

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS**

**POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS**

**VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**RAMUNĖ VĖŽELYTĖ**

**MOKYKLOS VADOVO KOMPETENCIJOS  
SVARBA TELKIANČI VIETOS BENDRUOMENĖ**

**Magistro baigiamasis darbas**

**Darbo vadovas**

**Doc.dr. S.Nefas**

**Vilnius, 2013**

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS**

**POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS**

**VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**MOKYKLOS VADOVO KOMPETENCIJOS  
SVARBA TELKIANČI VIETOS BENDRUOMENĖ**

**Magistro baigiamasis darbas**

**Švietimo įstaigų administravimas 112399**

**Darbo vadovas**

**Doc.dr. S.Nefas**

**2013 03 12**

**Recenzentas**

**2013 03 12**

**Atliko**

**ŠVAmis1-01, stud.**

**Ramunė Vėželytė**

**2013 03 12**

**Vilnius, 2013**

## TURINYS

Įvadas.....	4
1. Naujoji ugdymo paradigma ir bendruomeniškumas.....	8
1.1 Naujoji ikimokyklinės ugdymo įstaigos valdymo paradigma.....	8
1.2 Vietos bendruomenės samprata ir paskirtis.....	15
1.3. Ikimokyklinio ugdymo kokybė ir pokyčiai.....	18
2. Vadovo kompetencija ir vietos bendruomenė.....	26
2.1. Vadovo kompetencija, samprata ir ypatumai.....	26
2.2 Vietos bendruomenės ir ugdymo įstaigos sąveika.....	43
2.3. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo vadovavimo kompetencijos, telkiant vietos bendruomenę.....	49
3. Darbo mokyklos vadovo kompetencija telkiant vietos bendruomenę, metodologija ir empirinio tyrimo analizė.....	59
Išvados.....	70
Literatūra.....	71
Anotacija lietuvių ir anglų kalbomis.....	78
Santrauka.....	80
Summary.....	82
Priedai	

## Įvadas

Šiuo metu viena iš aktualijų tiek spaudoje, tiek mokslinėje literatūroje, yra koks yra geras vadovas? Daugelis autorių ši fenomeną apibūdina įvairiai, iškeldami įvairias vadybines teorijas ar psichologines vadovo asmenybės savybės. Tačiau, priima vieną bendrą aspektą - geras vadovas turėtų turėti žinių (vadybos, psichologijos, filosofijos), įgūdžių, gebėjimų bei savitą, autentišką valdymo būdą, kuris skatintų rinktis bendraminčiams, telktis vietos bendruomenę, siekiant užsibrėžtų bendrų tikslų.

Vietos bendruomenė atsižvelgdama į savo vietovės ypatumus (istoriją, kultūrą, tradicijas, papročius ir kita), sprendžia svarbius politinius, socialinius, kultūrinius klausimus. Ikimokyklinės ugdymo įstaigos ir vietos bendruomenės sąveika yra tampri. Kurdami bendrus bendradarbiavimo, įtraukdami mokyklos bendruomenės ir vietos bendruomenės narius, projektus, sėkmingai puoselėja ir ugdo kiekvieną bendruomenės narį, žadina bendrystės jausmą.

**Aktualumas.** Mokyklos vadovas nuolat priimdamas svarbius, reikšmingus sprendimus, ugdymo įstaigoje, turėtų dalyvauti įvairiuose projektuose, konferencijose, seminaruose keldamas savo kompetenciją, kvalifikaciją. Atsižvelgdamas į besikeičiančius visuomenės pokyčius, ugdymo(si) naujoves, turėtų sukurti veiksmingą valdymo sistemą, kuri suburtų kompetentingą komandą, bendruomenę, siekiančią įgyvendinti užsibrėžtų tikslų. Šiame magistro darbe stengiamasi atskleisti, koks turėtų būti šiuolaikinis ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovas, kuris pasitelkęs vadovavimo įgūdžius, gebėtų tinkamai reaguoti į švietimo ir visuomenės pokyčius, darniai vadovauti, telkti vietos bendruomenę, kurti ugdymo įstaigos darbą, kurioje žmonės noriai bendrautų, bendradarbiautų, našiai dirbtų.

Vietos bendruomenių vadovai, bendradarbiaudami, veikdami kartu su ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovais, turėtų atsižvelgti į bendruomenės narių poreikius, lūkesčius, vertybės, gyvenimo būdą, turėtų siekti, jog kiekvienas asmuo, būtų išklausytas, toleruojamas, suprastas, įvertintas. Šiame magistro darbe stengiamasi išnagrinėti vadovo savitumą (asmenybės savybės, valdymo būdą, pasaulėžiūros pozicijas, nusistovėjusias etnines tradicijas) ir kompetenciją, telkiant vietos bendruomenę, kuri atskleidžia ar veiksminga, darni vadovavimo veikseną: bendravimas, bendradarbiavimas tiek su kiekvienu bendruomenės nariu individualiai, tiek su komanda.

**Naujumas.** Lietuvoje vadovo kompetencijos šiuolaikinės mokyklos valdymo veiksmingumą nagrinėjo Mečkauskienė R. (2008), Mikoliūnienė V. (2009), Kontautienė R., Melnikova J. (2010), Urbanovič J. (2011), vadovo kompetentingumą telkiant komandą Šimanskienė L., Seilius A. (2009), Obrazcovas V. (2012), Misiukonis T., (2012), vietos bendruomenę Nefas S. (2010), ir kiti.

Užsienio mokslininkai daug dėmesio skiria, kokių įgūdžių ir gebėjimų mokyklų direktoriai turėtų pirmiausia įgyti, reikalingų švietimo kaitai valdyti bei tobulinti mokyklos veiklą, nagrinėjo Glatter R. (2008), Allen W. (2009), Ainsworth P. (2009), Harris A., Moos L. ir kiti (2011), West A.M. (2011) ir kiti.<sup>1</sup>

**Darbo objektas** – švietimo įstaigos vadovai.

**Darbo dalykas** – vadovo kompetencija telkiant vietos bendruomenę.

**Darbo tikslas** – atskleisti vadovo kompetencijos aspektus, kurie sąlygoja mokyklos vadovo ir vietos bendruomenės sąveiką.

**Uždaviniai:**

1. Išanalizuoti vadovo kompetencijos sampratą vadybos, psichologijos kontekste.
2. Apibūdinti vietos bendruomenės sampratą ir paskirti.
3. Pateikti šalies ikimokyklinio ugdymo sistemos ypatumus, pokyčius.
4. Išnagrinėti ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo kompetencijos aspektus, telkiant vietos bendruomenę, ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje.

