



## DARBUOTOJŲ KONSULTACINIAI GEBĖJIMAI: RAIŠKA IR UGDYMO PROBLEMOS

Rasa Smaliukienė<sup>1</sup>, Renata Korsakienė<sup>2</sup>, Romas Prakapas<sup>3</sup>

<sup>1,2</sup> *Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lietuva*

<sup>3</sup> *Mykolo Romerio universitetas, Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius, Lietuva*  
El. paštas: <sup>1</sup>rasasmal@vgtu.lt; <sup>2</sup>vvfievk@vgtu.lt; <sup>3</sup>prakapa@mruni.eu

*Įteikta 2009-02-15; priimta 2009-10-17*

**Santrauka.** Straipsnyje siekiama atskleisti problemas, susijusias su darbuotojų konsultacinių gebėjimų ugdymu. Autoriai pristato ir aptaria įvairias teorijas, susijusias su profesiniais, socialiniais ir kognityviais gebėjimais. Straipsnyje pateikiami tyrimo, leidžiančio atskleisti, kaip respondentai vertina konsultacinę veiklą, kaip jie suvokia gebėjimus konsultavimo procese, rezultatus. Gauti rezultatai leidžia autoriams teigti, kad visi respondentai nevienareikšmiškai suvokia konsultavimo vertę, stokojama holistinio požiūrio į konsultanto kompetencijas. Praktiniu požiūriu straipsnis leidžia identifikuoti gebėjimus, kuriuos reikia toliau ugdyti.

**Reikšminiai žodžiai:** profesiniai gebėjimai, socialiniai gebėjimai, kognityvūs gebėjimai, kompetencijos.

## CONSULTING SKILLS OF EMPLOYEES: EXPRESSION AND DEVELOPMENT PROBLEMS

Rasa Smaliukienė<sup>1</sup>, Renata Korsakienė<sup>2</sup>, Romas Prakapas<sup>3</sup>

<sup>1,2</sup> *Vilnius Gediminas Technical University, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lithuania*

<sup>3</sup> *Mykolas Romeris University, Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius, Lithuania*  
E-mails: <sup>1</sup>rasasmal@vgtu.lt; <sup>2</sup>vvfievk@vgtu.lt; <sup>3</sup>prakapa@mruni.eu

*Received 15 February 2009; accepted 17 October 2009*

**Abstract.** Presented paper aims to reveal the problems related to the development of employee consulting skills. Authors introduce and discuss various theories related to professional, social and cognitive skills. The paper provides the results of the survey, which allow us to disclose how respondents react to the consulting activity, how they perceive the skills in the consulting process. Obtained results allow the authors to conclude that the value of the consulting is not perceived adequately by all respondents and the lack of the holistic mindset towards the consultant competencies exists. From the practical standpoint the paper allows us to indicate the skills, which require further development.

**Keywords:** professional skills, social skills, cognitive skills, competencies.

## 1. Įvadas

Augantis išorinės organizacijų aplinkos kompleksiskumas formuoja profesionalių paslaugų paklausos augimo prielaidas. Žinių ekonomikos visuomenė tampa itin priklausoma nuo aukšto lygio profesionalų, o tai savo ruožtu daro įtaką tiek darbo rinkos, tiek visos visuomenės pokyčiams. Šių pokyčių kontekste formuojasi didesnė profesionalių darbuotojų paklausa, keičiasi jau dirbančių žmonių darbo sąlygos.

Paskutiniiais dešimtmečiais keitėsi keliami reikalavimai profesinės kompetencijos įgijimui ir išlaikymui ne tik versle, bet ir viešajame sektoriuje (Stankevičienė *et al.* 2008, 2009). Jame, orientuojantis į veiklos efektyvumą bei atskaitomybę visuomenei, akivaizdžiai sustiprėjo tiesioginė darbuotojų ir finansinė kontrolė, imti taikyti versle taikomi metodai ir terminai. Praktiniu požiūriu itin daug dėmesio skiriama ne pelno siekiančių organizacijų darbuotojų gebėjimams teikti konsultacines paslaugas ir jų ugdymas.

Darbuotojų konsultacinių gebėjimų raiška ir ugdymas yra laikytini aktualia mokslinė problema, kurią reikia analizuoti bei tirti. Ši problema yra itin aktuali Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijoms, kurios susiduria su naujais visuomenės socialinės raidos poreikiais, suformuotais tiek globalių veiksmų, tokių kaip žinių visuomenės formavimasis, tarptautinė konkurencija, tiek ir lokalių – emigracija, „demografinės duobės kartos“ įtaka darbo rinkai, socialinė atskirtis ir pan. Šių pokyčių kontekste svarbi kiekvieno darbuotojo kompetencija, gebėjimas transformuoti turimą informaciją į individualizuotus sprendimus, įžvelgti naujose situacijose galimybes ir padėti kitiems jas išnaudoti (Ginevičius, Ginevičienė 2009).

Šio straipsnio tikslas – išanalizuoti viešojo sektoriaus darbuotojų konsultacinių gebėjimų raišką ir ugdymo problemas. Tirti pasirinkti Lietuvos savivaldybių administracijų švietimo padalinių specialistai, kurie savo kasdienėje veikloje susiduria su konsultavimo poreikiu<sup>1</sup>. Straipsnyje, remiantis kritine mokslinės literatūros šaltinių analize, pristatomas konsultacinių gebėjimų turinys, aptariami savivaldybių administracijų švietimo padalinių specialistų (toliau – specialistų) konsultacinių gebėjimų tyrimo rezultatai.

## 2. Konsultacinių gebėjimų raiškos teorinės prielaidos

Konsultacinių gebėjimų tyrimais siekiama atsakyti į du esminius klausimus: kokie veiksniai lemia gerus ir, atvirkšč-

čiai, nepatenkinamus, konsultantų veiklos rezultatus. Remiantis konsultacinių gebėjimų teorijomis (Shanteau 1992), konsultanto veikloje pasireiškiantys (arba nepasireiškiantys) gebėjimai priklauso nuo penkių veiksmų grupių: dalykinės kompetencijos, socialinės kompetencijos, kognityvinių gebėjimų, sprendimo strategijos ir užduoties charakteristikos.

