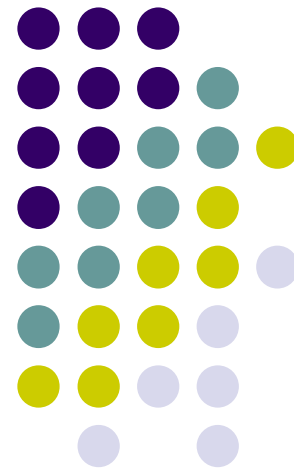


---

***VADOVAVIMAS  
ŠVIETIMO  
ORGANIZACIJAI***





# Vadovavimo samprata (1)

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



## Vadovavimo samprata (2)

- Efektyvi švietimo įstaigos veikla retai kada būna be efektyvaus vadovavimo.
- JAV, Vakarų Europoje vadovavimas yra tapatinamas su problemų sprendimu, kitaip tariant, vadovavimo tikslas – rasti sprendimus. Kita vertus, vadovas turi ne tik pats spręsti problemas, bet taip pat jis turi padėti žmonėms suvokti problemas, su kuriomis jie susiduria, bei padėti su jomis tvarkytis.
- Vadovavimas šių dienų švietimo institucijai reikalauja nepaprasto įžvalgumo ir verčia vadovus prisiimti didelius įsipareigojimus.
- Šiandieninė visuomenės gyvenimo situacija reikalauja, kad vadovavimas sietų visas mokyklos gyvenimo sritis, todėl vadovai turi suvokti naujas vadovavimo koncepcijas, įvaldyti naujus vadovavimo vaidmenis: gebėti vadovauti idėjoms ir plėtoti tai, ką socialinių mokslų specialistai vadina socialiniu kapitalu.



## Vadovavimo samprata (3)

- Lietuvos švietimo plėtotės strateginėse nuostatose pabrėžiama, kad „švietimo atsakas į sparčios kaitos iššūkį – jo struktūrinis persitvarkymas, atsivėrimas gyvenimo praktikai, atvirų formų, leidžiančių mokytis visą gyvenimą kiekvienam visuomenės nariui, išplėtojimas, sykiu – asmens gebėjimų bei įgūdžių nuolat mokytis ir veikti kaitos sąlygomis ugdymas“ (Švietimo gairės, 2002: 26).



## Vadovavimo samprata (4)

- Kiekviena ugdymo institucija yra unikali, todėl kaitos procesai kiekvienoje iš jų vyksta skirtingai. Sunku būtų rasti tokį veiklos modelį, kuris vienu metu tiktų visoms institucijoms. Šiandien suvokiama kokybės vadyba įpareigoja švietimo institucijas kelti tikslus, kurių įgyvendinimo laipsnis traktuojamas kaip veiklos kokybė. Švietimo organizatoriai turi atsižvelgti į ateities pasaulį, kuriame teks gyventi ir dirbti dabartiniams mokiniams. Pasaulyje nuolat vyksta pokyčių, todėl neabejotina, kad mokykla turi rengti pilietį, gebantį išsaugoti fundamentines vertybes ir lanksčiai prisitaikyti prie pokyčių.



## Vadovavimo samprata (5)

- Švietimo kaitos strategai teigia, kad norėdama ir toliau atlikti socializacijos funkciją, švietimo institucija turi keistis taip, kaip keičiasi jos aplinka (Želvys, 1999; Targamadžė, 1996). Todėl švietimo įstaigose administravimas keičiamas kokybės vadyba, atliekamas vidinis auditas, kolegialiai rengiamos strategijos ir plėtros planai. Kita vertus, būdama autonomiška, nepriklausoma nuo aplinkos, mokykla kartais susikuria kaitą stabdančių barjerų. Pedagoginė bendruomenė dažnai pasirengusi gintis nuo už įstaigos sienų vykstančios kaitos, o kartais ir aktyviai pasipriešina, nenorėdama pripažinti kaitos būtinumo savo institucijos viduje. Tiek edukologai teoretikai, tiek pedagogai praktikai, pasak R. Želvio (1999), neretai gana paviršutiniškai ir supaprastintai gali suvokti sudėtingus kaitos procesus.



## Vadovavimo samprata (6)

- Švietimo kaitos rezultatai priklauso nuo joje dalyvaujančių žmonių, kurių reakcija lemia beveik visą švietimo kaitos sėkmę ar nesėkmę, nuo jų gebėjimo kūrybingai atsiskleisti ir inicijuoti pokyčius, nuo jų teorinio pasirengimo ir reikiamų įgūdžių, informacijos apie pokyčių valdymą ir ugdymo turinio kaitą. Be teorinio ir praktinio pasirengimo neįmanoma gerai organizuoti ir valdyti kaitos procesų ir jaustis tikram dėl savo veiksmų, ypač, jei nuo kaitos priklauso žmonių saugumas, jų darbo rezultatų vertė. Kita vertus, jei švietimo įstaigos aplinkoje nėra palankaus kaitai ir naujovėms klimato – pavyks įdiegti nedaug programos ar organizacijos naujovių.



