

PRIVAČIŲ IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ KOMPETENCIJŲ SVARBA: SUINTERESUOTŲJŲ ŠALIŲ ANALIZĖ

Lina Pečiulienė

Vilniaus kolegija

E. p. peciulienė999@gmail.com

Įvadas

Nuo nepriklausomybės atkūrimo pradžios buvo uždaryta nemažai ikimokyklinio ugdymo įstaigų, mažėjo jų finansavimas (Gražienė, n. d.), sistema buvo nelanksti, trūko įvairovės (LR vaiko teisių apsaugos kontrolieriaus veiklos ataskaita, 2007). Ikimokykliniam ugdymui daugiau dėmesio skiriama tik pastaraisiais metais: skatinama tinklo plėtra (LR švietimo ir mokslo ministro įsakymas Nr. V-350, 2011), tobulinamas ir ankstinamas privalomas ugdymas (LR Vyriausybės 2018 metų veiklos ataskaita), kuriama kokybės vertinimo ir įsivertinimo sistema¹. Tačiau pagal vaikų dalyvavimą ikimokykliniame ugdyme Lietuva atsilieka nuo ES šalių vidurkio (Paurienė, Vaičiūnaitė, 2013) ir Europos Sąjungos siekiamybės, kad iki 2020 m. ne mažiau kaip 95 proc. vaikų nuo 4 metų amžiaus iki privalomo pradinio ugdymo pradžios amžiaus turėtų dalyvauti ikimokykliniame ugdyme (Valstybinio audito ataskaita, 2018, 10). Siekiant kelti švietimo kokybę, apskritai derėtų pradėti nuo ankstyvojo ugdymo, kadangi jau tvirtai įrodyta, jog ikimokyklinis ugdymas, ypač socialinę atskirtį patiriančių vaikų atveju, užtikrina didžiulę socialinę ir ekonominę grąžą (Jankauskienė, 2014; Monkevičienė, 2012; Šeibokienė, 2009; *Eurydice*, Europos švietimo informacijos tinklas, 2009). Pastaraisiais metais skatinta *privačių ikimokyklinio ugdymo įstaigų* (toliau – PIUĮ) tinklo plėtra: gerintos steigimosi sąlygos, organizuotos konsultacijos bei informacijos sklaida, skirtas dalinis finansavimas (LR švietimo ir mokslo ministro įsakymas Nr. V-350, 2011; Valstybinio audito ataskaita, 2018, 33), kasmet jų daugėja (2007 m. – 7 įstaigos, 2014 m. – 80, 2018 m. – 139)², tačiau jų vadyba iki šiol menkai tyrinėta. Valstybinių švietimo įstaigų vadovų atranka ir vertinimas Lietuvoje yra reglamentuoti įstatymų, kurie netaikomi PIUĮ, tačiau nežinant, kokių kompetencijų vadovo reikia, neturint patikimo

kompetencijų modelio ir personalo atrankos gebėjimų, galima pasirinkti klaidingai. 2009 m. atliktas tyrimas (Ruškus ir kt., 2009) atskleidė, kad svarbiausių suinteresuotųjų šalių – švietimo įstaigų darbuotojų, vadovų, tėvų ir savivaldybių darbuotojų, lūkesčiai yra labai skirtingi ir neretai prieštaringi – ikimokyklinis ir priešmokyklinis ugdymas Lietuvoje patiria siekių ir realybės prieštaravimus. Privačios įstaigos ne tik laikosi valstybinių standartų, bet ir labiau atsižvelgia į už mokslą mokančių nuomonę (Želvys, 2002), siekdamos pritraukti klientus, jos konkuruoja tarpusavyje. Tačiau esant dideliems lūkesčių skirtumams, tai turėtų būti nelengvas uždavinys.

Tyrimo tikslas – palyginti svarbiausių suinteresuotųjų šalių požiūrį į teorinį PIUĮ vadovo kompetencijų modelį.

Siekiant šio tikslo, yra keliami tokie **tyrimo uždaviniai**:

- 1) atlikti PIUĮ suinteresuotųjų šalių teorinę analizę ir pagrįsti suinteresuotųjų šalių svarbą PIUĮ;
- 2) pagrįsti kompetencijų modelių naudą ir sudaryti PIUĮ rekomenduojamą kompetencijų modelį empiriniam tyrimui;
- 3) empiriškai palyginti suinteresuotųjų šalių požiūrius į teorinį kompetencijų modelį ir sudaryti apibendrintą kompetencijų modelį, remiantis svarbos kriterijumi.

Teorinis pagrindimas

Susidomėjimas suinteresuotųjų šalių teorija (angl. *Stakeholder Theory*) pastaraisiais dešimtmečiais sparčiai augo (Freeman, 2004). Šiame tyrime remiamasi klasikine samprata – suinteresuotąja šalimi laikomas bet koks asmuo ar organizacija, kuri yra veikiamą arba pati veikia organizacijos rezultatus (Freeman, 1984, 46). Esminė idėja yra tokia, kad į kiekvieną verslą galima žiūrėti kaip į santykių tarp įvairių grupių, turinčių bendrą interesų tamė versle, rinkinį. Išmanyti apie verslą reiškia išmanyti šiuos santykius. Vadovo darbas yra valdyti ir formuoti šiuos

¹ <http://www.nmva.smm.lt>

² Rodiklis sugeneruotas Oficialiosios statistikos portale: <http://osp.stat.gov.lt/>

santykius, verslo sėkmė yra susijusi su gebėjimu ilgainiui patenkinti visų svarbiausių suinteresuotųjų šalių lūkesčius (Freeman, Harrison, Wicks, 2007). Tarp įvairių požiūrių į švietimo kokybės sampratą yra ir toks, kuris orientuotas į įvairių suinteresuotųjų šalių daugiametės socialinės sąveikos viziją (Balevičienė, 2013). J. M. Bryson (2004) teigimu, viešųjų organizacijų sėkmė ir išgyvenimas taip pat priklauso nuo jų gebėjimo patenkinti svarbiausių suinteresuotųjų šalių lūkesčius. Ikimokyklinio ugdymo kokybė taip pat gali būti siejama su įstaigos gebėjimu atsižvelgti į suinteresuotąsias šalis. Vadinasi, idealiu atveju, ir rinkdamiesi vadovą ar organizuodami jo ugdymo(si) procesą, turime atsižvelgti bent į svarbiausias suinteresuotąsias šalis, kurios gali pageidauti gana skirtingų kompetencijų vadovo.