*Dalykinė kompetencija* yra viena pagrindinių sąlygų, leidžianti asmenį įvardyti specialistu konkrečioje veiklos srityje ir pasitikėti jo konsultacija. Ši kompetencija apima tiek teorines dalyko žinias, tiek profesinę patirtį, kuri pagrįsta atvejų analize ir virsta savitai struktūrizuota informacija. Nors dalykinė kompetencija yra būtina, tačiau jos nepakanka efektyviam konsultanto darbui – konsultantas turi ne tik žinoti, bet ir elgtis kaip specialistas. Tai apima tokias *socialinę kompetenciją* sudarančias psichologines savybes, kaip pasitikėjimas savimi, komunikaciniai gebėjimai, gebėjimas prisitaikyti prie naujų situacijų ir aiškus atsakomybės jausmas.

*Kognityviniai gebėjimai*, tokie kaip pastabumas, gebėjimas pastebėti išimtis, esminių dalykų identifikavimas, yra svarbūs konsultanto veikloje. Konsultantų veiklos analizė leidžia teigti, kad dar vienas sėkmingą konsultanto veiklą lemiantis veiksnys yra gebėjimas panaudoti formalias ir neformalias sprendimų strategijas. Šios *strategijos* leidžia konsultantui susisteminti turimą informaciją ir taip kompensuoti kognityvinius trūkumus. Sprendimų priėmimo strategijos gali būti būdingos tik nagrinėjamai sričiai arba bendrosios, kurias galima panaudoti visose veiklos srityse.

Paskutinis veiksnys, kuris literatūroje dažnai neanalizuojamas, tačiau darantis didelę įtaką konsultanto veiklos efektyvumui, yra *užduoties charakteristikos*. Jos iš esmės lemia, ar konsultantas galės efektyviai veikti. Netgi turėdamas pakankamai žinių ir patirties, turėdamas tinkamų asmeninių savybių ir naudodamas reikalingas veiklos strategijas, konsultantas gali susidurti su neįveikiama užduotimi, kurią lemia įvairi aplinkos įtaka. Tolesnė šiame straipsnyje analizuojama konsultacinė veikla apsiribos tik gebėjimų raiškos aiškinimu.

## 3. Dalykinė kompetencija konsultanto veikloje

Dalykinė konsultanto kompetencija plačiai aptariama literatūroje kaip holistiška teorijos ir ilgametės praktikos metu įgytų žinių dermė. Dalykinė kompetencija, kaip ji apibrėžiama Strateginių individo kompetencijų kataloge (2007), tai darbinės veiklos srities specialiosios žinios ir gebėjimai, procesų ir technologijų, rinkos ir konkurentų ar gamybos ir aptarnavimo sričių išmanymas (Strateginių individo kompetencijų katalogas 2007). Priimant į darbą darbuotojus, kurių funkcijoms priskiriamas konsultavimas tiek Lietuvoje, tiek kitose šalyse, rekomenduotina atsižvelgti į darbo patirtį, tačiau darbo patirtis pati savaime nereiškia, kad darbuotojas yra pasiruošęs dirbti kaip konsultantas.

<sup>1</sup> Straipsnis parengtas naudojant duomenis, surinktus vykdant ES SF projektą „Apskrities viršininkų ir savivaldybių administracinių švietimo padalinių specialistų ekspertinių gebėjimų stiprinimas“. Projekto rengėjas – Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra. Projekto vykdytojas – Panevėžio pedagogų švietimo centras.

Pirmausia, jis turi būti susipažinęs su „gerosios praktikos“ tyrimais savo srityje. Ši dalykinė kompetencija sudaro pagrindą asmeniui tapti konsultantu.

#### 4. Tarpasmeniniai gebėjimai socialinės kompetencijos kontekste

Tarpasmeniniai gebėjimai, būdami socialinės individo kompetencijos dalimi, konsultantui užtikrina galimybę tinkamai komunikuoti su konsultacijos gavėju ir socialine aplinka. Pažymėtina, kad pirmuosiuose moksliniuose darbuose, skirtuose tarpasmeniniams gebėjimams, mokslininkai išskyrė socialinį intelektą, t. y. koncepciją, kuri vėliau buvo susieta su tarpasmeniniais ir socialiniais gebėjimais (Marlowe 1985). Tarpasmeniniai konsultanto gebėjimai kartu su jo žiniomis ir motyvacija leidžia pasireikšti tam tikriems rezultatams, kurie atitinkamame tarpasmeniniame kontekste vertinami kaip palankūs. B. H. Spitzberg (2003) nuomone, tarpasmeniniai gebėjimai apibrėžiami kaip pasikartojanti į tikslą orientuota elgsena, elgsenos modeliai ir elgsenų seka, atitinkanti sąveikos kontekstą.

Siekdami komunikavimo tikslų, konsultantai privalo turėti žinių, kaip sukonstruoti veiksmų planus, dažnai vadinamus komunikavimo scenarijumi (Greene, Burleson 2003). Mokslinėje literatūroje išskiriami du žinių tipai: turinio ir procedūrinės žinios. Turinio žinios (pvz., žinant ką) apima informaciją apie partnerius, pokalbių temas, kalbos taisykles (Chomsky 2003), socialinius kontekstus (Forgas 1983) ir pokalbių taisykles (Wilson, Sabee 2003).

Kompetentingi konsultantai disponuoja sudėtingesniais ir subtilesniais sąveikos epizodų pateikimais. Procedūrinės žinios (pvz., žinoti kaip) apima tokius procesus, kaip tikslų formulavimas ir jų prioritetų parinkimas, problemų sprendimas, kitų elgsenos numatymas ir paaiškinimas, tinkamų gebėjimų pasirinkimas, koordinavimas bei įgyvendinimas (Knapp, Daly 2002). Šios žinios įgyjamos mokymosi metu, kaupiant patirtį ir stebint tarpasmeninių kompetencijų prototipą – vaidmens modelį (Whaley, Samter 2006). Konsultantas turi procedūrinių žinių, leidžiančių sukonstruoti ir veikti pagal scenarijus skirtingose socialinėse situacijose bei privalo turėti išvalgų gebėjimą „skaityti“ socialines situacijas.