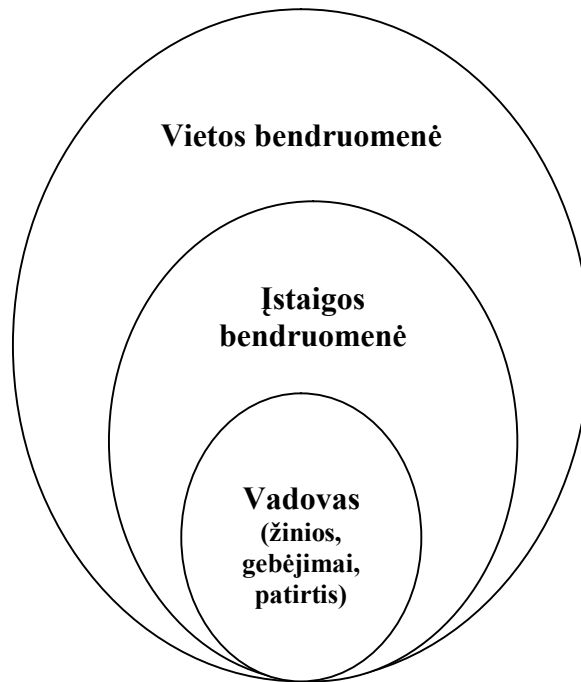
**Darbo problema** – vadovo asmeninės, dalykinės savybės, valdymo būdas įtakoja vietos bendruomenės telkimą.

**Darbo metodai:**

1. Mokslinės literatūros analizė.
2. Dokumentų analizė.
3. Interviu.
4. Logografinis metodas.

---

<sup>1</sup>Išnagrinėta [Central and Eastern European Online Library](#) (C.E.E.O.L.) duomenų bazė.



Šaltinis: sudaryta autorės, 2013, p. 5

#### 1 pav. Darbo problemos dalyko ir objekto sąveika

Autoriai, kurie analizavo šio darbo problemai tapačius arba artimus aspektus įvardija, jog vadovas, apsiimantis vadovauti kolektyvui ir telkti bendruomenę, renkasi vadovavimo būdą, pagal įgytas kompetencijas: požiūrį tobulėti pačiam (Allen W., 2009; Misiukonis T., 2012), gebėti pozityviu ir veiksmingu valdymu suburti darnią komandą (Mečkauskienė R., 2007, 2008; Harris A., 2010; West A.M., 2011; Obrazcovas V., 2012) bei turimas žinias panaudoti tarpusavio bendradarbiavimui, organizuojant efektyvų kolektyvinį darbą (Mikoliūnienė V., 2009; Trakšelys K., 2008; Kontautienė R., Melnikova J., 2010; Urbanovič J., 2011; Misiukonis T., 2012).

Vadovo vadovavimo pagrindas – patikimumas, kompetencija, dinamika (Šavareikienė D., 2008; Mikoliūnienė V., 2009; Skaržauskienė A., 2010), komunikabilumas, aukšta moralė, vidinė vadovo pusiausvyra, kognityvinis ir emocinis intelektas (Palidauskaitė J., 2008; Maslow A.H., 2011; Misiukonis T., 2012). Telkiant vietos bendruomenę, svarbios šios vadybos funkcijos: prognozavimas ir planavimas; organizavimas, koordinavimas ir reguliavimas, aktyvinimas ir motyvavimas; kvalifikacijos kėlimas (mokymas); resursų valdymas, kontrolė (Šavareikienė D., 2008; Nefas S., 2010; Drucker P.F., 2009; Raipa A. ir kiti, 2012).

Telkiant vietos bendruomenę, pasak Gliokler M., (2003), Trakšelį K. (2008), Mečkauskienę R., (2007, 2008), Pepper I. (2011), Misiukonis T., (2012), vadovas turėtų išmanyti vadybos teorijas bei savo vidinėmis galiomis, gebėjimais, autoritetu puoselėti bendruomenės

kompetencijas, o ne jas valdyti. Vadovas ir bendruomenė turi sąlygas atskleisti savo gebėjimus ir juos skirti bendram tikslui, jei sieja socialinė pagalba, į kurią įeina ir socialinių funkcijų teikimas. Veiksmingas lokalus socialinės pagalbos organizavimas prisideda prie vietos bendruomenės funkcionalumo S.Nefas (2007, 2009, 2010), Habinc M. (2011).

**Darbo paradigma** – simbolinė interakcinė paradigma<sup>2</sup>. Ji analizuoja žmonių komunikavimą siekiant sukurti tam tikrus socialinius modelius. Remiantis šia paradigma, darbe bus nagrinėjamas komunikavimas tarp vadovų (ikimokyklinės ugdymo įstaigų, vietos bendruomenės) ir dėka to atsiras tam tikras socialinis modelis.

**Darbe dėl skirtingai vartojamų sąvokų, bus laikomasi tokios sąvokų interpretacijos.**

Kompetencija – mokėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, įgūdžių, gebėjimų, vertybinių nuostatų visumas. Mokyklos vadovo (bendrosios) kompetencijos: mokymasis kaip mokytis, komunikacinė, informacijos valdymas, pokyčių valdymas (Meškauskienė R., 2008).

Telkimas<sup>3</sup> - veiksmas, skatinantis rinkti, kaupti, kviesti.

Vietos bendruomenė - vietos bendruomenė - grupė žmonių, gyvenančių apibrėžtoje teritorijoje, susijusių bendru interesu ir vidiniu jausmu, jog jie priklauso tai pačiai žmonių grupei (Nefas S., 2009). Mokyklos bendruomenė<sup>4</sup> - mokyklos mokytojai, mokiniai, jų tėvai (globėjai, rūpintojai) ir kiti asmenys, vienijami mokymo santykio ir bendrų švietimo tikslų.

Savitumas<sup>5</sup> – savitas, autentiškas (asmeninė savybė, gyvenimo (valdymo) būdas, ypatumas).

**Darbo struktūra:** Darbą sudaro įvadas, 3 skyriai, išvados, literatūros sąrašas, santrauka, anotacija, priedai. Darbo apimtis 83 puslapiai. Tekste pateikiama 13 paveikslėlių, 3 lentelės. Literatūros sąrašą sudaro 82 pozicijos.

---

<sup>2</sup> Simbolinė interakcinė paradigma, anot Tidikio R. (2003, p. 252 – 256) gvildena viena iš svarbiausių problemų – kaip žmonės komunikuoja, siekdami sukurti, išsaugoti ar pakeisti socialinius modelius. Simbolinės interakcinės paradigmos turinio pagrindus analizavo J. Mead, M.Weber (pgl. Tidikis R., 2003), pasak jų, ši paradigma orientuota į mikrolygio socialinę struktūrą, kuri nagrinėja žmonių sąveiką jų bendro gyvenimo procese (pagrindinės sąvokos komunikacija, bendradarbiavimas, nuostata, savitumas ir kita). Tad socialinę struktūrą būtina suprasti iš vidaus, t.y vertybines orientacijas, veiklos motyvus bei asmens požiūrį į save ir kitus, nes tik tai skatina plėtotis inovacijoms ir plisti permainoms.