Lietuvoje tik nepriklausomybės metais atsirado sąvokos: *švietimo paslauga, švietimo paslaugų vartotojai ir švietimo paslaugų teikėjai*, – tad švietimo organizaciją imta suvokti kaip paslaugų teikėją (Želvys, 2002), vadovas tampa svarbiu asmeniu, nuo kurio priklauso įstaigos veiklos sėkmė. Literatūros apie suinteresuotųjų šalių valdymą ikimokykliniame ugdyme nėra labai nedaug. Europos Komisijos 2011 m. tyrimo ataskaitoje, Europos Parlamento rezoliucijoje dėl ikimokyklinio ugdymo ES (2011) matyti, kad suinteresuotųjų šalių, ypač tėvų, įtraukimas į ikimokyklinio ugdymo sistemos tobulinimą yra laikomas svarbia kokybės sąlyga. PIUĮ išlikimui neabejotinai svarbus klientų, šiuo atveju – tėvų, požiūris, tačiau Lietuvoje neturime tėvų įtraukimo į ikimokyklinių įstaigų valdymą kultūros, jau nekalbant apie vaikų balso įtraukimą (Ruškus ir kt., 2009). Ikimokyklinis ugdymas yra neprivalomas, nepateisinus tėvų lūkesčių, šeima gali jo iš viso atsisakyti. Kitas svarbus bruožas – ikimokyklinio ugdymo laikymas neformaliu. Tai suteikia didesnę ugdymo turinio, formų ir metodų pasirinkimo laisvę, tačiau kelia daugiau iššūkių siekiant užtikrinti jo kokybę ir reikalauja didesnio kūrybiškumo pasinaudojant galimybėmis. Tam reikalinga atrinkti atitinkamus pedagogus, o turint galvoje, kad jų trūksta ir Lietuvoje gana kritiškai vertinamas naujų pedagogų rengimas, kokybiško personalo valdymas reikalauja iš vadovo daugiau kompetencijų ugdymo srityje ir personalo valdymo gebėjimų. Ikimokyklinio ugdymo įstaiga yra savita organizacija, kuriai netinka vadovavimas, kuris vyrauja gamyklose ar kontorose, nes švietimo organizacijose ir vadovai, ir pedagogai turi panašiai vienodą profesinį pasirengimą bei panašią vertybių skalę ir patirtį, organizacijos tikslai yra abstraktesni, todėl sunkiau numatyti jų įgyvendinimo būdus bei juos išmatuoti ar įvertinti taip, kaip tai daroma

su pramonės produkcija (Želvys, 2001).

Yra įvairių suinteresuotųjų šalių identifikavimo technikų, pasirinkimas priklauso nuo įstaigos prioritetų. J. M. Bryson (2004, 30), remdamasi Eden ir Ackermann sukurtu *Galios ir susidomėjimo palyginimo*³ tinkleliu, suinteresuotąsias šalis suskirsto į keturias kategorijas – minios (*Crowd*), konteksto kūrėjų (*Context Setters*), subjektų (*Subjects*) ir dalyvių (*Players*) – pagal susidomėjimą (*interest*) įstaigos veikla ir galią (*power*) įstaigai. PIUĮ suinteresuotąsias šalis taip pat galime skirstyti remdamiesi jų galia ir susidomėjimo įstaiga laipsniu (1 pav.), svarbiausios („dalyvių“ kategorija) yra šios: darbuotojai, tėvai-klientai, pats įstaigos vadovas ir steigėjai. Tėvai – potencialūs klientai – taip pat svarbūs įstaigos išgyvenimui, nors priklauso „subjektų“ kategorijai. Tyrime siekiama palyginti šių penkių svarbiausių suinteresuotųjų šalių požiūrį į vadovo kompetencijų modelį.

Susidomėjimas	Didelis	Subjektai	Dalyviai
	Mažas	Minia	Konteksto kūrėjai
		Maža	Didelė
Galija			

1 pav. Suinteresuotųjų šalių kategorijos pagal galios ir susidomėjimo įstaiga tinklelį

Kompetencijos sąvoka vartojama įvairiomis prasmėmis, analizuojama jos apibrėžimo problematika (Pukelis, 2009; Tamašauskaitė-Skėtrienė, 2005; Pacevičius, Kekytė, 2008; Bilbokaitė, 2013), be to, kompetencija yra ir vadybos (žmogiškųjų išteklių valdymo), ir edukologijos tyrimų objektas (Jucevičienė, Lepaitė, 2000).