#### 5. Kognityviniai gebėjimai konsultanto veikloje

Mokslinėje literatūroje analizuojami keturi persidengiantys gebėjimai: empatija, dėmesingumas (Cegala 1981), orientacija į kitus (Spitzberg 2003) ir sąveikos valdymas (Wiemann 2003). Kadangi šių gebėjimų sistema nuolat aptinkama moksliniuose tyrimuose, juos reikėtų išsamiau apžvelgti.

J. M. Wiemann apibūdino empatiją kaip gebėjimą atsakyti į parodytą dėmesį, pasiūsti žodinę reakciją, rodančią kitiems supratimą ir jausmus bei aktyvų klausimą

(Wiemann 2003). Kitą konceptualizaciją pateikia J. H. Payne (2005), kai apibrėžia empatiją kaip asmenybės gebėjimą jausti kitus. Klausymas ir empatija – tai būdai, leidžiantys tapti geru komunikuotoju arba orientuotam į kitus (Rubin *et al.* 2004).

Be empatijos, konsultanto orientacija į kitus apima klausymą ir palaikymą. Tokiam ištraukimo lygiui reikia sąveikos valdymo gebėjimų – pokalbio užmezgimo, pakreipimo ir epizodų loginės fiksacijos (Madlock 2008). Sąveikos valdymas apima sklandumą, žodinius gebėjimus ir socialinį prisitaikymą (Seanrintel, Pittam 2006). Konsultantai, turintys gebėjimų valdyti sąveiką, gali laisvai kalbėti, pasirinkti tinkamą bendravimo temų posūkių skaičių, pradėti ir baigti pokalbius bei valdyti temas. Akivaizdu, kad sąveikų valdymas yra neatskiriama nuo konsultanto gebėjimo prisitaikyti prie konteksto. Prisitaikymas yra gebėjimas suvokti tarpusavio santykius ir tinkamai adaptuoti žinutes (Roy 2001). Konsultantas privalo būti gana lankstus, kad galėtų adaptuoti pokalbių modelius ir kontekstą (Spitzberg 2003).

Suvokiant būtinų dalykinių, socialinių ir kognityvinių gebėjimų įtaką konsultanto darbo sėkmei, pristatomu tyrimu siekiama nustatyti šių savybių rašką.

#### 6. Tyrimo metodika

Naudojant tyrimo instrumentą buvo pasirinkta konsultacinių gebėjimų teorija, išskirianti *dalykinius*, *socialinius* ir *kognityvinius gebėjimus*. Remiantis anketų sudarymo rekomendacijomis (Guščinskienė 2004; Kalvaitis 2007; Valackienė 2004; Žydžiūnaitė 2006) parengtas tyrimo instrumentas – stereoanketa. Anketas tyrėjams, siekiant išsaugoti respondentų privatumą, anonimiškumą, konfidencialumą ir profesinį saugumą, vengiant apgaulės galimybes, respondentai galėjo pateikti tiesiogiai (asmeniškai) arba elektroniniu paštu Panevėžio švietimo centrui kaip institucijai, hierarchiškai nesusijusiai su savivaldybių švietimo skyrių darbuotojais (Projekto studija ... 2009). Visi anketoje pateikti klausimai (išskyrus demografinių klausimų bloką) susieti taip, kad respondentai galėtų nesunkiai išlaikyti dėmesį, sutelktą į pagrindinę nagrinėjamą problemą. Pirmojoje dalyje pateikti bendrieji klausimai, kuriais siekta išsiaiškinti tiriamų specialistų teikiamų konsultacijų dažnį bei poreikį. Antrojoje dalyje, panaudojus Likerto skalę, analizuoti dalykiniai, socialiniai ir kognityviniai specialistų gebėjimai, jų aktualumas ir raiška atsižvelgiant į teorines nagrinėjamąs problemas dimensijas.

Sukonstravus klausimyną, buvo atliktas bandomasis tyrimas, kurio metu siekta patikrinti jo validumą. Apklausti keturi specialistai (po du turinčius mokyklos vadovo ir savivaldybės švietimo skyriaus darbuotojo profesinės veiklos patirties). Po bandomojo tyrimo, atsižvelgiant į pateiktas pastabas atskiriems anketos klausimams, šie buvo patiks-

linti, pakomentuoti (paaiškina konsultavimo sąvoką, atsiskyta anketoje vartoti specifinius vadybos mokslo terminus, pagrindinę esmę nusakant kitais, artimesniais pedagoginei kalbai žodžiais). Siekiant gautų duomenų analizės išvadų generalizavimo galimybės, buvo pasitelkta tikimybinė paprastoji atsitiktinė atranka. Konkretus imties dydis buvo skaičiuojamas, vadovaujantis V. Jadovo (Kardelis 2005) sudarytomis statistinės imties lentelėmis pagal V. Paniotto pateiktą formulę, kai imties reprezentatyvumo paklaida  $\Delta = 0,05$ , t. y. maksimali leistina socialiniuose tyrimuose. Taigi, atsižvelgiant į tai, kad 2009-06-01 Lietuvoje buvo 1823 galimi respondentai (1395 ugdymo institucijų vadovai (Švietimo valdymo informacinė sistema 2009) ir 464 savivaldybių švietimo skyrių specialistai (Lietuvos savivaldybių asociacija 2009)), nustatyta, kad tyrime privalu apklausti ne mažiau kaip 328, siekiant gaunamų duomenų reprezentatyvumo. Siekiant tyrimo validumo, objektyvumo ir reprezentatyvumo, anketos buvo pateiktos visiems Lietuvos bendrojo ugdymo institucijų vadovams bei savivaldybių švietimo padalinių specialistams. Dalis respondentų atsiskė dalyvauti tyrime dėl: a) pernelyg didelio krūvio įstaigoje (ataskaitų, planų ir kitokių dokumentų rengimo, veiklos organizavimo ir pan.); b) pernelyg dažnai vykdomų įvairių tyrimų mokyklose (magistro darbų, disertacijų, įvairių švietimo būklės analizės ir pan. tyrimai).