<sup>3</sup> Tarptautinių žodžių žodynas - [www.zodynas.lt](http://www.zodynas.lt)

<sup>4</sup> LR Švietimo įstatymas, 2011 m. kovo 17 d. Nr. XI-1281 - Žin., 2010, Nr.15-701, Vilnius

<sup>5</sup> Tarptautinių žodžių žodynas - [www.zodynas.lt](http://www.zodynas.lt)

## 1. Naujoji paradigma ir bendruomeniškumas:

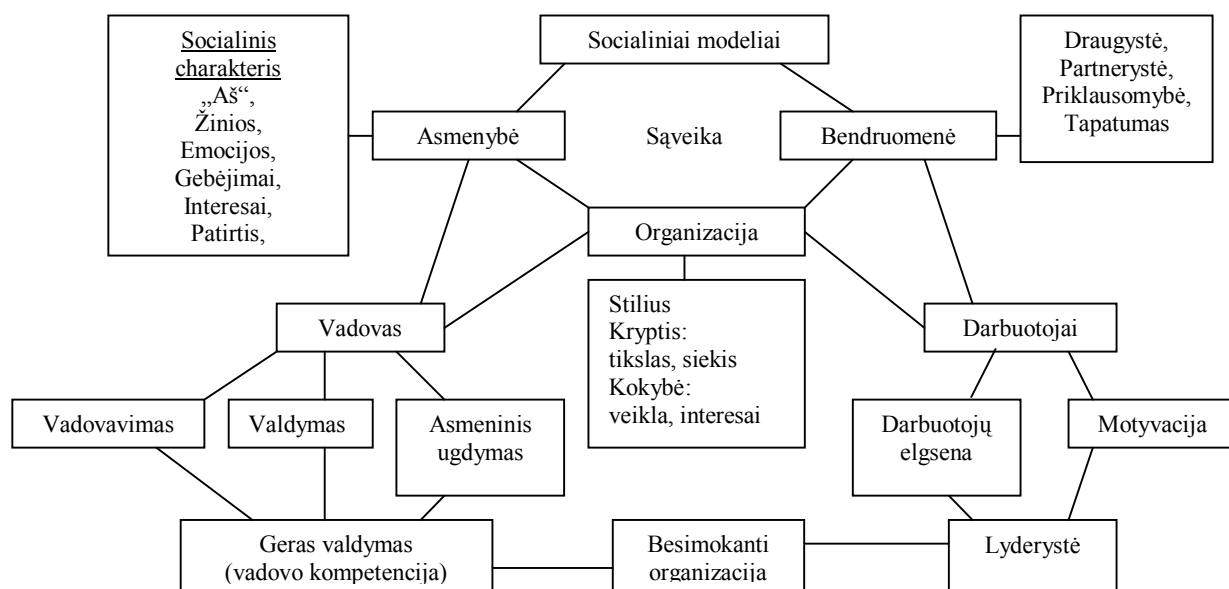
### 1.1. Naujoji ikimokyklinės ugdymo įstaigos valdymo paradigma.

Simbolinė interakcinė paradigma gvildena vieną iš svarbiausių problemų – socialinius modelius, t.y. kaip žmonės bendrauja, sąveikauja. Anot, Allport G.W. (1998, p.56), socialinis bendravimas yra svarbus veiksnys. Sąveika yra sudėtingi santykių procesai, kurie priklauso nuo asmens patirties (kurti, išsaugoti ar keisti socialinius modelius), laikomi gyvosios dabarties judėjimu. Pasak Griffin D. (2011, p.116), individas ir socialinė grupė tuo pat metu formuoja vienas kitą ir yra vienas kito formuojami. Socialinius santykius, kaip sėkmės prielaidą, visuomet lemia vaidinamas „*asmenybės faktorius*“ - tai individo sugebėjimai, žmogiškosios savybės ir pati asmenybė (Fromm E., 2005, p.200 – 201) bei socialinė patirtis, anot Mead G.H. (pgl. Griffin D. 2011, p.136 – 137), kiek savasis „*aš*“ geba įsitraukti į bendravimą, nuolat palaikyti įvairiausių santykius su skirtingais žmonėmis „*savojo „aš“ vienvė sukuria bendravimu grįsto socialinio elgesio ir individo patirties, kurią rodo jo asmenybės struktūra, modelio vienvė*“. Taigi sąveikaujant su įvairiais žmonėmis, individas formuoja elgesio modelius, kurie pasak Bandura A. (2009, p.19), paprastai priskiriami neįsisąmonintomis vidinėms priežastims. Asmuo juos gali sukurti, pašalinti ir atkurti, keisdamas atitinkamas socialines įtakas ir žmonių mąstymo būdus. Tokiu būdu formuojasi socialinis charakteris (lemia individo mintis, jausmus ir poelgius), kuris apima tik tuos charakterio bruožus, kurie būdingi daugeliui socialinės grupės narių ir buvo suformuoti jų bendrų išgyvenimų ir vienodo gyvenimo būdo (Fromm E., 2008a, p.300). Tačiau prisitaikęs prie tam tikros aplinkos žmogus tampa lyg „*kitu*“ individu. Tapdamas kitu individu, jis paveikia bendruomenę, kurioje gyvena. Šis prisitaikymas, anot Mead G.H (pgl. Griffin D., 2011, p.143), individui yra svarbus, nes suteikia galimybę bendrauti grupėms, o tuo tarpu įvykusi sąveika daro pačios asmenybės pokyčius. Šis savo ruožtu keičia aplinką, į kurią jis pats reaguoja. Tad socialiniai modeliai (sąveika) nuolat kinta: socialinis elgesys yra nuolatinis bendravimu grįstos sąveikos procesas, kuris nuolat įtakoja individo elgseną. Ši elgsenos įvairovė, pasak Lewin K. (2007, p. 114 – 125), įvairiais amžiaus tarpsniais galima skirstoma penkiais aspektais: elgesio įvairovė (įgūdžiai, emocijos, poreikiai, interesai, tikslai, žinios, socialinis elgesys ir socialiniai santykiai – draugyste, priklausomybė ar lyderiavimas), elgesio organizacija (tai, kas valdo ir kontroliuoja pagrindinius ketinimus, veiksmų grupes ar tikslo siekius), veiklų ir interesų plotų išplėtimas, elgesio sąsaja ir tikroviškumo laipsnis.

Griffin D. (2011, p.61) teigia, jog bendraudami ir sąveikaudami su kitais, individas formuoja grupes (organizacijas ir bendruomenes) ir yra jų formuojami; tuo pačiu metu egzistuoja



tęstinumas ir galima transformacija „buvimo kartu patirtis modeliuoja ir yra modeliuojama pasakojamųjų bendravimo temų ir tai daugiausia vyksta šnekantis“. Taigi, anot Bandura A. (2009, p.65), socialiniame lygmenyje žmonės kolektyviu veiksmu siekia pakeisti socialines sąlygas, kurios daro įtaką jų gyvenimo kryptčiai ir kokybei. Socialinės interesų grupės skiria dėmesį politiniams ir įstatymų leidybos reikalams, taipogi, naudoja kolektyvinio spaudimo galią, kad pakeistų socialines tvarkos ir drauge pagerintų savo gyvenimo sąlygas. Anot Palidaukaitės J. (2008, p.8), šios sąlygos kuriamos socialinėje (narystė grupėje, vadovavimo stilius, bendradarbiavimas su kolegomis, komunikavimas ir kita) ir institucinėje (darbo kultūra, darbo laikas, tobulėjimo galimybės, darbo vietos garantijos ir kita) terpėje. Individai dalyvauja nuolatinėje sąveikoje vienas su kitu ir sąveikaudami kuria jos esmę.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal Palidaukaitę, Griffin, Fromm, Lewin et al., 2013, p. 8 – 12

2 pav. Simbolinė interakcinė paradigma

Plačiau atžvelgsime simbolinės interakcinės paradigmos (2 pav.) aspektus – socialinę struktūrą vadovo ir žmonių (grupių) sąveiką jų bendros veiklos procese (komunikacija, bendradarbiavimas, savitumas ir kita), bei vertybines orientacijas, veiklos motyvus bei asmens (vadovo) požiūrį į save ir kitus, plėtojant inovacijas, permainas.