Remiantis funkcinio analitiniu požiūriu, „kompetencija yra griežtais reikalavimais apibrėžtas profesijos standarto elementas“ (Pukelis, 2009, 20), atskiriama nuo asmens ir yra profesijos standarte apibrėžtų reikalavimų visuma, kompetencija gali būti tik tobulinama (Pukelis, 2009). Apie kompetencijų ugdymą kalbama, kai vadovaujamas asmeninių charakteristikų požiūriu (Tamašauskaitė-Skėtrienė, 2005). Dalis autorių (Pacevičius, Kekytė, 2008), kalbėdami apie vadovavimo profesinę kompetenciją, neapima nuos-

³ Originalo kalboje vadinama *Power versus interest grid*, versta autorės (Bryson, 2004, 30).

tatų, įsitikinimų, o juk tai dažnai turi sąsają su darbo atlikimu (Neale, Spencer-Arnell, Wilson, 2008).

Tyrime vadovaujamosi samprata, kad kompetencija laikytina ir individo žinių, įgūdžių ir nuostatų visuma, ir profesijos standarto elementas. Toks apibrėžimas leidžia kalbėti apie individo kompetencijų ugdymą pagal pageidaujamą profesijos modelį, kuris gali būti nuolat tobulinamas. Kompetencijų modelių paprastai laikomas pageidaujamų darbuotojo kompetencijų sąrašas, sudarytas remiantis organizacijos strategija, skirtas organizacijos augimui bei pokyčiui palengvinti (Redmond, 2013).

Organizacijų konkurencinis pranašumas tiesiogiai priklauso nuo darbuotojų išskirtinių kompetencijų (Darškusienė ir kt., 2007), vadovo kompetencijos yra ypač svarbios (Diskienė, Marčinskas, Stankevičienė, 2010; Pacevičius, Kekytė, 2008; Župerkienė, 2010), jų įtaką organizacijos veiklos rezultatams atskleidžia įvairių autorių (Bass, 2000; Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, 2000; Fleishman, Boyatzis, 2001; Yukl, 2006; Goleman ir kt., 2007) tyrinėjimai ir sudaryti vadovavimo modeliai, kuriuos Vakaruose įprasta naudoti atrenkant, vertinant ir ugdant vadovus (Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003). Vyrauja požiūris, kad geru vadovu galima tapti tobulėjant (Diskienė, Marčinskas, Stankevičienė, 2010), vadinasi, vadovo kompetencijų analizė yra reikalinga ne tik vadovo paieškoms, bet ugdymo(si) kryptį nustatyti. Lietuvos švietimo sistemoje jau kurį laiką kuriami ir imami diegti kompetencijų modeliai, įstaigų vadovai atrenkami nepriklausomiems ekspertams vertinant jų kompetencijas (LR švietimo ir mokslo ministro įsakymas Nr. V-1193, 2011, 2012), kurį laiką buvo privaloma atestacija (LR švietimo ir mokslo ministro įsakymai Nr. V-1193 (2014) ir Nr. V-146 (2018)), šiuo metu veikla imta vertinti kasmet (LR švietimo ir mokslo ministro įsakymas Nr. V-279, 2018). Vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijos suvokiamos kaip asmens bendrųjų ir specialiųjų gebėjimų bei žinių visuma, reikalinga sėkmingai profesinei veiklai ir esanti pagrindas sėkmingai atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas (LR švietimo ir mokslo ministro įsakymas Nr. V-1194, 2011).

Kompetencijos modelių buvimas skatina darbuotojus labiau stengtis, skatina vadinamąjį pilietišką elgesį organizacijoje (*Organizational Citizenship Behavior*), darbingumą ir geresnį orientavimąsi darbinėse veiklose (*employability activities and orientation*) (Redmond, 2013). Kompetencijos modelius galima panaudoti vadovo samdos, atrankos, vertinimo, grįžtamojo ryšio procesuose (Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003; Darškusienė ir kt., 2007). Vadovų

kompetencijos modeliuose įvairiai skirstomos į grupes, priklauso nuo teorijos (Župerkienė, 2010), išskiriamos dvi (asmeninės ir dalykinės), trys (profesinės, socialinės ir asmeninės (Martinkienė, 2012)), keturios grupės (orientacija į rezultatą, intelektualiniai, tarpasmeniniai sugebėjimai, lankstumas ir prisitaikumas (Darškusienė ir kt., 2007, 17–18)), tačiau nėra svarbu, kokį modelį organizacija siekia įdiegti, svarbu, kad jis leistų objektyviai vertinti vadovo darbą, identifikuoti elgsenos spragas ir numatyti tolesnius ugdymo(si) tikslus (Darškusienė, 2007). Sudarant modelius daugiausia remiamasi teisiniu reglamentavimu, papildant mokslininkų rekomenduojamomis kompetencijomis, pavyzdžiui, vadovavimo stiliais, lyderyste, vadovo vaidmenimis (Braslauskienė, Norvilienė, 2014).

*UF Leadership Competency Model*⁴ pasirinktas kaip šio darbo empiriniame tyrime naudojamo modelio pagrindas, nes kompetencijos samprata atitinka anksčiau suformuluotą, į ją įtrauktos nuostatos ir vertybės⁵, apimamos tiek vadybinės – *management* (formalaus vadovavimo), tiek lyderystės – *leadership* (neformalios galios) kompetencijos, nes šiuolaikinis vadovavimas ir turi būti suprantamas kaip administravimo ir lyderiavimo derinys (Želvys, 2003; Ruškus ir kt., 2009). Remiantis Lietuvos praktika, PIUĮ modelis papildytas dar viena kompetencijų grupe – vadovavimo ikimokykliniam ugdymui. PIUĮ vadovo teoriniame kompetencijų modelyje išskirtos penkios kompetencijų grupės: *esminiai vadovavimo gebėjimai; pasitikėjimo kūrimas; talentų ugdymas; vizijos kūrimas ir perdavimas; vadovavimas ikimokykliniam ugdymui*.