## Vadovavimo samprata (7)

- Mokykla yra sistema sistemoje: t. y. švietimo sistemos dalis ir drauge gana automatiška organizacija, turinti savo veiklos ciklą. Mokyklos kaip atskiros organizacijos vertė yra jos unikalumas, gebėjimas susikurti savą kultūrą ir savą veiklos ritmą. Tačiau vertinant mokyklą kaip švietimo sistemos dalį, yra svarbesnis jos gebėjimas atlikti bendruosius reikalavimus:
- siekti nacionalinių švietimo tikslų;
- išlaikyti atitinkantį šalies reikalavimus ugdymo kokybės ir veiklos efektyvumo lygį.

## Vadovavimo samprata (8)



- Efektyvus pokyčių valdymas susijęs su atskirų ar visų institucijos narių tobulinimu. Žinios, įgūdžiai suteikia kompetencijų, pasitikėjimo savimi, kelia poreikį tobulėti ir tobulinti kitus. Siekiant tobulinti instituciją kolektyvo narių tobulinimas tampa itin reikšmingas. Kartu mokydami institucijos nariai išmoksta dirbti kaip viena komanda ir siekti bendrų tikslų. Mokymasis kartu ir bendras rezultatų siekimas iškelia naujus poreikius, atskleidžia žinių ir įgūdžių spragas, poreikį nuolat augti tobulėti, o tai jau formuoja besimokančią instituciją, kurioje kiekvienas mokytojas tampa lyderiu; kur grupių idėjos, normos generuoja vidinį poreikį augti (Fullan, 1998).



## Vadovavimo samprata (9)

- Globalizacija, informacijos sprogimas, sparti kaita – tai iššūkiai, kurie sureikšmina socialinį ir kultūrinį švietimo vaidmenį. Į šiuos iššūkius visuomenė gali atsakyti remdamasi šiuolaikine, nuolat atsinaujinančia švietimo sistema. Dabarties švietimo politikos dokumentuose akcentuojami švietimo kokybės, švietimo valdymo efektyvumo iššūkiai.



## Vadovavimo samprata (10)

- Švietimo gairėse (2002) teigiama, kad svarbiausias švietimo plėtotės uždavinys yra įdiegti atsakingo valdymo sistemą, pagrįstą monitoringu, strateginiu planavimu, aiškiai apibrėžta atskaitomybe, visuomenės informavimu bei dalyvavimu. Norint užtikrinti švietimo kokybę, prieinamumą ir lygias galimybes, būtina žinoti, kaip ir kur gauti reikiamos informacijos, gebėti ją valdyti, priimti atsakingus ir pagrįstus sprendimus bei sėkmingai juos įgyvendinti.



# Vadovavimo samprata (11)

- Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatose (LR Seimo 2003 m. liepos 4 d. nutarimas Nr. IX-1700), Lietuvos raida projektuojama, išskiriant tris prioritetus:
- žinių visuomenę,
- saugią visuomenę,
- konkurencingą ekonomiką;

Akcentuojama atsakingo valdymo sistema, pagrįsta periodiška visų švietimo lygių būklės analize, į švietimo tobulinimą orientuota vadybos kultūra, visuomenės informavimu ir dalyvavimu (Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/strategija/vss.htm>).



## Vadovavimo samprata (12)

Švietimo įstaigų vadovų atestacijos vertinimo kriterijų bendrosiose nuostatose teigiama: „pagrindinis mokyklos vadovo veiklos tikslas – profesionaliai valdyti mokyklą, užtikrinant sėkmingą jos veiklą bei veiksmingą tobulinimą, nukreiptą į mokinio ugdymąsi ir gyvenimo sėkmę“ (Prieiga per internetą: [http://www.smm.lt/teisine\\_baze/docs/isakymai/05-07-21-ISAk-1521.htm](http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/isakymai/05-07-21-ISAk-1521.htm)).



## Vadovavimo samprata (13)

- Veiksmingo vadovavimo svarba pabrėžiama ir LR švietimo įstatymo (2003) 5 straipsnyje „Švietimo sistemos principai“, kuriame nurodoma, kad remiantis veiksminga vadyba, tinkamai ir laiku priimamais sprendimais, švietimo sistema turi siekti geros kokybės rezultatų sumaniai ir taupiai naudodama turimus išteklius, nuolat vertindama, analizuodama ir planuodama savo veiklą.



## Vadovavimo samprata (14)

- Švietimo įstaigos vystymasis, novatoriškumas ir ugdymo(-si) kokybė tiesiogiai priklauso nuo vadovavimo kokybės, nuo vadovo ir jo komandos kompetencijos – intelektualinių ir pragmatinių administravimo mokėjimų ir įgūdžių – sąmoningos plėtotės. Čia ypatinga misija tenka mokyklos vadovui, nes būtent jis turi būti tas asmuo, iš kurio tikimasi visuomenei svarbių švietimo novacijų diegimo. Mokyklos vadovo lyderystė neatsiejama nuo organizacijoje veikiančių subjektų bei jų interesų. Anot Mikoliūnienės (2002: 4) formuojant naujos mokyklos įvaizdį visuomenėje, vadovams iškyla būtinybė skatinti pedagogų profesinį ir vadybinį tobulėjimą, kaip ugdymo proceso modernizavimo ir optimizavimo prielaidą.