Lietuvos savivaldybių administracijų švietimo padalinių specialistų gebėjimų teikti konsultacines paslaugas anketinis tyrimas buvo atliekamas 2009 m. rugsėjo mėn. Individualiai, paštu ir elektroniniu paštu apklausti 97 (t. y. 24,6 proc.) savivaldybių švietimo specialistai ir 298 (t. y. 75,4 proc.) mokyklų vadovai, t. y. imties procentinės išraiškos atitinka generalinės aibės procentines išraiškas.

Anketinės apklausos duomenų apdorojimas grindžiamas kiekybinės analizės (aprašomosios ir inferencinės statistikos) metodais. Aprašomoji statistika pateikiama remiantis padėties, sklaidos ir ryšių matais, o išvadinė statistika – reikšmingumo kriterijais. Duomenų analizė vykdyta skaičiuojant nuo visų dalyvavusiųjų tyrime respondentų skaičiaus, tačiau lentelėse ir paveiksluose neatsakiusiųjų į atskirus klausimus procentas nepateikiamas, todėl ne visomet procentų sumos lygios šimtui. Skirtumo tarp atsakymų pasiskirstymų skirtingose respondentų grupėse statistiniam reikšmingumui įvertinti taikytas chi kvadrato ( $\chi^2$ ) testas. Taip pat taikyta mišriųjų momentų (Pearson) koreliacija ( $r$ ). Abiem atvejais nurodomas laisvės laipsnis ( $df$ ) bei reikšmingumo ( $p$ ) lygmuo.

## 7. Tyrimo rezultatai

Apklausoje dalyvavo 97 specialistai ir 298 įvairių tipų (gimnazijų – 17 proc., vidurinių mokyklų – 29 proc., pagrindinių mokyklų – 36 proc., pradinių mokyklų – 3 proc., kitų ugdymo institucijų – 15 proc.) mokyklų vadovai iš visų

Lietuvos apskričių. Tarp apklaustųjų – 27,6 proc. vyrų (iš jų 14 proc. savivaldybės darbuotojų ir 86 proc. mokyklų vadovų) ir 71,4 proc. moterų (iš jų 29 proc. savivaldybės darbuotojų ir 71 proc. mokyklų vadovų). Didžioji respondentų dalis (52,2 proc.) turi didesnę kaip 16 metų vadybinio darbo stažą ir priklauso 50–59 m. amžiaus respondentų kohortai (41 proc.).

Absoliuti dauguma dalyvavusių apklausoje (94 proc.) mokyklų vadovų teigia, kad jiems yra tekę konsultuotis, o 98 proc. specialistų yra konsultavę mokyklų vadovus, mokytojus. Mokyklų vadovai dažniausiai šių konsultacijų iniciatoriais laiko save, o specialistai – mokyklų vadovus, kaip konsultavimo (-si) proceso iniciatorius mato gana retai (tik 16,67 proc.). Šalia savo gana aktyvios (25 proc.) veiklos (kurios taip dažnai nepastebi mokyklų vadovai) inicijuodami konsultacijas, šie specialistai išskiria įvairių suinteresuotų grupių atstovų (priklausomai nuo kilusios problemos iniciatoriais galinčius tapti tiek mokytojus, tiek specialistus, tiek vadovus ar kitus bendruomenės narius) iniciatyvas (41,67 proc.).

Nors aiškinantis, kas yra konsultavimo ir konsultavimosi proceso iniciatorius, nuomonių įvairovė gana didelė ( $SD = 1,528$ ), tačiau dauguma respondentų pritaria nuostatai, kad tai yra labai svarbi arba svarbi funkcija ( $SD = 0,470$ ). Pažymėtina, kad tiek mokyklų vadovai (75,35 proc.), tiek specialistai (79,35 proc.) šią funkciją dažniau traktuoja kaip vieną iš daugelio, kurią turi atlikti minėti specialistai. Tačiau atkreiptinas dėmesys ir į tai, kad penktadalis tiek mokyklos vadovų (21,18 proc.), tiek specialistų (20,65 proc.) konsultacinę funkciją įvardija kaip vieną iš pačių svarbiausių.

Anketinės apklausos rezultatai rodo, kad didžiausias konsultavimo ir konsultavimosi poreikis kyla ugdymo ir mokymosi ( $M = 1,197$ ;  $SD = 0,430$ ), o mažiausias – mokyklos kultūros ( $M = 2,048$ ;  $SD = 0,537$ ) srityse. Didžiausią konsultavimo (-si) poreikį jaučia pagrindinių mokyklų vadovai (pvz.: ugdymo ir mokymosi srityje – 83,7 proc.;  $\chi^2 = 28,4$ ;  $df = 10$ ;  $p < 0,01$ ; pagalbos mokiniui srityje – 41,6 proc.,  $\chi^2 = 32,299$ ;  $df = 10$ ;  $p < 0,001$ ), o palyginti mažiausią – gimnazijų (pvz.: pasiekimų srityje – 8,3 proc.;  $\chi^2 = 28,64$ ;  $df = 10$ ;  $p < 0,001$ ) bei vidurinių mokyklų (pvz.: pagalbos mokiniui srityje – 7,3 proc.;  $\chi^2 = 32,299$ ;  $df = 10$ ;  $p < 0,001$ ) vadovai.