Tyrimo metodologija

Siekiant atskleisti suinteresuotųjų šalių požiūrius ir juos palyginti, empiriniame tyrime naudotas teorinėje dalyje sudarytas kompetencijų modelis. Rūpėjo atskleisti, ar respondentai įvardytas kompetencijas laiko svarbiomis, kaip ir kodėl jas ranguoja. PIUĮ vadyba Lietuvoje yra menkai tyrinėtas reiškinys, todėl pasirinktas kokybinis tyrimas.

Dėl tyrimo specifikos, taip pat siekiant visapusiškumo, informatyvumo, taikyta duomenų rinkimo metodų trianguliacija. Duomenims surinkti naudotas pusiau struktūruoto interviu metodas (steigėjų ir vadovų požiūriams tirti), grupinės diskusijos (angl. *focus group research*) metodas (darbuotojų ir tėvų-klientų požiūriams tirti) ir struktūruota apklausa

⁴ Modelis ir jo aprašymas: <https://leadership.hr.ufl.edu/leadership-model/>

⁵ Rekomenduojamų šaltinių pagal modelyje išskirtas kompetencijas sąrašas: <https://leadership.hr.ufl.edu/toolkit/reading-lists/#advocacy>

(tėvų – potencialių klientų, požiūriui tirti). Požiūriams apibendrinti, siekiant atskleisti vienos kompetencijų grupės svarbumą kitos atžvilgiu, interviu ir diskusijų pabaigoje naudotas rangavimas. Anketuojant potencialius klientus naudota jautrioji – 9 balų – Likerto skalė, nes rūpėjo atskleisti ne tik kaip ranguojamos modelio kompetencijos, bet ir kokia jų svarba įstaigos pasirinkimui. Buvo taikomos keturių tipų respondentų atrankos: patogioji, „sniego gniūžtės“, maksimaliai įvairių atvejų ir tikslinė atsitiktinė, tad ją galima vadinti mišriąja (Rupšienė, 2007).

Iš viso tyrime dalyvavo 91 respondentas. Buvo įrašyta 14 interviu iš 11 skirtingų įstaigų atstovų. Surengtos dvi grupinės diskusijos (darbuotojų grupinėje diskusijoje dalyvavo 6 respondentai, o tėvų grupinėje diskusijoje – 7), anketinėje apklausoje dalyvavo 64 potencialūs klientai – tėvai.

Interviu ir grupinėms diskusijoms buvo naudojami iš anksto parengti scenarijai. Tiek interviu, tiek grupinės diskusijos metu respondentams pirmausia buvo išsamiai pristatomas teorinėje šio darbo dalyje sudarytas PIUĮ kompetencijų modelis: išvardijamos kompetencijų grupės, detalios paaiškinamos jas sudarančios kompetencijos. Tuomet respondentai buvo prašomi papasakoti, kaip jie vertina šias PIUĮ vadovo kompetencijų grupes, ar laiko jas svarbiomis, reikalingomis. Tyrimo pabaigoje respondentai prašyti įvertinti kompetencijų grupių svarbą skaitmenine išraiška (suranguoti) ir paaiškinti tokį savo pasirinkimą.

Užtikrinant tyrimo etiką, buvo laikomasi informavimo (iš anksto supažindinta su tyrimo tikslu, uždaviniais, tema, duomenų kaupimo ir panaudojimo procedūromis, atsakyta į klausimus), objektyvumo ir lygiavertiškumo (formuluojant klausimus, tikslinantis atsakymus), konfidencialumo (užtikrintas anonimiškumas) principų, gautas visų dalyvių sutikimas.

Tyrimo rezultatai

Paaiškėjo, kad *steigėjams* beveik vienodai svarbios dvi kompetencijų grupės – *esminiai vadovavimo gebėjimai* ir *vizijos kūrimas* (2 pav.). Steigėjai tikisi, kad vadovas išlaikys finansinį tvarumą ir rezultatų bei išteklių kontrolę, vadovaus atsižvelgdamas į įstatymus. Gebėjimą kurti ir perduoti įstaigos viziją steigėjai labai aiškiai siejo su *ugdymu ir vadovavimu* jam, jie suvokia, kad vizija ir jos perdavimas yra svarbus augančios konkurencijos sąlygomis ir nerimauja, kad rasti vadovą, suvokiantį jų įstaigos viziją, gali būti sunku. Kita svarbi kompetencija – *pasitikėjimo kūrimas*. Visi steigėjai teigė, kad švietimo įstaiga yra specifinės srities verslo įmonė ir vadovui privalu išmanyti šią sritį ir kaip specialistui, nė vienas steigėjas

nesutiktų įdarbinti asmens, visai neturinčio pedagoginių žinių. *Talentų ugdymo* kompetencijų grupė atsidūrė paskutinėje vietoje, tačiau steigėjai nenuvertino ir jos svarbos. Vyravo nuostata, kad vis dėlto auklėtojai geriausiai išmano savo darbą, kad svarbiausia atsirinkti gerus darbuotojus, šią vadovo kompetenciją, steigėjų nuomone, kompensuoja pasitikėjimas atrinktais darbuotojais ir tiesiog sąlygų jiems dirbti sudarymas. Beveik visi sutiko, kad modelyje išvardytos kompetencijos yra svarbios ir labai reikalingos. Didžiausias iššūkis, steigėjų požiūriu, yra surasti gerą vadybininką, išmanantį švietimą. Todėl tyrime dalyvavusiose įstaigose neretai vadovavimo ugdymui ir esminių vadovavimo gebėjimų funkcijos yra padalytos tarp kelių asmenų. Jeigu įstaigai vadovauja žmogus, menkliau išmanantis ugdymą, tai šios kompetencijos trūkumą stengiamasi kompensuoti įdarbinant asmenį, puikiai išmanantį ikimokyklinį ugdymą, ir jam suteikiant daug galios, organizuojant ugdymo procesą. Arba atvirkščiai, vadovui yra patikimas vadovavimas ugdymui, vizijos kūrimas, komandos ugdymas, o finansinius, teisinius ir kt. formalius dalykus atlieka kiti asmenys, pavyzdžiui, finansų direktorius ar kt. Apžvelgę svarbiausių PIUĮ suinteresuotųjų šalių požiūrius, galime teigti, kad teoriniame PIUĮ vadovo kompetencijų modelyje išvardytos kompetencijos laikytinos svarbiomis ir reikalingomis vadovui.