Naujos XXI a. viešasis administravimas, anot Smalskio V., Skietrio E., (2008, Nr 24, p.65) pateikė naujas užduotys: geras ir paslaugus piliečių aptarnavimas, efektyvus finansų valdymas, vadybos patirties viešųjų paslaugų plėtojimui pritaikymas prie vis labiau segmentuotos

visuomenės bei aktyvios piliečių bendruomenės. Siekiant efektyviai įgyvendinti šias užduotis, Kallas S. (2008) pabrėžė efektyvaus valdymo svarbą. Kaip teigia Raipa A. ir kiti (2012, p.102), naujoji viešoji vadyba efektyviai daro poveikį organizacijos veiklai – darbo procesui, darbuotojų elgsenai, vadybos proceso (kokybės ciklams ir jų valdymui; darbo sąlygų, kontraktų valdymo tobulinimui; organizacijos ir darbuotojų poreikių analizei; darbuotojų veiklos motyvacijos skatinimui ir kita) pokyčiams. NVV skatina lankstesnį, imlesnio valdymo, planavimo, organizavimo, vertinimo naujovių diegimą ir pokyčių valdymą. Tad, anot Šavareikienės D. (2008, p.15 – 16), atviros vadybos tikslas padėti suformuoti organizacijoje pasitikėjimo atmosferą, priklausymo kompanijai jausmą.

Kallas S. (2008) teigia, jog vadybos mokymo aktualumas pateiktas Europos Komisijos Baltojoje knygoje 2000 m. kovo mėn., joje deklaruojama - plėtoti, ugdyti vadovavimo įgūdžius visos Komisijos ir visų lygių vadovų, siekiant užtikrinti jų veiksmingą naudojimą. Remiantis šiuo požiūriu, buvo sukurta sisteminga vadybos mokymo programa "Vadybos mokymo Kelias". Vienas iš aspektų - vadovų lyderystė (komunikavimo įgūdžiai ir kiti gebėjimai). Anot Adizes I.K. (2007, p.207 – 219), vadovas/lyderis geba: veikti sąmoningai; įsisąmoninti veiklą; valdyti daugiapusių sugebėjimus; suvokti savo stipriąsias ir silpnąsias puses ir savo unikalumą; priimti savo vertę, trūkumus ir savo unikalumą. Jis geba taip pat įvertinti kitų žmonių stipriąsias ir silpnąsias puses; pripažinti ir vertinti kitų žmonių unikalias ypatybes; sumažinti tempą ir nusilpninti sudėtingas situacijas; sudaryti savitarpio pasitikėjimo ir pagarbos atmosferą, o sprendžiamą konfliktą paversti mokymo(si) priemone. Atsiranda būtinybė vadovams mokytis, pasak Misiukonio T. (2012, p.21); augimas ir tobulėjimas yra daugelio jo asmeninių pokyčių visuma, skatinanti teigiamai keistis savo vidumi ir gerinti santykį su savimi bei išorine aplinka.

Palidaskaitė J. (2008, p.10) teigia, jos vadovai kuria organizacijos klimata, daro įtaką komandinei dvasiai, darbuotojų individualiai motyvacijai, remia ir vertina jų veiklą. Vadovų veikloje vienas iš svarbiausių aspektų - dėmesys elgesio standartams ir vadovavimasis jais bei santykiai kolektyve. Didžiausią galimybę užimti „vadovo postą turėtų tas, apie kurį žmonės mano, jog jis gali prisiimti atsakomybę už jų elgseną“ (Moestl B., 2012, p.94) bei tas, kuris kuria koncepcinį pliuralizmą (tinkamo požiūrio pasirinkimas konkrečių klausimų sprendimo priėmimui) (Urbanovič J., 2011b, p.51). Visų pirma, vadovas turėtų tobulinti savo bendravimo įgūdžius (klausymąsi, klausimų formulavimą ir pateikimą, kontrakto bendraujant palaikymą, santykio su pašnekovu kūrimą), grįstu pasitikėjimu, abipuse pagarba ir išraiškos laisve, empatija. Taip pat turėtų gerą humorą, gebėtų struktūruoti mintis, suvokti metaforas (įžvalgų šaltiniai), išskirti esmes, alternatyvų sprendimus, priimti iššūkius ir atsakomybę tobulėti (Misiukonis T., 2012). T.y. turėtų skirti daugiau dėmesio bendravimui, bendradarbiavimui ir žmonių

motyvavimui, ir tik tuomet veiksmingai taikyti įvairias strategijas (Šavareikienė D., 2008 p. 30). Anot Moestl B. (2012, p.14), „*geras valdžios turėtojas pasižymi gebėjimu apsvaistinti save ir savo poveikį kitiems bei gebėjimu suprasti, ką reikia „statyti“, ir ką „griauti“*“.

Vadovavimo žmonėms aspektas pasireiškia siekiamu įgyvendinti pokyčius (diegti naujoves). Visus pokyčius lemia tam tikros dvi jėgos: viena jėga kyla iš paties lauko kognityvios struktūros, o kita – iš tam tikrų poreikių ar motyvų (Lewin K., 2007, p.99), kurios siekia pokyčių ir stabilumo pusiausvyros (Glatter R., 2008, p.9). Norint valdyti naujovių diegimą, visų pirma, reikia suformuoti vertybes ir apibrėžti paprastas taisykles, sukursiančias „*tinkamas sąlygas*“ (Griffin D., 2011, p.119): „*įtampa tarp naujovių ir stabilumo yra tik viena iš daugelio – kontrolės ir lankstumo – kurios gali pasireikšti įvairiais deriniais skirtingose situacijose*“. Siekiant tinkamai ir sėkmingai įveikti tokį procesą, reikia turėti aukštesnio lygio gebėjimų, nes pokyčius reikia ne tik inicijuoti, bet ir efektyviai, produktyviai įgyvendinti. Anot Drucker P.F (2009, p.178), būti efektyviam – tai protingas darbas. Nuo valdymo priklauso visuomenės veiklos efektyvumas, produktyvumas ir naujovių įgyvendinimo galimybės (Šavareikienė D., 2008, p.7 – 8).