## Vadovavimo samprata (15)

- Everardo ir Morriso (1997: 8) nuomone, vadovas, norėdamas išsaugoti ir plėtoti išteklius bei veiklą, turi remtis:
- *Žmonių ištekliais* – atranka, įvertinimu, konsultavimu, veiklos planavimu, darbo numatymu, mokymu, projektų kūrimu.
- *Materialiaisiais ištekliais* – turto įsigijimu ir tvarkymu atsargų kontrole.
- *Finansiniais ištekliais* – biudžeto lėšų numatymu, išlaidų kontrole, kapitalo didinimu, išlaidų ir pelno analize.



## Vadovavimo samprata (16)

- Mokykla – savita organizacija, kuriai būdinga atitinkama misija, pačios formuluojami jos įgyvendinimo tikslai, todėl ypač svarbu, kad mokyklos bendruomenės narių veikla būtų nukreipta į tikslų formulavimą ir įgyvendinimą, o prireikus tai laiku koreguojama. (Targamadzė, 1999).
- Mokyklos bendruomenės vadybos tikslas – sukurti demokratišką, humanišką, savanorišką, orų ir veiklų mokyklos bendruomenės gyvenimą, tvarkomą kolegialių sąveikaujančių ir savivaldžių atskirų bendruomenės grupių institucijų (Dobranskienė, 2002).



## Vadovavimo samprata (17)

- Dabartinėje vadybos teorijoje bei vadovavimo praktikoje ypatingai daug dėmesio skiriama žmogiškųjų išteklių formavimui ir jų kryptingam nukreipimui, mobilizavimui, jų darbo organizavimui ir koordinavimui. Kiekvienas vadovas, be abejonės, siekia idealiausios situacijos. Todėl vadovaujant mokyklai labai svarbūs tokie dalykai kaip:
  - tinkamas laiko naudojimas,
  - individualios veiklos planavimas,
  - prioritetų nustatymas,
  - savos kompetencijos plėtojimas,
  - mokymosi organizavimas (savišvieta, kvalifikacijos kėlimas),
  - savo elgesio ir nuostatų kontroliavimas,
  - streso įveikimas (Everard, Morris, 1997).



## Vadovavimo samprata (18)

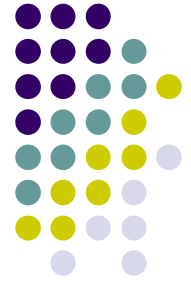
- Nauja vadovo samprata formavosi vykstant valdžios decentralizacijai bei visuomenės demokratėjimo procesams. Kitas svarbus veiksnys – laisvos rinkos elementų, atėjusių iš pramonės ir verslo pasaulio, skverbimasis į švietimo sistemą. Rinkos santykiams vis labiau darant įtaką švietimui, atsirado švietimo įstaigos, kaip paslaugas teikiančios organizacijos, įvaizdis. Klientai, kuriems mokykla teikia paslaugas – tai visuomenė. Taigi pedagogai tarnauja savo klientams, o mokyklos vadovas klientams t. y mokiniams, jų tėvams, mokyklos personalui (Želvys, 1999).



## Vadovavimo samprata (19)

- Valdymo funkcijos išreiškia tam tikrą apibrėžtą vadybinės veiklos dalį. Galima įvairiai grupuoti vadybines funkcijas. Dažnai taikomas klasikinis H. Fayol dar 1916 m. suformuotas apibrėžimas, kuriame didžiausias dėmesys teikiamas vadybos veiksmams. Nors H. Fayol tikėjo, kad visi vadovai atlieka visas penkias jo nustatytas funkcijas – numatymą, planavimą, organizavimą, koordinavimą ir kontroliavimą (komandavimą), jis taip pat pripažino, kad vieno vadovo valdymo darbo pobūdis skiriasi nuo kito vadovo, priklausomai nuo tokių faktorių kaip organizacijos dydis ir vadovo užimama vieta hierarchijoje (Zakarevičius, 2002 : 30).

# Vadovavimo samprata (20)



- Šiuolaikinėje interpretacijoje “komandavimo” terminas dažnai pakeičiamas “motyvavimu” arba “vadovavimu”. Kadangi vadovavimas ir koordinavimas yra labai artimos savo esme veiklos, o koordinavimas neretai traktuojamas kaip viena iš vadovavimo funkcijų, dažnoje klasifikacijoje šios dvi funkcijos sujungiamos į vieną (Želvys, 2003).



# Vadovavimo samprata (21)

- V. J. Černius (1992) išskiria keturias pagrindines vadybines funkcijas:
  - Vadovavimas žmonėms (priėmimas, skatinimas, tobulinimas, palankios atmosferos kūrimas, sprendimų priėmimas ir įgyvendinimas).
  - Vadovavimas organizacijai (vadybinės komandos subūrimas, vadovavimas veiklos programai, technologijų ir išteklių tvarkymas, santykių su aplinka formavimas).
  - Vadovavimas materialiniams ištekliams.
  - Vadovavimas kaitai (sėkmės prielaidų sukūrimas, pokyčių stebėjimas ir vertinimas, tolesnės veiklos numatymas).