Vadovams svarbiausia yra *pasitikėjimo kūrimas*. Darbuotojų savijauta, kuri labai priklauso nuo šios kompetencijų grupės, laikoma svarbia sąlyga siekiant darbo kokybės apskritai. Ikimokyklinio amžiaus pedagogiką išmanantys vadovai ją laiko svarbia ir todėl, kad, pasak jų, vaikai jaučia ir perima auklėtojų emocinę būklę. Šioje grupėje ypač vertinamos kompetencijos – emocinis intelektas, kuklumas, pavyzdingumas, daugumai svarbus atrodė ir gebėjimas palaikyti darbuotojus, etiškas vadovo elgesys. Antroji pagal svarbą – *vizijos kūrimo ir perdavimo* kompetencija. Vieni respondentai pabrėžė, jog čia svarbiausia, kad darbuotojai žinotų įstaigos kryptį, tikslus, tikėtą viziją, kitiems respondentams atrodė labai svarbus vadovo gebėjimas komunikuoti viziją išorei, susigaudyti politiniame ir rinkos kontekste, siekiant pritraukti klientus, išgyventi. *Vadovavimas ugdymui* tik kiek mažiau svarbus. Tie vadovai, kurie turi ikimokyklinio ugdymo srities išsilavinimą ir (ar) patirties, teigė, kad jiems tai padeda užtikrinti įstaigos veiklos kokybę, jie iš esmės teigė, kad neįsivaizduoja, kaip apsieitų be šios kompetencijos. Neturintys išsilavinimo šioje srityje teigė, jog nuolat stengiasi įgyti žinių, domisi šia sritimi, ir džiaugėsi, kad turi tuo gebantį pasirūpinti pavaduotoją ar net kitą vadovą – žmones, turinčius di-

dele patirtį šioje srityje. Pedagoginių žinių turėjimas padeda vadovui geriau vertinti įstaigos veiklą, nes tikroji kokybė nėra taip paprastai pamatuojama. *Esminiai vadovavimo gebėjimai*, nors ir laikomi svarbiais ir būtiniais, atsidūrė 4 vietoje. Dauguma tokių rangavimą grindė tuo, kad šių kompetencijų įgyti galima greičiau nei kitų, be to, esant reikalui, galima pasamdyti asmenį, išmanantį teisinius, finansinius dalykus. Keletas vadovų teigė, kad šiuos savo gebėjimus norėtų tobulinti, ypač rezultatų valdymą. *Talentų ugdymo* kompetencijų grupė taip pat laikoma reikalinga, bet atsidūrė paskutinėje vietoje.

Svarbiausia vadovo kompetencijų grupė, darbuotojų nuomone, yra *pasitikėjimo kūrimas*. Pasitikėjimas skatina gerą darbinę atmosferą, didina jų motyvaciją, lojalumą įstaigai, įgalina juos tiesiog geriau dirbti, nes nejaučiama bereikalinga įtampa, baimė. Darbuotojai teigė, kad pasitikėjimą stiprina kitos dvi kompetencijų grupės: *esminiai vadovavimo gebėjimai* ir *gebėjimas vadovauti ikimokykliniam ugdymui*. *Esminiai vadovavimo gebėjimai* itin svarbūs dėl to, kad įstaiga yra privati, nes tai užtikrina jos finansinį tvarumą ir saugumo jausmą, darbuotojai norėtų, kad būtų laikomasi įstatymų, bet vien į pelną, uždarbį ir rezultatus orientuotas vadovas tikrai nepatenkintų jų lūkesčių. Negalima pasitikėti vadovu, jeigu jis stengiasi taupyti darbuotojų sąskaita, rūpi vien tik įtikti tėvams. Pedagogai pageidautų vadovo, kuris išmano ikimo-

kyklinį ugdymą, galėtų juos pamokyti, jiems patarti, atlikti mediatoriaus vaidmenį iškilus konfliktams. Tik išmanydamas šią sritį, vadovas supras darbo specifiką, palaikys, skatins tobulėti. *Vizijos kūrimas* svarbus, nes tada darbuotojai geriau jaučiasi, jiems žinoma kryptis, kuria turi vadovautis priimdami sprendimus, dirbdami. *Talentų ugdymo* kompetencijų grupė atsidūrė gale, tačiau jos svarba taip pat neabejotina.

Tėvų – esamų klientų – nuomone, PIUĮ vadovas yra vienas iš pagrindinių kriterijų, pagal ką išsirenkama įstaiga, todėl tėvams svarbiausia, kad vadovas keltų *pasitikėjimą* kaip žmogus. Antra pagal svarbą – *talentų ugdymo* kompetencijų grupė. Paraleliai kalbėta ir apie vadovo kompetencijų grupės, įgalinančios organizuoti *ikimokyklinį ugdymą*, svarbą. Vadovas turi išmanyti ikimokyklinį ugdymą bent jau bendrais bruožais vien tam, kad surinktų gerą pedagogų komandą, kuri ir dirba su vaikais tiesiogiai. Esminiai vadovavimo gebėjimai ir vizijos kūrimo ir perdavimo gebėjimai PIUĮ vadovui taip pat svarbūs, kaip bet kokio kito verslo vadovui, nors jie visiškai nesieja jos su išorine komunikacija, rinkodara. Ranguojant *vizijos kūrimas* ir *vadovavimas ugdymui* surinko vienodą rangų sumą, tačiau po tolesnės diskusijos ir balsavimo nuspręsta viziją palikti paskutine, galbūt tokių rangų pasiskirstymą lėmė požiūris, kad vizijos kūrimas – daugiau steigėjo arba vadovo, kuris yra ir steigėjas, atsakomybė.