Gebėjimas valdyti – sugebėjimas pateikti kitų žmonių darbą bei sudaryti sąlygas, jog darbuotojai siektų pačių geriausių rezultatų (Ryženkova I.K., 2012, p.10). Tad nuo vadovo priklauso kaip ir kokių rezultatų sieks darbuotojai. Palidaukaitė J. (2010, p.75) pateikė „*Gero valdymo idėja*“ – efektyvi veikla turi būti sietina su etika, atskaitomybe ir profesine kompetencija (etišku elgesiu, tvirtu charakteriu, demokratinėmis ir profesinėmis vertybėmis). Anot Trucker K. (pgl. Myers D.G., 2008, p.624) geri vadovai: iš pradžių padeda žmonėms išsiaiškinti ir įvertinti savo gebėjimus; užduotis derina su gebėjimais ir tada suteikia žmonėms laisvę daryti tai, ką jie moka geriausiai bei rūpinasi tuo, ką žmonės mano apie savo darbą, t.y. pripažindami ir skatindami stiprina teigiamus poelgius.

Atlikę tyrimus, mokslininkai Ainsworth P. (2009), Palidaukaitė J. (2010), West M.A. (2011), Misiukonis T. (2012) ir kiti pateikia, jog vadovo asmenybė, jo vadovavimo stilius, valdymo būdas įtakoja organizacijos stilių bei sėkmę, siekiant permainų, inovacijų.

Misiukonis T. (2012, p.68 – 77), pateikė tris vadovų požiūrius, kategorijas:

- požiūris į save (vadovavimo stilius, vadovavimo kultūra, asmeninis ugdytas(is), patirtį savo ir kitų, atvirumas pokyčiams, kompetencija, autoriteta);
- požiūris į ugdomus darbuotojus (savarankiškumas, atsakomybė, idėjų generavimas, kūrybiškumas ir kita);

- požiūris į organizaciją (požiūris į mokymąsi bendraja prasme – iniciatyvos, tobulėjimas programų ir kita, dialogas ir santykiai, grįžtamojo ryšio palaikymas, mokymasis ir tobulėjimas darbo vietoje – priemonės, pagalba, parama ir kita).

West M.A. (2011, p.34) įvardijo vadovo asmenybės poveikį komandai: atvirumas patirčiai – vaizduotė, veiksmai ir idėjos; sąžiningumas – kompetencija, tvarka ir savidrausmė; ekstraversija – teigiamos emocijos, draugiškumas ir nuoširdumas; sutarimą su kitais – pasitikėjimas, paprastumas ir geranoriškumas; nervingumas – nerimas, drovumas ir pažeidžiamumas. Ainsworth P. (2009, p.19), pateikė vadovų poreikį gerai klausytis bei laikytis tvirtų principų ir jų nepamiršti, t.y. geriems vadovams reikia ryžto, išvalgumo, intelekto, motyvacijos, atsakomybės, kūrybiškumo, atvirumo naujovėms, emocinio intelekto, tvirtų principų, puikių klausymosi įgūdžių ir strategiškai reiškiamo požiūrio. Taigi, anot Palidauskaitės J. (2010, p.160 - 161), gero valdymo principai:

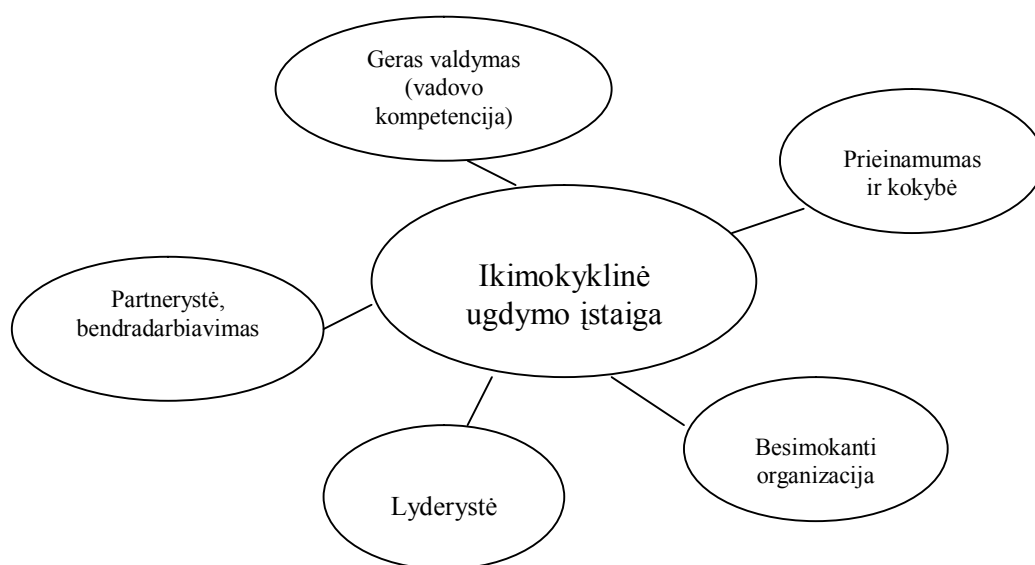
- Dėmesys organizacijos tikslui pasiekti, piliečiams ir paslaugų vartotojams.
- Efektyvus aiškiai nustatytų funkcijų ir vaidmenų atlikimas.
- Organizacijos vertybių įgyvendinimas ir jomis grįstas elgesys.
- Informavimas, skaidrus sprendimų priėmimas ir rizikos vadyba.
- Gebėjimų ir pajėgumų efektyviai veikti ugdymas.
- Suinteresuotųjų šalių įtraukimas ir atskaitomybės siekimas.

Gero valdymo principais siekiama sukurti atvirą valdžią – skaidrumas, atskaitomybė, teisingumas, vienodumas, efektyvumas, rezultatyvumas, pagarba teisinei valstybei, aukšti etiškos elgsenos standartai, dėmesys, pagarba ir nešališkumas.

Naujos sistemos vadovas, pasitelkęs gero valdymo principus, kaip teigia Griffin D. (2011, p.41), turėtų suvokti būtinybę įvairiais būdais (pasitelkęs sistemini požiūrį save laikytų besimokančios organizacijos nariu), sąveikauti tarpusavyje. Anot Skaržauskienės A. (2010), sisteminis mąstymas yra vertingas vadovų/lyderio veiklos principas. Sisteminio mąstymo dėka pasireiškia sugebėjimas suvokti tarpusavio sąveikas, orientuotis į pokyčių procesus, matyti ir suprasti kontekstą, pvz., organizaciniu/strateginiu lygmeniu (inovacijų taikymas; strateginis planavimas; organizacijos vizijos kūrimas ir įgyvendinimas; organizacijos augimas ir valdymas; projektų ir pokyčių valdymas).