## Vadovavimo samprata (22)

- Visi organizacijoje dirbantys žmonės atlieka tam tikras veiklas arba funkcijas (lot. *functio* - atlikimas, veikla. *Tarptautinių žodžių žodynas, 1999*). Vadovo atliekamos funkcijos yra gana įvairios ir sudėtingos, priklausančios nuo visos eilės aplinkybių ir veiksmų, o labiausiai nuo organizacijos dydžio ir veiklos pobūdžio bei vadovo funkcinio lygmens, kuris gali būti aukščiausiosios, vidurinėsios ir žemiausiosios grandies. Vadovo veikla nusakoma keletu terminų: *valdymas, vadyba, vadovavimas, administravimas*. Nors šie terminai iš pirmo žvilgsnio atrodo labai artimi, tačiau kiekvienas jų vartotinas konkrečiose situacijose, esant tam tikroms aplinkybėms.



## Vadovavimo samprata (23)

- Sakalas ir Šilingienė teigia, kad *valdyti galima daiktus (automobilius, lėktuvus), o taip pat ir gamyboje vykstančius procesus, susijusius su žmogaus fiziniu darbu*, atliekamu pagal tam tikrą modelį. Įvairios institucijos, įstaigos yra *administruojamos*. Tuo tarpu, kalbant apie žmones, vartojama *vadovavimo sąvoka* (Sakalas, Šilingienė, 2000). Kiti mokslininkai (Zakarevičius ir kt., 2004) teigia, kad *valdymo veikla yra dualistinė veikla: ją vykdant tenka reguliuoti tiek ekonominius, tiek gamybinius, komercinius, finansinius, tiek socialinius (žmonių veiklos ir santykių) procesus*. Šių autorių nuomone, *vadyba mokslinė prasme – mokslo kryptis apie organizacijų valdymo dėsningumus, principus, metodus, organizacinį mechanizmą*. Šie autoriai siūlo „paprasčiausiai susitarti“ ir *visuminę organizacijos valdymo veiklą vadinti vadyba*, o darbuotojų veiklos koordinavimui, jų veiksmų derinimui apibūdinti naudoti terminą *vadovavimas* (Zakarevičius ir kt., 2004 : 27).



## Vadovavimo samprata (24)

- Appleby (2003) mano, kad *nepriklausomai nuo įmonės tipo, valdymo procesas iš esmės lieka toks pat*. Kiekvienai įmonei reikalingi **planai, vadovavimas ir kontrolė**, tačiau visa tai nefunkcionuos, jei nebus **efektyvaus organizavimo**“ (Appleby, 2003 : 37). Autorius tokį valdymo proceso apibūdinimą pateikė remdamasis „Fayol'io klasifikacija“, pagal kurią „*valdyti - reiškia prognozuoti ir planuoti, organizuoti, įsakinėti, koordinuoti ir kontroliuoti*“.



## Vadovavimo samprata (25)

- Šiuo metu *vadybai ir vadovo veiklai* apibūdinti yra dažniausiai naudojamos bendrosios valdymo funkcijos: *planavimas, organizavimas, vadovavimas, kontrolė*. Šiuolaikiniai autoriai dažniausiai priima Fayol'io klasifikaciją kaip atspirties tašką ir papildo ją savo tyrimais, išskirdami penkias *bendrąsias valdymo funkcijas*, kiti pateikia septynias, ar net daugiau, tokiu būdu kai kurias iš „klasikinių“ keturių valdymo veiklų išskaidydami į keletą „smulkesnių“.



## Vadovavimo samprata (26)

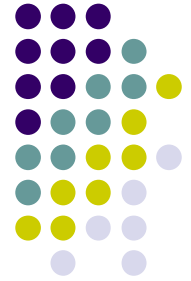
- Sakalas ir Šilingienė (2000) teigia, kad *planavimas* - tai pagrindinė aukštesniojo lygio vadovo darbo funkcija, daranti didelę įtaką kitų jo vykdomų funkcijų efektyvumui bei paliečianti visą organizaciją. Šie autoriai pabrėžia, kad pirmasis planavimo žingsnis yra *tikslų bei uždavinių įvardijimas*. Tik žinodamas galutinį organizacijos tikslą, vadovas gali numatyti, ką būtina atlikti. Autoriai teigia, kad **aukščiausio lygio vadovai sudaro ilgalaikius planus** (2-5 metams, kartais ir ilgesniam laikotarpiui), o žemesniųjų lygių vadovų sudaromi planai apima daug trumpesnius laikotarpius. Tuo tarpu Appleby (2003) pažymi, kad **aukštesnieji vadovai planuoja organizacijos veiklos kryptis**, priimdami sprendimus *ką ir kaip* daryti, o žemesnieji vadovai sprendžia *kada ir kas* tai turėtų padaryti, parengdami *atskirų skyrių veiklos planus*.



## Vadovavimo samprata (27)

- Mokslininkai, tyrinėję vadybos ir valdymo sritis, patvirtina Appleby (2003) teiginį, kad **valdymo procesas iš esmės lieka toks pat**, nepriklausomai nuo įmonės tipo. Kitaip tariant, nesvarbu, kokio pobūdžio įmonė: vyriausybės departamentas, komercinis koncernas, ar privati konsultacinė firma, visoms šioms organizacijoms reikalingi planai, vadovavimas ir kontrolė, tačiau įmonės nefunkcionuos, jei nebus efektyvaus organizavimo. Tik organizacijos dydis ir veiklos pobūdis nulemia, kuriam iš paminėtų valdymo proceso elementų organizacijoje skiriamas didesnis dėmesys, kai kurias funkcijas išskaidant, padalinant į keletą elementų ir t.t.