Rangas	Darbuotojai	Vadovai	Steigėjai	Tėvai – potencialūs klientai	Tėvai – esami klientai
1	Pasitikėjimo kūrimas	Pasitikėjimo kūrimas	Esminiai vadovavimo gebėjimai	Vadovavimas ugdymui	Pasitikėjimo kūrimas
2	Esminiai vadovavimo gebėjimai	Vizijos kūrimas ir perdavimas	Vizijos kūrimas ir perdavimas	Pasitikėjimo kūrimas	Talentų ugdymas
3	Vadovavimas ugdymui	Vadovavimas ugdymui	Pasitikėjimo kūrimas	Talentų ugdymas	Esminiai vadovavimo gebėjimai
4	Vizijos kūrimas ir perdavimas	Esminiai vadovavimo gebėjimai	Vadovavimas ugdymui	Vizijos kūrimas ir perdavimas	Vadovavimas ugdymui
5	Talentų ugdymas	Talentų ugdymas	Talentų ugdymas	Esminiai vadovavimo gebėjimai	Vizijos kūrimas ir perdavimas

2 pav. PIUĮ kompetencijų modelių palyginimas pagal skirtingų šalių rangavimą

Potencialių klientų požiūris buvo tirtas klausimynu su jautriąja Likerto skale, kur atsakymai apie kompetencijas buvo žymimi nuo 1 (*visiškai nesvarbi*) iki 9 (*labai svarbi*), nes rūpėjo atskleisti ne tik kaip ši suinteresuotoji šalis suranguotų PIUĮ modelyje įvardytas kompetencijų grupes (tai rodo atsakymų vidurkiai), bet ir ar jos yra laikytinos svarbiomis aps-

kritai (tai rodo atsakymų vidurkis ir moda – dažniausiai pasitaikantis atsakymų variantas). Svarbiausios, potencialių klientų nuomone, *vadovavimo ugdymui*, *pasitikėjimo kūrimo* ir *talentų ugdymo* kompetencijų grupės. *Vizijos kūrimo ir perdavimo* kompetencijų grupė užima ketvirtą poziciją. Mažiausios svarbos, lyginant su kitomis kompetencijų grupėmis, yra laiko-

mi *esminiai vadovavimo gebėjimai*. Moda rodo, kad visos kompetencijų grupės, daugumos respondentų nuomone, laikytinos netgi labai svarbiomis, galime teigti, būtinomis darželio vadovui. Potencialių klientų anketinėje apklausoje dar buvo klausama, kiek apskritai vadovo kompetencijos lemtų įstaigos pasirinkimą, lyginant su kt. veiksniais. Atsakymai rodo, kad daugumai vadovo kompetencijos būtų svarbus veiksnys, lemiantis vienos ar kitos įstaigos pasirinkimą.

Tyrimo duomenys rodo, kad skirtingų suinteresuotųjų šalių požiūriai iš tiesų skiriasi (2 pav.), todėl PIUĮ steigėjai, rinkdamiesi naują vadovą ar organizuodami esamo kompetencijų ugdymą(si), turėtų išsikelti prioritetus, kurios suinteresuotosios šalies lūkesčius reikia patenkinti pirmiausia. Apibendrinant galima teigti, kad steigėjams reikėtų neapsiriboti vien vadovo, turinčio puikius esminius vadovavimo gebėjimus, paieška, nes kitoms suinteresuotosioms šalims (net 3 iš likusių) yra daug svarbesnis vadovo gebėjimas kurti pasitikėjimą, taip pat labai svarbus gebėjimas organizuoti ikimokyklinį ugdymą, kuris pačių steigėjų rangavime liko kaip 4 rango kompetencijų grupė. Galima tvirtinti, kad vadovas, gan gerai neišmanantis ikimokyklinio ugdymo ir nesidomintis vaikais apskritai, neįsijaučiantis tam traukos, turėtų sunkumų vertindamas pedagogų darbą, juos suprasedamas kasdienėse pedagoginėse situacijose, bendraudamas su tėvais – apskritai, dirbdamas PIUĮ, jis vargu ar patenkintų esamų, potencialių klientų, taip pat ir darbuotojų lūkesčius.

Išvados

1. PIUĮ sėkminga veikla labai priklauso nuo vadovo, todėl, renkantis vadovą ar organizuojant esamo vadovo ugdymą(si), derėtų atsižvelgti į svarbiausių suinteresuotųjų šalių požiūrį. Suinteresuotosioms šalims identifikuoti ir kategorizuoti yra naudojami įvairūs instrumentai. Galima teigti, kad svarbiausiomis PIUĮ laikytinos 5 suinteresuotosios šalys: steigėjas, vadovas, darbuotojai ir esami bei potencialūs klientai – tėvai. Svarbiausių suinteresuotųjų šalių lūkesčių patenkinimas yra viena iš svarbiausių bet kurios rūšies verslo sėkmės sąlygų.
2. Remiantis moksline literatūra ir užsienio šalių patirtimi, galima teigti, kad kompetencijos modeliai yra vertingas darbuotojų atrankos ir ugdymo instrumentas. PIUĮ įstaigos nenaudoja jokių vadovo ugdymo ar atrankos instrumentų, o valstybinių įstaigų vadovų atranka ir kvalifikacija yra reglamentuotos įstatymų.