Skaržauskienė A. (2010, p.14), Palidauskaitė J. (2010, p.83), apibrėžė, jog besimokančios (mokymosi visą gyvenimą ir lavinimosi) organizacijos esmė – mokymasis iš realios organizacijos patirties, atvirumas informacijai, atvirumas aplinkai, tos aplinkos stebėjimas, analizavimas, mokymasis iš jos, susisijusios su visuomenės ir technologijų pokyčiais. Žinios

(žinių vadyba) ir įgūdžiai tampa kur kas svarbesni nei kada nors anksčiau tiek asmens, tiek organizacijos, tiek šalies ar net tarptautiniu mastu. Anot Misiukonio T. (2012, p.21), augimą organizacijoje galime suprasti kaip nuolatinį kompetencijų, gebėjimų, įgūdžių ir veiklą įtakančių nuostatų lavinimą, nes tik mokymasis ir tobulėjimas leidžia žmogui pasinaudoti savo turima gera patirtimi, praktika bei stiprybėmis. Todėl šiuolaikinė vadyba keičiasi iš esmės, anot Šavareikienės D. (2008, p.16), besimokančios organizacijoje vadovai dažniau juda horizontalia kryptimi negu vertikalia.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal Skaržauskiene, Harris et al., 2013, p. 13 - 14

### 3 pav. Ikimokyklinės ugdymo įstaigos valdymo modelis

Ikimokyklinis ugdymas yra pirmoji nuosekliojo švietimo sistemos dalis, kuris pagal Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymą (2011) priskiriamas neformaliojo vaikų švietimo sričiai. Šiame įstatyme II skirsnyje 7 straipsnyje pateikiama, kad ikimokyklinis ugdymas vyksta darželiuose ar kitoje švietimo įstaigoje pagal ikimokyklinio ugdymo programą ir gali būti vykdomas vaikams nuo gimimo, iki jam pradėdamas teikti priešmokyklinis arba pradinis ugdymas. Ikimokyklinio ugdymo įstaiga (3 pav.) yra pirmoji vaiko švietimo institucija – mokykla. Anot Urbanovič J. (2011b, p.43), nacionalinių švietimo institucijų pagrindine funkcija tampa prioritetinių švietimo sistemos veiklos kryptių nustatymas bei suderinimas tarp įvairių suinteresuotųjų grupių ir mokyklos bendrų veiklos standartų suformulavimas. Mokyklos veiklai ir plėtrai didelę įtaką turi išoriniai ir vidiniai vadybos veiksniai: mokyklos steigėjas, nes jis

steigia, reorganizuoja ir likviduoja švietimo įstaigą, dalyvauja skiriant vadovą, finansuoja, pritaria mokyklos strateginiam planui ir kt. ir mokyklos vadovo kompetencija<sup>6</sup>. Šie veiksniai sudaro prielaidas kurtis tobulėjančios mokyklos, kuri skatina nuolatinę formalios ir neformalios informacijos keitimąsi, stiprinant profesinį dialogą<sup>7</sup>. Mokykla, atsižvelgdama į šiuolaikinės visuomenės ir technologijų pokyčius bei suderinusi įvairių suinteresuotųjų grupių (bendruomenės) ir mokyklos bendros veiklos standartus, siekia augti ir tobulėti, investuodama į besimokančią organizaciją. Jos nariai skatinami rasti naujų idėjų, metodų, būdų, gerinti veiklą.

Viena iš būdų gerinti bei tobulinti mokyklos veiklą yra bendradarbiavimas. Jis įtakoja daugelių pokyčių, naujovių. Anot Ainsworth P. (2009, p.19), didžiausias vadovo pranašumas yra bendradarbiavimo gebėjimas. Pasitelkus bendradarbiavimo įgūdžius grupėje tvirtai pradėti projektą (išnagrinėti pasiūlymus, sukurti logišką tobulinimo procesą ir kita) ir pelnyti kitų partnerių pasitikėjimą. Harris A., Moos L. ir kiti (2011) teigia, jog siekiant mokyklai plėtotis ir keistis, mokyklos vadovai/lyderiai turi įjungti vadovavimo ir lyderystės veiklą savo kasdiniame darbe. Autoriai pateikė trys požiūrius (orientuotus į sąveiką, komunikaciją ir mokymąsi) į lyderystės praktiką:

- Pasidalytoji lyderystė. Pagrindinės sąvokos: lyderystės mastas, pasidalijimas daugeliui asmenų ir bendradarbiavimas.
- Demokratinė lyderystė. Pagrindinės sąvokos: socialinis teisingumas, kritika, galių suteikimas ir bendruomenė.
- Pagalbinė lyderystė. Pagrindinės sąvokos: dinamika, ryšių kūrimas, žinių kūrimas ir kritinis mąstymas.

Kita vertus, Skaržauskienė A. (2010, p.91), išskyrė kitas pagrindines lyderystės dimensijas: charizmatinė, transformacinė, emocinė, rezonansinė, tarnaujančioji, dvasinė, autentiška, į viziją orientuota, moralinė, į vertybes orientuota, asmeninė, globali, „naujosios paradigmos“ lyderystės ir lyderis „besimokančioje organizacijoje“.

Analizuojant simbolinę interakcinę paradigmą galima teigti, jog socialinius modelius lemia individo elgsenos įvairovė: asmeninis socialinis charakteris (poreikiai, interesai, įgūdžiai, žinios, emocijos, jausmai, pasaulėžiūra) bei dalykinės (bendradarbiavimo sąveiką siekiant bendrų asmens ir grupės tikslų) savybės. Nagrinėjant paradigmos aspektą – socialinę struktūrą, vadovo ir žmonių elgseną jų bendros veiklos procese, išskiriama naujosios ikimokyklinės ugdymo įstaigos valdymo paradigma - gero valdymo (vadovo kompetencija), lyderystės ir besimokančios organizacijos idėjos, valdant augimą, tobulėjimą, naujoves ir pokyčius.

<sup>6</sup> Švietimo problemos analizė, 2012-07, Nr.12 (76)

<sup>7</sup> Švietimo problemos analizė, 2012, Nr.10 (74)

## 1. 2. Vietos bendruomenės samprata ir paskirtis

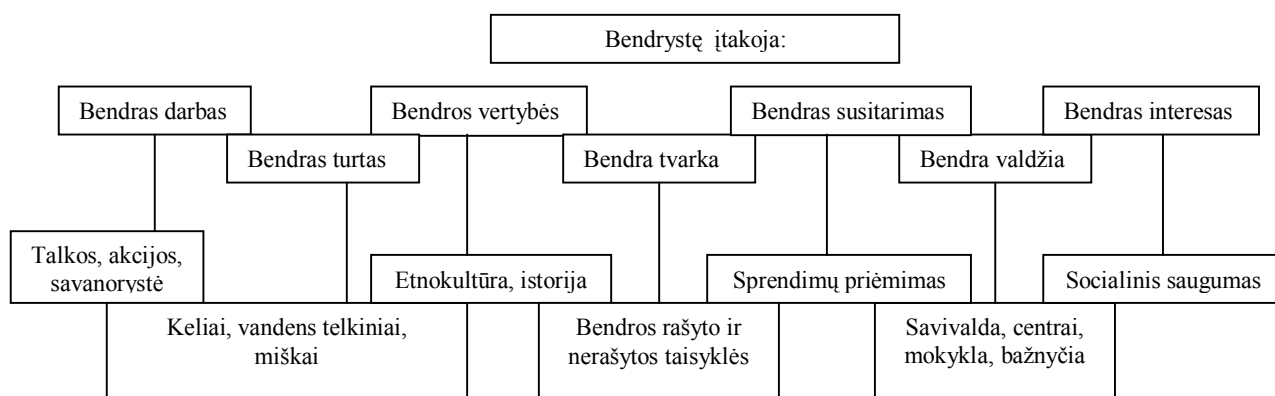
Asmenybė negali vystytis be bendruomenės, socialinės aplinkos. Anot Adler A. (2009 p.36), žmogus niekada negyveno ne bendruomenėje. Individą nuolat lydi bendrystės (*gemeinschaftsgefühl*) jausmas – bendras žmonių gyvenimo sąlygojimų reikalavimų vykdymas: patikimumas, ištikimybė, atvirumas, tiesumas ir t.t. bei lyginamas su idealiu bendruomenės žmogaus paveikslu: kylančius uždavinius sprendžia visuomet priimtinu būdu, laikosi visuomenės žaidimo taisyklių, pripažinimo ir saugumo. Thorndike E. (pgl. Köhler W., 2005, p.223), požiūriu, „*bendrumas*“ palengvina įvykiu (socialinės elgsenos) susiliejimą, nes anot autoriaus „*bendrumas*“ – tai patyrimas, kad pirmas įvykis „*vyksta kartu*“ su antruoju bei lemia įvykių išvalgas. Gyventi bendruomenėje, anot Moestl B. (2012, p.51), „*geba tik tos būtybės, kurios iš prigimties yra paklusnios*“.