# Vadovavimo samprata (28)



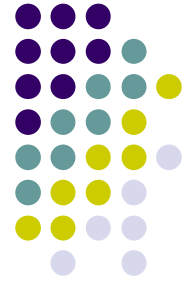
- Vadovaudamas kasdieniniam daugelio žmonių darbui, mokyklos vadovas derina nuolat iškylančių problemų sprendimą su organizacijos struktūros konstravimu ir patikrinimu. Dažnas mokyklos vadovas stengiasi transformuoti konservatyvią mokyklos kultūrą. Deja, ne taip jau retai įvyksta priešingai – ne vadovas pakeičia kultūrą, bet mokykla priverčia jį prisitaikyti prie susiklosčiusių normų ir tradicijų (Želvys, 2003).



## Vadovavimo samprata (29)

- Labai svarbu, jog vadovai padrąsintų savo darbuotojus ir tai yra savotiškas reikalavimas, kad mokytojai kuo daugiau prisidėtų prie mokyklos tobulinimo. Padrąsinantys vadovai įtraukia į vadovavimą aukščiausius žmonių integruotumo, atsakomybės, teisingumo, lygybės, drausmės ir meilės parametrus.

# Pagal K. Miškinį (1982) mokyklos vadovas atsakingas už:



- bendrą vadovavimą,
- vidaus darbo kontrolės organizavimą,
- direkcinį pasitarimų vedimą,
- mokyklos darbo planavimą,
- vadovavimą pedagogų tarybai,
- darbą su tėvų komiteto prezidiumu ir tėvų švietimą,
- mokomuosius dalykus,
- kadrus, tarifikaciją, mokytojų politinio, dalykinio ir metodinio lygio kėlimą,
- mokymo materialinės bazės stiprinimą.



- Vadovas turi vesti pasitarimus ir susirinkimus, laikytis mokyklos režimo. Darbo režimo elementai – pamokų pradžia, valgymo ir naudojimosi rūbine bei kabinetais tvarka, savitvarkos darbų atlikimas, mokytojų bei mokinių judėjimas. Vadovas turi išvengti konfliktų ir stresų. Gebėjimas spręsti konfliktus yra vienas iš svarbiausių vadybinių gebėjimų, nes visiškai konfliktų išvengti neįmanoma. Todėl veiksmingai dirbantis vadovas privalo būti supratingas ir lankstus, tačiau negali būti perdėm prisitaikantis ar nuolaidus (Želvys, 2003).



- Vadovavimo sėkmė ir kokybė priklauso ne nuo įgimtų savybių, o nuo mokėjimo dirbti su žmonėmis ir nustatyti jų atsakomybės mastą (Arbatauskas, 1996). Nors kartais vadovų taisyklės ir nuostatos gali atrodyti per griežtos, tačiau reikalingos efektyviam darbui, be to, suteikia pagrindą vadovų ir darbuotojų veiklos koordinavimui, o sunkumai dažniausiai kyla dėl paprasčiausių taisyklių nesupratimo ar netinkamo jų taikymo.



- Appleby (2003) mano, kad vadovai turi išmanyti apie žmonių motyvaciją, kad galėtų daryti įtaką pavaldiniams pavestų darbų atlikimui. Kets de Vries (2003) teigia, kad ***gebėjimas motyvuoti, kaip ir gebėjimas lyderiauti, šiandien yra svarbu kaip niekad iki šiol.*** Tokiam teiginiui pritaria ir Zakarevičius (2004), teigdamas, kad viena svarbiausių sėkmingo vadovo darbo prielaidų yra gebėjimas naudoti tinkamus ***pavaldinių veiklos motyvavimo mechanizmus.***

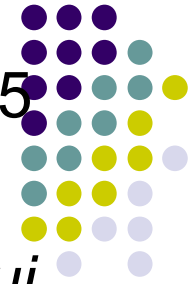


- Mokslininkai (Zakarevičius ir kt., 2004) pažymi, kad be motyvacijos užtikrinimo, kaip labai svarbios vadovo funkcijos, vadovai turi suvokti ir jausti organizacijos vystymosi esmę ir prasmę. O tai susiję su ***mokymusi ir tobulėjimu***. Kouzes ir Posner (2003) pritaria tokiai minčiai ir išplečia ją teiginiu, kad ***vadovavimo tobulinimas - tai pirmiausia savęs tobulinimas***. Autoriai teigia, kad *vadovavimo instrumentas yra vadovo asmenybė*, o vadovavimo meistriškumas priklauso nuo savęs įvaldymo. Per mokymąsi ir tobulėjimą atsiranda vadovavimui reikalingas *pasitikėjimas*, t.y. *savo galių suvokimas ir tikėjimas jomis*. Autoriai pripažįsta, kad vadovai privalo išmokti ir žinoti pagrindinius vadovavimo principus ir metodus, bet reikia nuolat priimti naują patirtį ir pritaikyti ją saviraiškai, savo veiklos gerinimui.