Tyrimo duomenys rodo, kad minėtus poreikius labiausiai išreiškia moterys (tiek mokyklų vadovės, tiek savivaldybių švietimo padalinių specialistės). Ryškiausi skirtumai pastebėti vertinant konsultavimą pasiekimų (12,7 proc.;  $\chi^2 = 6,820$ ;  $df = 2$ ;  $p < 0,05$ ) ir pagalbos mokiniui (18,7 proc.;  $\chi^2 = 11,191$ ;  $df = 2$ ;  $p < 0,01$ ) srityse. Kitose srityse tokių ryškių skirtumų nepastebėta (vertinimo skirtumai nedideli, skiriasi iki 5 proc. punktų).

Tyrimo metu buvo analizuojami švietimo padalinių specialistų gebėjimai pagal atskiras kompetencijas bei vertinama jų svarba ir aktualumas (1 lentelė) bei reali jų raiškos būklė (2 lentelė).

1 lentelė. Specialistų gebėjimų svarbos vertinimas (proc., *M*: 1 – labai svarbu; 5 – nesvarbu)

Table 1. Evaluation of Significance of Specialists' Skills (percent, *M*: 1 – very important; 5 – not important)

Gebėjimai	Labai svarbu	Svarbu	Neutrali nuomonė	Nelabai svarbu	Nesvarbu	<i>M</i>	<i>SD</i>
Sukurti abipusį pasitikėjimą	75,94	21,51	1,01	0,25	–	1,25	0,493
Įdėmiai išklaudyti	51,13	43,79	3,29	0,50	–	1,53	0,614
Dalykiškai ir konstruktyviai bendrauti	68,10	29,36	0,75		–	1,31	0,491
Pasirinkti tinkamus komunikavimo būdus	35,18	56,20	6,07	1,01	0,25	1,76	0,620
Padėti tobulinti refleksijos ir analizės įgūdžius	26,32	50,88	18,22	2,27	0,25	1,99	0,728
Perteikti gerąją praktiką	34,43	51,65	11,14	0,76	0,25	1,84	0,725
Adekvaciai suprasti mokyklos duomenis	53,16	41,52	3,80	0,25	–	1,51	0,609
Suprasti mokyklos poreikius	60,00	37,47	1,27		–	1,37	0,517
Vertinti ir suprasti mokyklų kultūras	28,86	55,44	12,15	1,27	–	1,87	0,661
Reaguoti į kaitą***	41,77	49,11	6,08	1,27	–	1,70	0,679
Įveikti pasipriešinimą ir valdyti konfliktus	43,54	43,04	9,62	1,77	0,25	1,68	0,718
Naudoti jau atliktų tyrimų duomenis***	33,92	54,94	7,34	1,52	–	1,80	0,737
Palaikyti įgyvendinant mokyklos iniciatyvas***	49,11	46,08	2,53	0,51	–	1,55	0,594
Kurti komandas***	31,14	42,28	19,24	4,56	0,76	2,01	0,834
Konsultuoti atsižvelgiant į mokyklos vertinimo rezultatus	36,71	47,59	11,39	1,77	0,25	1,78	0,737
Pamatyti išimtis iš taisyklių	40,76	43,54	12,66	0,51	0,25	1,73	0,734
Dokumentuoti sėkmingą konsultavimo praktiką	12,41	39,75	31,14	11,39	3,29	2,52	0,946
Būti pokyčių lyderiu	33,67	45,32	14,94	3,29	0,25	1,88	0,790

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,001$

2 lentelė. Specialistų gebėjimų raiškos būklė (proc., *M*: 1 – pakankama, 2 – nepakankama)

Table 2. The Expression of Specialists' Skills (percent, *M*: 1 – suitable; 2 – not suitable)

Gebėjimai	Specialistai		Vadovai		$\chi^2$	<i>M</i>	<i>SD</i>
	pakankama	nepakankama	pakankama	nepakankama			
Sukurti abipusį pasitikėjimą	89,41	10,59	83,33	16,67	1,820	1,17	0,380
Įdėmiai išklaudyti	93,02	6,98	86,64	13,36	2,514	1,11	0,318
Dalykiškai ir konstruktyviai bendrauti	74,42	25,58	80,00	20,00	1,177	1,23	0,421
Pasirinkti tinkamus komunikavimo būdus	64,29	35,71	80,25	19,75	8,755**	1,26	0,439
Padėti tobulinti refleksijos ir analizės įgūdžius	32,18	67,82	64,05	35,95	26,325***	1,42	0,495
Perteikti gerąją praktiką	72,09	27,91	68,57	31,43	0,372	1,29	0,455
Adekvaciai suprasti mokyklos duomenis	55,29	44,71	74,69	25,31	11,178**	1,28	0,449
Suprasti mokyklos poreikius	82,56	17,44	80,82	19,18	0,127	1,17	0,376
Vertinti ir suprasti mokyklų kultūras	65,52	34,48	78,37	21,63	5,654*	1,26	0,440
Reaguoti į kaitą	48,24	51,76	79,76	20,24	30,958***	1,32	0,467
Įveikti pasipriešinimą ir valdyti konfliktus	64,37	35,63	75,82	24,18	4,248*	1,28	0,451
Panaudoti jau atliktų tyrimų duomenis	36,05	63,95	75,00	25,00	42,328***	1,37	0,484
Palaikyti įgyvendinant mokyklos iniciatyvas	64,77	35,23	77,24	22,76	5,226*	1,28	0,449
Kurti komandas	83,72	16,28	75,21	24,79	2,633	1,22	0,413
Konsultuoti atsižvelgiant į mokyklos vertinimo rezultatus	77,01	22,99	72,43	27,57	0,693	1,26	0,442
Pamatyti išimtis iš taisyklių	54,65	45,35	64,44	35,56	2,566	1,39	0,489
Dokumentuoti sėkmingą konsultavimo praktiką	45,98	54,02	80,08	19,92	35,841***	1,29	0,456
Būti pokyčių lyderiu	32,18	67,82	64,83	35,17	27,501***	1,44	0,497

