**16. Kurios ugdymo įstaigos vadovo kompetencijos Jums atrodo svarbesnės ateityje?**

- **Bendrosios** (savybės, nuostatos, žinios, gebėjimai ir įgūdžiai, kuriais paremta visa vadovo veikla)
- **Vadovavimo sričių** (savybės, nuostatos, žinios, gebėjimai ir įgūdžiai, atsiskleidžiantys specifiskai vadovaujant švietimo įstaigai)

**17. Nurodykite bendrųjų kompetencijų svarbą šiuo metu, ugdymo įstaigos vadovo veikloje (1 – visiškai nesvarbios, 2- nesvarbios, 3- vidutiniškai svarbios, 4- labai svarbios, 5- svarbiausios):**

Svarba	Kompetencija	Apibūdinimas
	<b>Asmeninis veiksmingumas</b>	pasitikėjimas savimi ir atvirumas; kūrybingumas; tolerancija; pozityvumas; atsakomybė ir sąžiningumas; iniciatyvumas, organizuotumas; integralumas ir kt.
	<b>Strateginis mąstymas ir pokyčių valdymas</b>	vizijos turėjimas; gebėjimas sistemiskai analizuoti ir objektyviai vertinti situaciją bei priimti sprendimus; gebėjimas skirti prioritetus; gebėjimas dirbti su informacija: atvirumas pokyčiams ir kt.
	<b>Mokėjimas mokytis</b>	mokymosi visą gyvenimą nuostata; atvirumas mokymuisi; tinkamų mokymosi metodų taikymas; gebėjimas ir noras dalytis žiniomis, patirtimi ir kt.
	<b>Vadovavimas žmonėms</b>	gebėjimas formuoti ir valdyti komandas, dirbti komandoje; gebėjimas motyvuoti, įkvėpti; gebėjimas stebėti kitų veiklą ir teikti grįžtamąjį ryšį ir kt.
	<b>Bendravimas ir informavimas</b>	gebėjimas išklausyti, išgirsti, suprasti; derybų įgūdžiai; gebėjimas valdyti konfliktines situacijas; viešojo kalbėjimo (oratoriniai) įgūdžiai ir kt.

**18. Nurodykite vadovavimo sričių kompetencijų svarbą šiuo metu, ugdymo įstaigos vadovo veikloje (1 – visiškai nesvarbios, 2- nesvarbios, 3- vidutiniškai svarbios, 4- labai svarbios, 5- svarbiausios):**

Svarba	Kompetencija	Apibūdinimas
	<b>Strateginis</b>	gebėjimas formuoti švietimo įstaigos strateginę veiklos kryptį;

<b>Švietimo įstaigos valdymas</b>	analizuoti informaciją apie švietimo įstaigos veiklą, priimti ir įgyvendinti veiklos tobulinimo sprendimus; kurti palankią mokymuisi švietimo įstaigos kultūrą, susietą su strateginiais tikslais ir kt.
<b>Vadovavimas ugdymui ir mokymuisi</b>	stiprinti bendruomenės nuostatą, kad kiekvienas mokinyš gali pasiekti gerų mokymosi rezultatų; sudaryti palankias ir saugias mokymosi sąlygas visiems mokiniams; organizuoti mokinių pasiekimų, jų pažangos ir ugdymo proceso stebėseną, analizuoti rezultatus ir tobulinti ugdymo procesą bei švietimo įstaigos veiklą ir kt.
<b>Vadovavimas pedagogų kvalifikacijos tobulinimui</b>	sudaryti palankias sąlygas pedagogų profesinėms kompetencijoms ugdyti; siekti, kad pedagogų įgyjamos kompetencijos būtų veiksmingai skleidžiamos bei integruojamos švietimo įstaigoje ir kt.
<b>Švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymas</b>	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 ir kt.
<b>Švietimo įstaigos partnerystė ir bendradarbiavimas</b>	gebėjimas dalytis veiksminga patirtimi, partneriškai dirbti su kitomis švietimo įstaigomis; bendradarbiauti su tėvais (globėjais, rūpintojais), vietos bendruomene, verslo organizacijomis, socialiniais, užsienio ir kitais suinteresuotais partneriais ir kt.

	Vadovavimas ugdymui ir mokymuisi
	Vadovavimas pedagogų kvalifikacijos tobulinimui
	Švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymas
	Švietimo įstaigos partnerystė ir bendradarbiavimas

**21. Kokias naujas kompetencijas siūlytumėte įtraukti į vadovavimo ugdymo įstaigai bendrąsias kompetencijas?**

---



---



---

**22. Kokias naujas kompetencijas siūlytumėte įtraukti į vadovavimo ugdymo įstaigai vadovavimo sričių kompetencijas?**

---



---



---

*Nuoširdžiai dėkoju!*

**19. Nurodykite bendrųjų kompetencijų svarbą ateityje, ugdymo įstaigos vadovo veikloje (1 – visiškai nesvarbios, 2- nesvarbios, 3- vidutiniškai svarbios, 4- labai svarbios, 5- svarbiausios):**

Svarba	Kompetencija
	Asmeninis veiksmingumas
	Strateginis mąstymas ir pokyčių valdymas
	Mokėjimas mokytis
	Vadovavimas žmonėms
	Bendravimas ir informavimas

**20. Nurodykite vadovavimo sričių kompetencijų svarbą ateityje, Jūsų kaip ugdymo įstaigos vadovo veikloje (1 – visiškai nesvarbios, 2- nesvarbios, 3- vidutiniškai svarbios, 4- labai svarbios, 5- svarbiausios):**

Svarba	Kompetencija
	Strateginis švietimo įstaigos valdymas