- Vadovai yra tie žmonės, nuo kurių sprendimų priklauso organizacijų ateitis, organizacijos veiklos ir su ja susijusių subjektų veiklos sėkmė. Todėl organizacijos ieško kompetetingų vadovų ir darbuotojų, siekia ugdyti esamų vadovų kompetencijas (Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003). Švietimo vadybos tyrinėtojai savo darbuose mini daugelį iššūkių, su kuriais susiduria švietimo vadovai sparčiai kintančiame pasaulyje. Veiksmingo vadybinio darbo organizacijoje sudedamoji dalis – vadovo vadybinės kompetencijos. Daugelis mokslininkų ir praktikų kompetencijos modeliuose, jų analizės metuose įžvelgia konceptinių trūkumų ir teorinių netikslumų, tačiau, nepaisant jų, kompetencijos idėja tapo naudingu darbo instrumentu daugeliui vadybininkų, leidžiančiu iš naujų pozicijų įvertinti savo ir pavaldinių veiklą. Dažniausiai vadybinės kompetencijos siejamos su konkrečiomis vadybos funkcijomis.

- Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005 m. liepos 21 d. įsakymu Nr. ISAK–1521 patvirtinti *Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatai*. Pagal nuostatuose numatytą kategorijų suteikimo tvarką, ketinantis atestuootis vadovas privalo pateikti ir pristatyti ekspertams savo Kompetencijos aplanką. Taigi kiekvienas vadovas privalo parengti savo Kompetencijos aplanką: pagal vadybinės veiklos kriterijus atskleisti savo kompetencijos lygį, kompetencijos sudėtines dalis pagrįsti jas įrodančiais faktais, parodyti šių veiklos faktų rezultatus siejant juos su mokyklos veiklos rezultatais ir pagrindžiant juos dokumentais ar kitais akivaizdžiais įrodymais. Įsakyme apibrėžiama, kad „vadovas yra profesionalas, įgijęs vadybos kompetencijos pagrindinėse šiuolaikinės vadybinės veiklos – švietimo politikos ir strateginio planavimo, ugdymo (-osi) proceso, žmogiškųjų, materialių ir finansinių išteklių valdymo – srityse. Jis turi vadovui reikalingų asmeninių savybių“





- Sėkmingą mokyklos valdymą nulemia tam tikri veiksniai, bruožai bei būtinos sąlygos. Mokyklos direktoriaus veikla yra labai įvairi ir apima daug sričių. Tas pats asmuo – direktorius – turi būti mokytojas, metodininkas, ūkinis vadovas, mokymo proceso organizatorius, suaugusių ir vaikų kolektyvo auklėtojas, žodžiu, jis ir organizatorius, ir administratorius, ir pedagogas, ir visuomenininkas (Miškinis, 1982). Todėl vadovas tiesiog turi būti labiau linkęs stebėti, analizuoti ir būti nusiteikęs dialogui. Jis privalo matyti, kad šiame procese kiekvienam dalykui ateina savas laikas, ir jo menas – tai menas nuspėti tokius momentus.



- Švietimo vadybos tyrinėtojai savo darbuose mini daugelį iššūkių, su kuriais susiduria švietimo vadovai sparčiai kintančiame pasaulyje. Pastaruoju metu itin daug kalbama apie organizacijų veiklos kokybės užtikrinimą. Galima teigti, kad vadovo pareigų vykdymas neatsiejamas nuo kokybės vadybos. Kokybės vadyba yra tokia vadybos filosofija ir metodai, kuriais vadovaudamasi organizacija nuolat tobulėja, siekdama kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius, gerindama produktų arba paslaugų kokybę ir mažindama sąnaudas (Stoškus, Beržinskienė, 2005: 81).



- Švietimo įstaigų valdymo decentralizacija leidžia ugdymo įstaigų vadovams savarankiškai spręsti daugelį mokyklos valdymo klausimų. Kita vertus, sprendimų priėmimas reikalauja papildomo laiko ir pastangų, sukelia daugiau stresų. Tipiškas vadybinis atsakymas į decentralizacijos iššūkį yra įgaliojimų pasidalijimas ir komandinis darbas. Tačiau Lietuvoje, kaip ir kitose posocialistinėse šalyse, egzistuoja sunkiai įveikiami psichologiniai barjerai. Dėl to decentralizacija dažnai būna nepilna ir nenuosekli. Būdingas pavyzdys yra dabartinis Švietimo įstatymas. Nepaisant deklaruotų decentralizacijos siekių, įstatyme ir toliau įtvirtinamas centrinės valdžios prioritetas savivaldybių ir pačių ugdymo įstaigų atžvilgiu. Tačiau psichologiniai barjerai egzistuoja ir pačiose mokyklose. Neretai vadovai mano, kad geriausias būdas laiduoti sprendimų priėmimo kokybę – tai priimti sprendimus pačiam (Želvys, 2006).