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,001$

Atkreiptinas dėmesys į keletą specialistų kompetencijų (gebėjimą reaguoti į kaitą, gebėjimą panaudoti atliktų tyrimų duomenis, gebėjimą palaikyti mokyklų įgyvendinamas iniciatyvas bei gebėjimas kurti komandas), dėl kurių vertinimo ryškiausiai išsiskyrė mokyklų vadovų ir specialistų nuomonės. Pavyzdžiui, 47,8 proc. mokyklų vadovų mano, kad minėtų specialistų gebėjimas reaguoti į kaitą yra labai svarbus, kai tik 26,3 proc. specialistų tam pritaria ( $\chi^2 = 32,085$ ;  $df = 3$ ;  $p < 0,001$ ). Analogiškai 55,5 proc. mokyklų vadovų ir 33,3 proc. specialistų labai svarbiu gebėjimu laiko įgyvendinamų iniciatyvų palaikymą ( $\chi^2 = 18,685$ ;  $df = 3$ ;  $p < 0,001$ ). 57,3 proc. specialistų ir 27,2 proc. vadovų didžiausią dėmesį skiria gebėjimui naudoti atliktų tyrimų duomenis ( $\chi^2 = 31,6265$ ;  $df = 3$ ;  $p < 0,001$ ) ar 41,7 proc. specialistų ir 28,5 proc. vadovų – gebėjimui kurti komandas ( $\chi^2 = 15,704$ ;  $df = 4$ ;  $p < 0,01$ ). Kiek daugiau, tačiau ne taip ryškiai išsiskyrė nuomonės ir dėl gebėjimo suprasti mokyklos poreikius, įdėmiai išklausti, įveikti pasipriešinimą ir valdyti konfliktus bei dokumentuoti sėkmingą konsultavimo praktiką, kur tik pirmajam kiek daugiau pritarė mokyklų vadovai, o likusius labiau akcentavo savivaldybių švietimo padalinių specialistai.

Vertinant gebėjimų svarbą ryškesni nuomonių skirtumai pastebėti tik respondentų lyčių ir jų atstovaujama institucijų aspektu. Ypatingą atskirų gebėjimų svarbą išvelgia respondentės moterys, akcentuodamos gebėjimą įdėmiai išklausti (55,2 proc.;  $\chi^2 = 9,287$ ;  $df = 3$ ;  $p < 0,05$ ), gebėjimą padėti tobulinti refleksijos ir analizės įgūdžius (30,8 proc.;  $\chi^2 = 8,977$ ;  $df = 3$ ;  $p < 0,05$ ), gebėjimą adekvačiai suprasti mokyklos duomenis (58 proc.;  $\chi^2 = 8,09$ ;  $df = 3$ ;  $p < 0,05$ ), gebėjimą reaguoti į kaitą (45,9 proc.;  $\chi^2 = 9,459$ ;  $df = 3$ ;  $p < 0,05$ ). Skirtingų institucijų atstovai išskiria kiek kitus, jų manymu, ypatingai aktualius gebėjimus. Šalia gebėjimų įdėmiai išklausti (ryškiausiai akcentuoja pradinių mokyklų vadovai (55,6 proc.) ir patys specialistai (60,6 proc.;  $\chi^2 = 46,26$ ;  $df = 15$ ;  $p < 0,001$ ) ir reaguoti į kaitą (labiausiai akcentuoja gimnazijų (56,3 proc.) ir pagrindinių mokyklų vadovai (51 proc.),  $\chi^2 = 42,488$ ;  $df = 15$ ;  $p < 0,001$ ) išskiriami gebėjimai sukurti abipusį pasitikėjimą (labiausiai akcentuoja pagrindinių mokyklų vadovai (81 proc.;  $\chi^2 = 25,656$ ;  $df = 15$ ;  $p < 0,05$ ), panaudoti jau atliktų tyrimų duomenis (ryškiausiai akcentuoja gimnazijų vadovai (35,4 proc.) ir patys savivaldybių švietimo padalinių specialistai (56,8 proc.;  $\chi^2 = 42,574$ ;  $df = 15$ ;  $p < 0,001$ ), kurti komandas (ryškiausiai akcentuoja patys savivaldybių švietimo padalinių specialistai (42,1 proc.) ir pagrindinių mokyklų vadovai (31,4 proc.;  $\chi^2 = 32,346$ ;  $df = 20$ ;  $p < 0,05$ ) bei būti pokyčių lyderiu (ryškiausiai akcentuoja vidurinių mokyklų (39,3 proc.) ir pagrindinių mokyklų vadovai (38,5 proc.;  $\chi^2 = 58,42$ ;  $df = 20$ ;  $p < 0,001$ ). Atkreiptinas dėmesys į tai, kad analizuojant gebėjimų svarbą, pastebėtas, tiesa, silpnas ryšys ( $r = 0,231$ ) tarp gebėjimo naudoti atliktų tyrimų duomenis vertinimo svarbos ir vertinančiųjų.

Remiantis tyrimo duomenis, nustatyta, kad svarbiausiomis savivaldybių švietimo padalinių specialistų kompetencijomis laikomos jų socialinės veiklos kompetencijos ir gebėjimai, o ne tokiomis svarbiomis – dalykinės. Analogiškai ir su minėtų specialistų atskirų veiklos charakteristikų raiška. Pastebėta, kad nėra pakankamai adekvačiai vertinamos dalykinės kompetencijos (tą liudija tiek svarbos, tiek raiškos įverčiai).

Analizuojant savivaldybių švietimo padalinių specialistų gebėjimų raišką, pastebėta, kad šiuo klausimu respondentų nuomonės kur kas daugiau išsiskyrė vertinant atskirus gebėjimus. Daugelį gebėjimų (pvz.: pasirinkti tinkamus komunikavimo būdus; padėti tobulinti refleksijos ir analizės įgūdžius; adekvačiai suprasti mokyklos duomenis; vertinti ir suprasti mokyklų kultūras; reaguoti į kaitą ( $r = -0,305$ ); panaudoti jau atliktų tyrimų duomenis ( $r = -0,358$ ); dokumentuoti sėkmingą konsultavimo praktiką ( $r = -0,333$ ); būti pokyčių lyderiu ( $r = -0,292$ )) mokyklų vadovai mano esant pakankamai išreiškiamus, o patys specialistai mano, jog pastarųjų jie stokoja. Juolab kad kai kurių iš minėtų gebėjimų analizė rodo silpnus (tačiau gana dažnus pedagoginiuose tyrimuose (Bitinas 1998)) požymių koreliacinius ryšius.