Asmenybės socialinė aplinka gana įvairi, gali būti plati arba labai siaura. Lauennstein D. (pgl. Gliokler M., 2003, p.121) pateikia, jog socialinės bendruomenės yra šeimos, profesinė, interesų, likimo, mokyklos, globali. Ypač šiuo metu intensyviai kuriasi pasaulinė bendruomenė remiantis internetu ir žiniasklaida, t.y. kaip teigia, Heckscher C. (pgl. Harris A., 2010, p.101), bendradarbiaujančios organizacijos jungiasi į virtualios ir potencialios sąjungininkų ir partnerių ekosistemos tinklus. Tačiau, tai priklauso nuo individualybės ir bendruomenės. Kadangi, šiais laikais kintant žmonių sąmonei, jie vis labiau individualėja ir nenori priklausyti nuo socialinės aplinkos normų, reikalavimų ar įvairių struktūrų. Anot Lewin K. (2007, p. 262), „*priklausyti ar nepriklausyti grupei*“, lemia individo teises, pareigos bei pasaulėžiūra. Pasak autoriaus, kai grupės vertybės lieka nepakitusios, individas stipriau priešinasi pokyčiams, nes tai skatina atitolti nuo grupės normų. Jeigu keičiasi pati grupės norma, pasipriešinimas, nulemtas santykio tarp individo ir grupės normos, išnyksta. „*Grupių priimti*“ pokyčiai nukreipti į tiesiogiai bendraujančių grupių individus, yra veiksmingi (Lewin K., 2007, p. 240). Kadangi pavieniai individai lankstesni nei vienminčių individų grupės, todėl hierarchinėmis struktūromis vis sunkiau sudominti atskirą individą bendra veikla (Gliokler M., 2003, p.125).

“Valstybinės švietimo 2013–2022 metų strategijoje“ (2012, projektas), skirsnyje 9.6. keliami tikslai bendradarbiavimui, t.y. skatinamas ne tik bendras darbas ir įvairių visuomenės grupių nuomonių nuolatinį keitimąsi, bet ir atsakomybės už savo veiksmus, aplinką, bendruomenę. Raipa A. ir kiti (2012, p. 336) apibrėžia, jog šiuolaikinė moderniosios bendruomenės kūrimo sąlyga, tai socialinių ryšių savanoriškumas ir nesavanaudiškumas (tenkinant savo interesus), glaudus bendravimas, bendruomenės narių atsakomybė (priimant sprendimus), atvirumas (ugdymasis) ir kryptinga veikla (kūrybiškumas). Žmonių dalyvavimą

lemia įvairūs motyvai – socialiniai, ekonominiai, etniniai ir kita. Taigi, anot Nefas S. (2007, p.41), vietos bendruomenių gali būti įvairaus dydžio ir net vienu kitose, pvz., seniūnijoje – kelių kaimų bendruomenės ir panašiai, o vietos bendruomenėse funkcionuoja interesų ir institucinės bendruomenės.

Tendencija priklausyti ar paklusti kokiai nors socialinei aplinkai, pasak Maslow A. (2009, p.73), religijai, profesinei, tautinei ar pasaulinei filosofijai ir integruotis į nusiramimą teikiančią, nuoseklia, prasmingą visumą, individą motyvuoja patenkinti saugumo, įvertinimo, priklausomybės, meilės, savirealizacijos poreikius: „*viskas ką žmogus moka arba turi savyje, atsiranda veikiant aplinkai, kuri individą žadina ir skatina bei savo ruožtu pats keičia aplinką*“. Anot Adler A. (2009, p.32), bendrystės poreikis visada reguliavo žmonių santykius, kurie nuo pat pradžių egzistavo kaip savaime suprantami, kaip „*absoliuti tiesa*“. Čia kiekvienas nori būti išklaustas, toleruojamas, suprastas, įvertintas, jei to nėra, žmogus tiesiog atsisako bendradarbiauti. Bendruomenės reikalai individui, pasak Fromm E. (2005, p.245), turėtų būti tokie artimi ir svarbūs kaip ir jo asmeniniai, t.y. kai bendruomenės gerovė yra kiekvieno piliečio asmeninis rūpestis. Bendruomenę vienija panaši pasaulėžiūra, kultūrinės vertybės, tvarka, valdžia, gyvenimo būdas, nes dalyvaudami bendruomenės gyvenime žmonių gyvenimas tampa turtingesnis: puolelėjami jų emociniai ryšiai ir bendrumo jausmas bei skatinamas jų aktyvumas (4 pav.).



Šaltinis: adaptuota pagal Nefą S., 2007, p.59

4 pav. Bendrystei įtaką darantys faktoriai ir veikseną

Modernus viešasis administravimas yra orientuotas į piliečių poreikius, susijusiais su jų bendruomenėmis, t.y. didinant ekonominę veiklą ir gerinant vietos gyventojų socialinį gyvenimą. Modernios valstybės, stengiasi išlaikyti vietos bendruomenes, apibrėžiant vietos atsakomybes už vietines paslaugas ir finansinius reikalus bei jų pasiekimus. Taigi, demokratinėse valstybėse



vietos bendruomenės egzistuoja kaip natūrali gyventojų socialinė jungtis, o „bendruomeniškumas viešojo administravimo kontekste tiek anksčiau, tiek dabar pripažįstamas kaip ypatinga vertybė“, nusakanti socialinės organizacijos kokybę, ir todėl yra visokeriopa skatinamas pilietinės visuomenės kūrimo kontekste ir yra vienas iš viešojo sektoriaus modernizavimo veiksmų (Stoica E. C., 2011; Nefas S., 2008, p.99). Tad socialinė (bendruomeninė) organizacija - tai nevyriausybinė organizacija, kuria susibūria savanoriška organizuota žmonių grupė, turinti bendrus tikslus, poreikius, viešųjų interesų<sup>8</sup>.