- Konkurencija naudinga tuo, kad priverčia organizacijas pasitempti, o vadovų iniciatyvumas atneša organizacijai labiau apčiuopiamų rezultatų. Vis gi, konkurencija švietime turi ir silpnų pusių, kadangi kyla pavojus – susiaurinti pradinę kultūrinę mokyklos misiją iki siaurai suprantamo švietimo paslaugų teikimo (Želvys, 2006). Nepaisant to, bet kuris subjektas, norėdamas laimėti konkurencinę kovą, turi nuolat tobulėti bent jau tokiais tempais kaip konkurentai, o dar geriau būtų tobulėti sparčiau už konkurentus. Tobulėjimo reikia siekti pertvarkant įmonės struktūrą, valdymo sistemą, diegiant naujas atlyginimo už darbą formas ir kitus visuotinės kokybės vadybos principus ir metodus.



- Visuotinė kokybės vadybos teorijoje ypač akcentuojamas žmonių išteklių naudojimo vaidmuo:
- Bendras įsipareigojimas siekti aukštos kokybės.
- Įsipareigojimas patenkinti vartotojus.
- Darbuotojų dalyvavimas valdyme ir atsakomybės už kokybę suteikimas (Stoškus, Beržinskienė, 2005: 83).



- Kaip teigia Želvys (2006), kuo labiau decentralizuota sistema, tuo labiau jaučiamas bendrų standartų poreikis. Standartizacija naudinga tuo, kad suteikia tam tikras gaires vadybinio darbo organizavimui. Standartizacija taip pat leidžia palyginti moksleivių, mokyklų ir regionų pasiekimus. “Tačiau intensyvioje standartizacijoje glūdi savi pavojai. Pirma, standartizacija glaudžiau susijusi su vadovo darbo biurokratizavimo pavojumi. Tuo jau dabar skundžiasi vidaus auditą atliekančių mokyklų mokytojai bei vadovai. Antra, standartizacija palieka mažiau erdvės vadovų kūrybiškumui pasireikšti. Trečia, net ir geriausi standartai nėra tokie tobuli, kad pusėtinai dirbantis vadovas negalėtų patenkinti minimalių formaliųjų kriterijų ir jaustis saugus, dirbdamas atmestinais. Kita vertus, kūrybiški vadovai toli gražu ne visada telpa į formaliųjų standartų rėmus” (Želvys, 2006).



- Valdymui tapus įvairių specialistų kolektyviniu darbu, paaiškėjo, kad ypač efektyvus gali būti tų specialistų bendras darbas vienu laiku. Dirbant kartu, nuolat keičiantis nuomonėmis, susidaro labai geros galimybės žmogaus kūrybinėms galioms pasireikšti ir sukurti kokybiškai naują informacijos visumą, didesnę už visų dalyvių informacijos bagažų sumą (Butkus, 2003: 62). Efektyvi komanda formuojama rimtai ir nuosekliai, sujungiant individų gebėjimus, žinias ir pastangas į kolektyvinę jėgą, sukuriant pozityvią, į grupę orientuotą atmosferą, kur kiekvienas narys jaučiasi prisidedęs prie bendro tikslo.



- Svarbų vaidmenį organizacijos vadyboje vaidina darbuotojų motyvavimas. Taigi, organizacijų vadovai, norėdami pasiekti maksimalius vykdomos veiklos rezultatus, turėtų daugiau dėmesio skirti veiksniams, kurie skatina jų pavaldinius geriau atlikti darbą. Todėl siekiant sėkmingai vystyti organizacijų veiklą, svarbu nustatyti, kokie veiksniai motyvuoja darbuotojus dirbti, ir atsižvelgiant į juos ieškoti efektyvių motyvavimo priemonių.



- Motyvacija itin svarbus veiksnys, skatinantis darbuotojus suderinti savo asmeninius tikslus su organizacijos tikslais, kadangi geri organizacijos rezultatai turi įtakos ir darbuotojo geresniam pasisekimui ir pripažinimui. Motyvacija gali būti efektyvi tik tuo atveju, jei bus atsižvelgta į asmenų, atliekančių darbą, norus, lūkesčius bei poreikius. Remiantis motyvavimu, galima sukurti darbingą atmosferą bei įvertinti ir skatinti darbuotojus, kad jie būtų suinteresuoti dirbti kuo geriau ir siekti organizacijos užsibrėžtų tikslų. Taigi, tinkama motyvacija yra vienas iš svarbiausių veiksnių, sąlygojančių asmens, o kartu ir organizacijos, veiklos kokybę.



- Norint sukurti pasitikėjimo atmosferą tarp vadovo ir pavaldinių, reikia stengtis geriau pažinti savo darbuotojus, plėtoti tarpusavio supratimo santykius. Tarpusavio supratimo aplinka darbe sukuriama nuolat bendraujant, aktyviai klausantis, kuriant organizacijoje psichologinį komfortą. Psichologinis komfortas apibūdinamas kaip itin palanki kūrybiniam darbui aplinka, kurioje vyrauja demokratiški tarpusavio santykiai, pasitikėjimas, mokėjimas suprasti kolegą, bendradarbių, nusiteikimas jam padėti, asmeninių ir kolektyvo tikslų bendrumas (Simanaitis, 1988: 9).



- Nuolat kintant kontekstui mokykla negali išlikti nepakitusi – ji kaip ir bet kuri kita organizacija, sprendžia išlikimo, tobulėjimo ir vystymosi problemą ir lygiagrečiai siekia užsibrėžtų tikslų. Vadinasi vienas iš ugdymo institucijos vadovų uždavinių siekiant efektyvios švietimo institucijos veiklos inicijuoti pokyčius, juos valdyti, atpažinti pokyčių pasipriešinimo reiškinius. (Stoškus, Beržinskienė, 2005).