Tyrimo duomenys rodo, kad dauguma respondentų vyrų yra linkę manyti, kad savivaldybių švietimo padalinių specialistų atskiri gebėjimai yra pakankami ar pakankamai išreikšti. Respondentės moterys dažniau (vertinimų skirtumas – 12,3–18,5 proc. punktai,  $df = 1$ ,  $p < 0,05$ ) pastebi minėtų gebėjimų (pvz.: sukurti abipusį pasitikėjimą, dalykiškai ir konstruktyviai bendrauti, padėti tobulinti refleksijos ir analizės įgūdžius, adekvačiai suprasti mokyklos duomenis, dalykiškai ir konstruktyviai bendrauti, padėti tobulinti refleksijos ir analizės įgūdžius, adekvačiai suprasti mokyklos duomenis, pamatyti išimtis iš taisyklių, būti pokyčių lyderiu) raiškos stoką. Panašus dichotomiškas vertinimas analizuojant duomenis amžiaus aspektu – išsiskiria 30–39 m. ir per 60 m. respondentų grupės. Pirmoji (nuo 43 proc. iki 74 proc.,  $df = 4$ ,  $p < 0,05$ ) labiau linkusi išvelgti būtinybę tobulinti minėtų specialistų gebėjimus (vertinti ir suprasti mokyklų kultūras, reaguoti į kaitą, įveikti pasipriešinimą ir valdyti konfliktus, panaudoti jau atliktų tyrimų duomenis, konsultuoti atsižvelgiant į mokyklos vertinimo rezultatus, pamatyti išimtis iš taisyklių, būti pokyčių lyderiu), antroji (72 proc. – 91 proc.,  $df = 4$ ,  $p < 0,05$ ), priešingai, mano, kad tie gebėjimai yra pakankami.

Analizuojant duomenis respondentų vadybinio darbo stažo aspektu, pastebėta, kad dažniausiai pritaria savivaldybių švietimo padalinių specialistų gebėjimų (pasirinkti tinkamus komunikavimo būdus, adekvačiai suprasti mokyklos duomenis, suprasti mokyklos poreikius, palaikyti įgyvendinant mokyklos iniciatyvas, pamatyti išimtis iš taisyklių, dokumentuoti sėkmingą konsultavimo praktiką, būti pokyčių lyderiu) raiškos pakankamumui didžiausią vadybinės veiklos stažą turintys respondentai (pritarimo procentas

nuo 63 proc.–87 proc., panašus į vyresniųjų respondentų vertinimus,  $df = 3, p < 0,05$ ). Kaip pakankamą atskirų gebėjimų (pasirinkti tinkamus komunikavimo būdus bei suprasti mokyklos poreikius) raišką akcentuoja ir mažą vadybinio darbo patirtį turintys respondentai (75,9 proc. ir 81,4 proc.,  $df = 3, p < 0,05$ ). Labiausiai tobulinimosi poreikius išvelgia 6–10 m. vadybinės veiklos stažą turintys respondentai, nors minėti jauni vadybininkai taip pat atkreipia dėmesį į būtinybę tobulinti savivaldybių švietimo padalinių specialistų gebėjimus būti pokyčių lyderiais (55,2 proc.;  $\chi^2 = 8,081$ ;  $df = 3; p < 0,05$ ), pamatyti išimtis iš taisyklių (50 proc.;  $\chi^2 = 12,661$ ;  $df = 3; p < 0,01$ ) bei adekvačiai suprasti mokyklos duomenis (42,4 proc.;  $\chi^2 = 10,523$ ;  $df = 3; p < 0,01$ ).

## 8. Išvados

Socialinė visuomenės raida formuoja naujus viešojo sektoriaus darbuotojų funkcinius prioritetus, tarp kurių yra konsultavimas kaip veikla, leidžianti parinkti individualų kiekvienos naujos kylančios problemos sprendimą.

Mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad konsultaciniai darbuotojų gebėjimai priklauso nuo dalykinės kompetencijos, socialinės kompetencijos, kognityvinių gebėjimų, sprendimo strategijos ir užduoties charakteristikos. Tokiu būdu dalykinių ir kognityvinių gebėjimų ugdymas turi būti suvokiamas kaip nenutrūkstamas, į darbuotoją orientuotas procesas, sudarantis prielaidas konsultavimo efektyvumui didinti.

Remiantis atlikto savivaldybių administracijų švietimo specialistų tyrimo rezultatais, teigtina, kad:

- teritorinėje švietimo savivaldoje konsultavimo praktika yra dažna – absoliuti dauguma respondentų teigia yra konsultavę arba konsultavosi bei pažymi, kad konsultavimas yra viena iš daugelio savivaldybių administracijų švietimo padalinių specialistų funkcijų;
- konsultavimo ir konsultavimosi nauda nėra adekvačiai suvokiama: nepakankamai vertinami kai kurie konsultantui svarbūs gebėjimai (pvz.: padėti mokyklai tobulinti refleksijos ir analizės įgūdžius) rodo, kad nėra aiškaus supratimo apie pagrindines konsultanto veiklas ir konsultacijomis teikiamą naudą konsultuojamajai institucijai;
- stokojama holistinio požiūrio į konsultanto gebėjimus – gana svarbiomis laikomos savivaldybių švietimo padalinių specialistų socialinės kompetencijos, o dalykinės ar kognityvinės kompetencijos vertinamos nepakankamai.