3. Palyginus svarbiausių suinteresuotųjų šalių požiūrius į vadovo kompetencijų modelį paaiškėjo, kad jie skiriasi. Steigėjų labai vertinami *esminiai vadovavimo gebėjimai*, yra svarbios ir *vizijos kūrimo ir perdavimo* kompetencijos, tačiau net 3 iš 4 suinteresuotųjų šalių labiausiai vertina vadovo gebėjimą *kurti pasitikėjimą*. PIUĮ vadovas, be aukšto emocinio intelekto, gebėjimo palaikyti savo darbuotojus, gebėjimo būti jiems pavyzdžiu ir kt., privalo gebėti *vadovauti ikimokykliniam ugdymui*, tai yra pats jį gana gerai išmanyti, nuolat domėtis naujovėmis. Tiek esamiems, tiek potencialiems klientams svarbu, kad vadovas taip pat *ugdytų darbuotojų* talentus. Darbuotojų profesionalumo ir nuolatinio tobulėjimo svarba yra pabrėžiama ir mokslinėje literatūroje, nors pačių darbuotojų, steigėjų ir vadovų nuomone, ši kompetencijų grupė yra kiek mažesnės svarbos nei kitos.

Autorė dėkoja už talkinimą **mokslinei konsultantei – vyr. lektorei Margaritai Pilkienei (ISM vadybos ir ekonomikos universitetas)**.

Literatūra

1. Balevičienė A., 2013, Švietimo kokybė. *Švietimo problemos analizė*. Nr. 10 (96). P. 1–12. Vilnius: Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras.
2. Bilbokaitė I., 2013, Teorinis kompetencijos sampratos diskursas universitetinių studijų programų realizavimo kontekste. *Jaunųjų mokslininkų darbai*. Nr. 2 (40). P. 67–74.
3. Braslauskienė R., Norvilienė A., 2014, *Ikimokyklinio ugdymo įstaigų administravimas ir vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
4. Bryson J. M., 2004, What to do when stakeholders matter. *Public Management Review*. 6(1). P. 21–53.
5. Darškusienė V. ir kt., 2007, *Neformaliai ir savaiminiu būdu įgytų kompetencijų vertinimo metodika*. Vytauto Didžiojo universitetas, Kaunas.
6. Diskienė D., Marčinskas A., Stankevičienė A., 2010, Vadybinės kompetencijos žinių visuomenės iššūkių kontekste. *Informacijos mokslai*. 53. P. 7–19.
7. *Eurydice*, Europos švietimo informacijos tinklas, 2009, *Ankstyvasis vaikų ugdymas ir rūpyba Europoje: socialinio ir kultūrinio nelygiateisiškumo problemų sprendimas*. doi: 10.2797/36502, http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/098LT.pdf
8. European Commission, Directorate-General for Education and Culture, 2011, *Competence Requirements in Early Childhood Education and Care*, <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED534599.pdf>