## Literatūra (1)

- Appleby R.C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Charibdė.
- Arbatauskas A. (1996). *Atestacija. Vadyba. Ugdymo filosofija : bendrojo ugdymo įstaigų vadovams*. Vilnius: Leidybos centras.
- Butkus S. (2003). *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius: Eugrimas.
- Černius V. J. (1992). *Mokytojo pagalbininkas*. Kaunas.
- Dobranskienė R. (2002) *Mokyklos bendruomenės vadyba*. Klaipėda: KU leidykla.
- Everard B., Morris G. (1997). *Efektyvus mokyklos valdymas*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.



## Literatūra (2)

- Fidler B. (2007). Strateginis mokyklos plėtros valdymas. Vadovavimas mokyklos tobulinimo strategijai. Vilnius: Žara.
- Fullan M. (1998). Pokyčių jėgos. Skverbimasis į ugdymo reformos gelmes. Vilnius: Tyto alba.
- Fullan M. (2004). Mokomės vadovauti pokyčiams kurdami sisteminius gebėjimus [interaktyvus]. [Žiūrėta: 2008-02-04]. Prieiga per internetą: <<http://www.mtp.smm.lt/uzsienio.htm>>.
- Goodlad J. (1990). Teachers for our nation's Schools. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hargreaves A. (1999). Keičiasi mokytojai keičiasi laikai. Vilnius: Tyto alba.



## Literatūra (3)

- Hopkins D., Ainscow D., West M. (1998). Kaita ir mokyklos tobulinimas. Vilnius: Tyto alba.
- Jucevičius R., Jucevičienė P., Janiūnaitė B., Cibulskas G. (2003). Mokyklos strategija: strateginio vystymo vadovas. Kaunas: Žinių visuomenės institutas.
- Kouzes J.M., Posner B.Z. (2002). *Iššūkis vadybai*. Kaunas: Smaltija.
- Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas (2003 m. birželio 17 d. Nr. IX-1630) [Interaktyvus] LR Seimas. – [žiūrėta 2008-01-31]. Prieiga per internetą: [http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=279441](http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=279441)>



## Literatūra (4)

- Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas (2005 m. liepos 21 d. Nr. ISAK-1521) Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatai. – [žiūrėta 2008-01-31]. Prieiga per internetą:  
[http://www.smm.lt/teisine\\_baze/docs/isakymai/05-07-21-ISAK-1521.htm](http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/isakymai/05-07-21-ISAK-1521.htm)
- Mikoliūnienė V. (2002). Vadybos abėcėlė praktinėje pedagogo veikloje. Vilnius: PPRC.
- Miškinis K. (1982). Prie mokyklos vairo. Kaunas: Šviesa.



## Literatūra (5)

- Mokyklų vadovų vadybinės veiklos vertinimo kriterijai. Iš Švietimo ir mokslo ministerijos teisinės bazės [interaktyvus]. LR švietimo ir mokslo ministro įsakymas. 2005 m. liepos 7 d. Nr. ISAK-1521. [žiūrėta 2007-02-7]. Prieiga per internetą:  
<[http://www.smm.lt/teisine\\_baze/docs/isakymai/05-07-21-ISAK-1521.htm](http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/isakymai/05-07-21-ISAK-1521.htm)>
- Retkevičiūtė N., Kaminskytė E. (2003). Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika // Pinigų studijos. Nr.1.
- Sakalas A., Šilingienė V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
- Simonaitienė B. (2007). Mokyklos – besimokančios organizacijos vystymas. Kaunas: Technologija.



## Literatūra (6)

- Stoll L., Fink D. (1998). Keičiame mokyklą. Vilnius: Margi raštai.
- Stoškus S., Beržinskienė D. (2005) . *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
- Švietimo gairės: Lietuvos švietimo plėtotės strateginės nuostatos. 2003-2012 metai. (2002). Vilnius: Švietimo kaitos fondas.
- Targamadžė V. (1996). Švietimo organizacijų elgsena. Kaunas: Technologija.
- Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatos (2003 m. liepos 4 d. Nr. IX – 1700) [interaktyvus] LR Švietimo ir mokslo ministerija. – [žiūrėta 2008-02-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.smm.lt/strategija/vss.htm>>



## Literatūra (7)

- Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatų įgyvendinimo programa. Iš Švietimo ir mokslo ministerijos teisinės bazės [interaktyvus]. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas 2005 m. sausio 24 d. Nr. 82. [žiūrėta 2008-02-21]. Prieiga per internetą: [www.smm.lt/teisine\\_baze/docs/nutarimai/2005-01-24-82.htm](http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/nutarimai/2005-01-24-82.htm)>
- Zakarevičius P. (2002). Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos. Kaunas: VDU I-kl.
- Želvys R. (1999). Švietimo vadyba ir kaita. Vilnius: Garnelis.
- Želvys R. (2006) Švietimo vadyba naujojo tūkstantmečio pradžioje: kylančių iššūkių sprendimo kelių beiėškant // Sociliniai mokslai. Nr. 2 (52).