## Literatūra

- Bitinas, B. 1998. *Ugdymo tyrimų metodologija*. Vilnius: Jošara. 245 p. ISBN 9986-663-06-7.
- Cegala, D. J. 1981. Interaction involvement: A cognitive dimension of communicative competence, *Communication Education* 30: 109–121. doi:10.1080/03634528109378460.
- Chomsky, N. 2003. *Language and Mind*. Cambridge: Cambridge University Press. 230 p. ISBN 0521-658-22-5.
- Projekto studija. Apskrities viršininkų ir savivaldybių administracijų švietimo padalinių specialistų ekspertinių gebėjimų stiprinimas* [interaktyvus]. 2009 [žiūrėta 2009 m. gruodžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <www.nmva.smm.lt/index.php?id=104>.
- Forgas, J. P. 1983. Social skills and the perception of interaction episodes, *British Journal of Clinical Psychology* 22: 195–207.
- Ginevičius, R.; Ginevičienė, V. B. 2009. The compliance of master's degree studies with the economic needs of the country, *Technological and Economic Development of Economy* 15(1): 136–153. doi:10.3846/1392-8619.2009.15.136-153.
- Greene, J. O.; Burlison, B. R. 2003. *Handbook of Communication and Social Interaction Skills*. London: Routledge. 1032 p.
- Guščinskienė, J. 2004. *Taikomoji sociologija*. Kaunas: Technologija. 94 p. ISBN 9955-095-85-7.
- Kalvaitis, A. 2007. *Duomenų rinkimas vidaus auditui?!*: tai visai neskauda. Vilnius: Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra. 140 p. ISBN 978-9955-788-00-3.
- Kardelis, K. 2005. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus. 398 p. ISBN 9955-655-35-6.
- Knapp, M. L.; Daly, J. A. 2002. *Handbook of Interpersonal Communication*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 848 p. ISBN 0791-921-60-5.
- Lietuvos savivaldybių asociacija* [interaktyvus]. 2009 [žiūrėta 2009 m. rugsėjo 18 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.lsa.lt/>.
- Madlock, P. E. 2008. The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction, *Journal of Business Communication* 45(1): 61–78. doi:10.1177/0021943607309351.
- Marlowe, H. A. Jr. 1985. Competence: A social intelligence perspective, in H. A. Marlowe, Jr., R. B. Weinberg (Eds.). *Competence development: Theory and Practice in Special Populations*. Springfield, IL: Charles C. Thomas, 50–82.
- Švietimo valdymo informacinė sistema* [interaktyvus] 2009 [žiūrėta 2009 m. rugpjūčio 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.svis.smm.lt/svis/>.
- Payne, J. H. 2005. Reconceptualizing social skills in organizations: exploring the relationship between communication competence, job performance, and supervisory roles, *Journal of Leadership & Organizational Studies* 11(2): 63–77. doi:10.1177/107179190501100207.
- Roy, M. H. 2001. Small group communication and performance: do cognitive flexibility and context matter? *Management Decision* 39(4): 323–330. doi:10.1108/00251740110391501.
- Rubin, R. B.; Palmgreen, P.; Sypher, H. E. 2004. *Communication Research Measures*. London: Routledge.

- Seanrintel, E.; Pittam, J. 2006. Strangers in a strange land interaction management on internet relay chat, *Human Communication Research* 23(4): 507–534. doi:10.1111/j.1468-2958.1997.tb00408.x.
- Shanteau, J. 1992. Competence in experts: The role of task characteristics, *Organizational Behavior and Human Decision Process* 52: 253–266.
- Spitzberg, B. H. 2003. Methods of interpersonal skill assessment, in Greene, J. O.; Burleson, B. R. *Handbook of Communication and Social Interaction* (Eds.). London: Routledge, 93–134.
- Stankevičienė, A.; Liučvaitienė, A.; Volungevičienė, D. 2008. Ugdymo principo taikymo galimybės personalui mokyti, *Verslas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 9(3): 199–209. doi: 10.3846/1648-0627.2008.9.199-209.
- Stankevičienė, A.; Korsakienė, R.; Liučvaitienė, A. 2009. Žmoniškųjų išteklių valdymo strategijos rengimo teoriniai ir praktiniai aspektai: Lietuvos telekomunikacijų sektoriaus atvejis, *Verslas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 10(4): 276–284. doi: 10.3846/1648-0627.2009.10.276-284.
- Strateginių individo kompetencijų katalogas* [interaktyvus] 2007. KTU, Personalo ugdymo centras [žiūrėta 2009 m. rugsėjo 20 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.sicdevelopment.org/upload/files/Katalogas\\_lietuviskas.pdf](http://www.sicdevelopment.org/upload/files/Katalogas_lietuviskas.pdf)>.
- Valackienė, A. 2004. *Sociologinis tyrimas*. Kaunas: Technologija. 151 p. ISBN 995-09-134-7.
- Whaley, B. B.; Samter, W. 2006. *Explaining Communication – Contemporary Theories and Exemplars*. London: Routledge. 472 p. ISBN 0805-839-59-3.
- Wiemann, J. M. 2003. Forward, in J. O. Greene; B. R. Burleson (Eds.). *Handbook of Communication and Social Skills*. Mahwah, N. J.: Earlbaum, ix–xi.
- Wilson, S. R.; Sabee, C. M. 2003. Explicating communicative competence as a theoretical term, in J. O. Greene, B. R. Burleson (Eds.). *Handbook of Communication and Social Interaction*. London: Routledge, 3–50.
- Žydžiūnaitė, V. 2006. *Taikomųjų tyrimų metodologijos charakteristikos*. Vilnius: Ciklonas. 84 p.

**Rasa SMALIUKIENĖ.** Associate Professor of Department of International Economics and Business Management, Vilnius Gediminas Technical University. Research interests: corporate social responsibility, leadership, responsible branding.

**Renata KORSAKIENĖ.** Associate Professor of Department of Enterprise Economics and Management, Vilnius Gediminas Technical University. Research interests: strategic management, innovation management, change management.

**Romas PRAKAPAS.** Associate Professor of Educational Activities, Mykolas Romeris University. Research interests: quality management at the educational institution, leadership, preventive education.