9. Europos Parlamento rezoliucija dėl ikimokyklinio ugdymo Europos Sąjungoje (2010/2159(INI)), (2011 05 12), <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=TA&reference=P7-TA-2011-0231&language=L-T&ring=A7-2011-0099>
10. Freeman R. E., 1984, *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
11. Freeman R. E., 2004, The Stakeholder Approach Revisited. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*. 5/3. P. 228–241.
12. Freeman R. E., Harrison J. S., Wicks A. C., 2007, *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*. Yale: University Press.
13. Gražienė V. (n. d.). *Ikimokyklinis ugdymas*. Pedagoginių studijų kaitos centro pranešimai.
14. Jankauskienė L., 2014, Link kokybiško ir visiems vaikams prieinamo ugdymo. *Švietimo naujienos*. Nr. 9/342. P. 4–5.
15. Jucevičienė P., Lepaitė D., 2000, Kompetencijos sampratos erdvė. *Socialiniai mokslai*. Nr. 1 (22). P. 44–51.
16. Kekytė J., Pacevičius J., 2008, Vadovų vadybiniai gebėjimai: galimybių ir apribojimų analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 4 (13). P. 321–330.
17. LR švietimo ir mokslo ministro 2011 m. kovo 1 d. įsakymas Nr. V-350 „Dėl Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2011–2013 metų programos“.
18. LR švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2011 m. kovo 17 d. Nr. XI-1281, Vilnius.
19. LR švietimo ir mokslo ministro 2011 m. liepos 1 d. įsakymas Nr. V-1193 „Dėl Konkurso valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų pareigoms eiti tvarkos aprašo patvirtinimo“. *Žin.*, 2011, Nr. 83-4050, su pakeitimais 2012 m. gruodžio 12 d., Nr. V-1740 (*Žin.*, 2012, Nr. 152-7797).
20. LR švietimo ir mokslo ministro 2011 m. liepos 1 d. įsakymas Nr. V-1194 „Dėl Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo patvirtinimo“.
21. LR švietimo ir mokslo ministro įsakymas, 2018 m. kovo 27 d. Nr. V-279, Vilnius.
22. LR vaiko teisių apsaugos kontrolieriaus 2007 metų veiklos ataskaita.
23. LR valstybės kontrolė. Valstybinio audito ataskaita. *Ar išnaudojame ikimokyklinio ugdymo galimybes sėkmingesnei vaikų ateičiai užtikrinti?* 2018 m. rugsėjo 27 d. Nr. VA-2018-P-9-1-7.
24. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas, 2014 m. rugpjūčio 1 d. Nr. V-707, Vilnius.
25. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas, 2018 m. vasario 19 d. Nr. V-146, Vilnius.
26. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. Valstybinio audito ataskaita. *Švietimo sistemos reforma*. 2008 m. gegužės 19 d. Nr. VA-P5-50-2-10. P. 16–17.
27. Martinkienė J., 2012, *Vadybinių kompetencijų ugdymo verslo imitacijoje įmonėje įvertinimas*. Daktaro disertacijos santrauka, Vytauto Didžiojo universitetas, Kaunas.
28. Melnikova J., 2011, *Mokyklų vadovų kompetencijų ugdymas švietimo vadybos paradigmu virsmo kontekste*. Daktaro disertacija, Šiaulių universitetas, Šiauliai.
29. Monkevičienė O., 2012, *Ikimokyklinio ugdymo pridėtinė vertė* [videopranešimas], <https://www.youtube.com/watch?v=f6lnH9zNuxc>
30. Neale S., Spencer-Arnell L., Wilson L., 2008, *Emocinis intelektas ir jo ugdymas efektyvesniam vadovų, ugdymo konsultantų ir personalo specialistų darbui*. Vilnius: UAB „Verslo žinios“.
31. Petkevičiūtė N., Kaminskytė E., 2003, Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. *Pinigų studijos*. Nr. 1. P. 65–80.
32. Pukelis K., 2009, Gebėjimas, kompetencija, mokymosi/studijų rezultatas, kvalifikacija ir kompetentingumas: teorinė dimensija. *Aukštojo mokslo kokybė. The Quality of Higher Education*. Nr. 6. P. 12–35.
33. Redmond E., 2013, Competency Models at Work: The Value of Perceived Relevance and Fair Rewards for Employee Outcomes. *Human resource management*. Vol. 52, No. 5. P. 771–792. doi:10.1002/hrm.21560
34. Rupšienė L., 2007, *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*: metodinė knyga. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
35. Ruškus J., Žvirdauskas D., Žvirdauskienė R., Eskytė I., Motiečienė R., Dorelaitienė A., Jagelavičiūtė E., 2009, *Ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo vadybos kokybės vertinimas*: tyrimo ataskaita. Vilnius: Mokytojų kompetencijos centras.
36. Ruškus J., Žvirdauskas D., Zybartas S., Eskytė E., Motiečienė R., Dorelaitienė A., 2012, *Ikimokyklinis, priešmokyklinis ugdymas Lietuvoje. Būklės ir galimybių tyrimas*: mokslo studija. Vytauto Didžiojo universitetas, Kaunas.
37. Šeibokienė G., 2009, *Aktualūs ankstyvojo ugdymo klausimai* [LR ŠMM 2009 01 27 pranešimo skaidrės], http://www.szemeneliai.lt/failai/patirtis/Aktualus_ankst_ugd_klaus.pdf
38. Tamašauskaitė-Skėtrienė K., 2005, Darbuotojų vadybinės kompetencijos įtaka organizacijos valdymui: magistro darbas, Šiaulių universitetas, Šiauliai.
39. *UF Leadership Competency Model*, 2019, <http://www.ufl.edu/>
40. Želvys R., 2001, *Švietimo vadybos pagrindai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
41. Želvys R., 2002, Švietimo sistemos tobulinimas. Gamintojai, vartotojai, teikėjai ir švietimo paslaugų kokybė. *Acta Paedagogica Vilnensia*: mokslo darbai. 9. P. 303–306.
42. Želvys R., 2003, *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
43. Župerkienė E., 2010, Vadovų savybių ugdymo metodu organizacijoje analizė. *Vadyba/Journal of Management*. 17(1). P. 53–60.

Summary**COMPETENCIES OF PRINCIPALS OF PRIVATE EARLY CHILDHOOD EDUCATIONAL INSTITUTIONS AND THEIR IMPORTANCE: STAKEHOLDER OPINION ANALYSIS***Lina Pečiulienė*

Since the management of private early childhood educational institutions has not been sufficiently studied, there is no clear opinion what competencies key stakeholders would like to see in the principals of these institutions and how required competencies should be assessed.

Empirical research was carried out to compare opinions of key stakeholders (founders, principals, employees, parents (present and potential customers)) in a theoretical model of principals' competencies.

The ranking of principal's competencies in the generalized model showed that the most desirable group of competencies is the ability to build trust.

Keywords: *private early childhood educational institution, stakeholder management, model of principal's competencies.*

Santrauka**PRIVAČIŲ IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ KOMPETENCIJŲ SVARBA: SUINTERESUOTŲJŲ ŠALIŲ ANALIZĖ***Lina Pečiulienė*

Privačių ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadyba dar menkai tyrinėta, todėl nėra žinoma, kokių kompetencijų vadovas būtų tinkamiausias tokio tipo įstaigoms, kokio vadovo pageidautų svarbiausios suinteresuotosios šalys, kaip jos vertina vadovui reikalingas kompetencijas.

Empiriniu tyrimu palyginamas svarbiausių privačių ikimokyklinio ugdymo įstaigų suinteresuotųjų šalių – steigėjų, vadovų, darbuotojų ir tėvų (tiek esamų, tiek potencialių klientų) – požiūris į teorinį vadovo kompetencijų modelį.

Apibendrintas modelio rangavimas rodo, kad svarbiausia vadovo kompetencijų grupė yra laikytinas, visų pirma, vadovo gebėjimas kurti pasitikėjimą.

Prasminiai žodžiai: *privatus ikimokyklinis ugdymas, suinteresuotųjų šalių vadyba, vadovo kompetencijų modelis.*

Įteikta 2019-06-06

Priimta 2019-06-12