Lewin K. (2007, p.238) teigia, jog būtent socialinis gyvenimas skatina organizuotų institucijų kūrimą (švietimo institucijų ir bendruomenių centrai), kurios socialiniu lygmeniu tampa socialiniu įpročiu. Vertybių sistema, socialinės grupės etosu, bendra veikla ir kita. Tačiau įsitraukti į konkrečios socialinės visumos ar organizuotos visuomenės veiklą, pasak Mead G.H. (pgl. Griffin D., 2011, p.138 – 139), priklauso nuo individo patirties, tai būtina sąlyga ir pagrindas, leidžiantis „visapusiškai suformuoti šio individo savajam „Aš“. Kita vertus, sudėtingi bendradarbiavimo procesai, veikla ir organizuotos žmonių visuomenės įstaigų darbas, taipogi gali vykti tik tiek, kiek kiekvienas individas su jomis susijęs arba kiek tai visuomenei priklausantis individas gali perimti bendrą visų kitų individų elgseną. Tad bendruomenė turėtų suteikti savo nariams didžiausias galimybes tapti sveikais ir save aktualizuojančiais žmonėmis, pasak Maslow A.H (2009, p.297), socialinės institucijos turėtų puoselėti, skatinti, sukurti kuo daugiau gerų santykių tarp žmonių.

Nefas S. (2007, p.24) apibrėžia institucijas: mokykla, kultūros įstaiga, visuomeninės organizacijos turi didelę įtaką bendruomeniškumo veiklai, siekiant inicijuoti, generuoti, turimas žinias, igūdžius bei kurti, įgyvendinti kūrybines idėjas, skatinant inovacijas, atvirumą ir pokyčius. Sutelktos administracinės institucijos žmonių bendruomeniškumas veikia vietos bendruomenės funkcionalumą: yra lyderis (-iai); yra aktyvi piliečių grupė (formalus bendruomenės centras); veikia komunikacinė sistema; gilinamasi į dvasines vertybes, etnokultūrą; individai pasitiki savimi ir savo kaimynais; realizuojami demokratijos principai, t.y. piliečių dalyvavimas įvairiuose veiklose, pagrįstas tarpusavio ir bendravimo santykiais (pasitikėjimas, pagarba, atsakomybė, įsipareigojimas), išlaikant ir gerinant materialinius ir dvasinius bendruomenės gyvenimu, turtinant aplinką (Nefas S., 2008, p.99). Anot Skinner B.F. (2006) mažos (vietos) bendruomenės – tobula aplinka naujoms mokymo(si) rūšims. Tad Etzionis A. (pgl. Nefas S., 2007, p.17) skatina stiprinti vietos bendruomenes, nes bendruomenės privalo vaidinti svarbų

---

<sup>8</sup> Vikipedija Laisvoji enciklopedija - lt.wikipedia.org/wiki/Bendruomenė

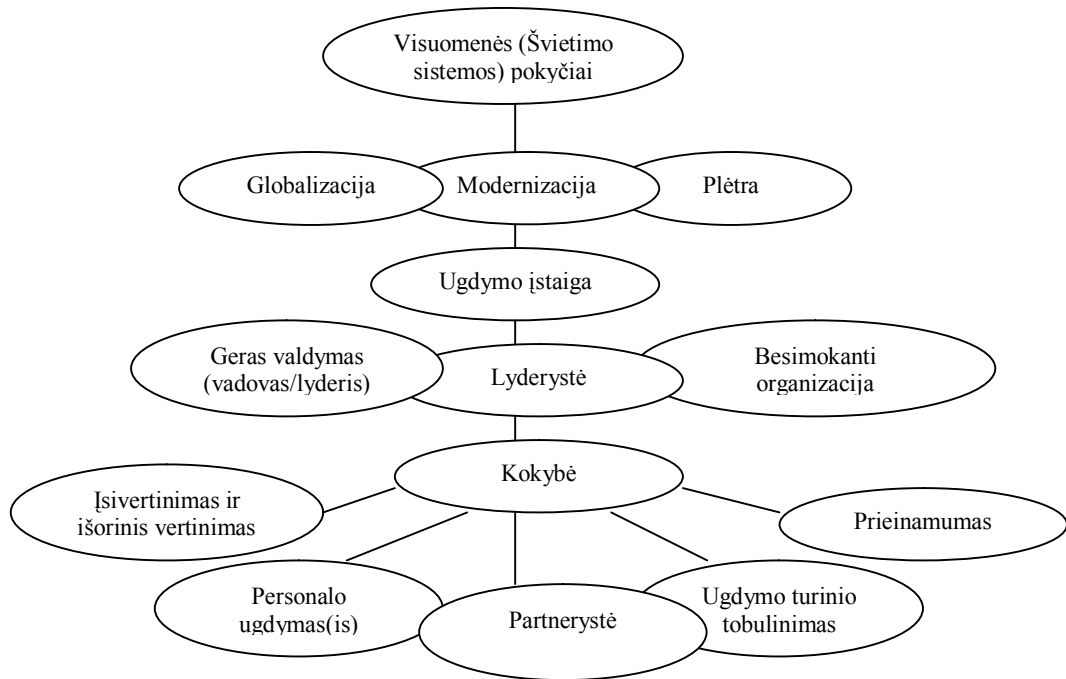
vaidmenį vietos gyvenime, kadangi kiekvienas žmogus atsakingas už savo veiksmus ir savo pasirinkimus toje bendruomenėje, kurioje jis gyvena.

Habinc M. (2011) teigia, jog vietos bendruomenės sąvoka apibrėžia, kaip „žmonių, kurie gyvena toje pačioje vietoje, vienijantis savęs suvokimo kaip bendruomenė jausmas“. Juos vienija pirmiausia diskursas, kuris jungia bendruomenės narius su skiriamąją liniją „lauke“ ar (ir) tarpusavyje. Šis diskursas yra įmanomas su vertybių ir simbolinio kapitalo bendru žodynu. Tačiau vertybių ir simbolinio kapitalo žodynas nėra apibrėžtas kartą ir visiems laikams, nes pasireiškia įvairiomis progomis ar temomis, pvz., šventės, ritualai turi simbolinius veiksmus, tuo tarpu, vienijantis ryšys vienija bendruomenės narius ir liudija savo vertybės. Anot Nefo S. (2007, p.41), vietos bendruomenė, tai grupė žmonių, gyvenančių apibrėžtoje teritorijoje, susijusių bendru interesu ir vidiniu jausmu, jog jie priklauso tai pačiai žmonių grupei. Vietos bendruomenių iniciatyvomis (kultūros, sporto, inovacijų, sveikos gyvensenos, labdaros, savišvietos), formuojama funkcionali (veikli, aktyvi, darbinga) vietos bendruomenės samprata.

Analizuojant vietos bendruomenės įtaką asmens gyvenimui galima teigti, jog individo socialinė sąveika priklauso nuo jo ir bendruomenės (mokyklos, mokymo centrų; religinės, tautinės ir pan.), kurioje jis gyvena (kaime, mieste ar parapijoje) bendros veiklos, siekių, vertybių. Nes bendruomenė ne tik formuoja tam tikrą (institucinį, kultūrinį, socialinį) gyvenimo būdą, bendravimo, bendradarbiavimo santykius, bet ir patenkina individo ir socialinės grupės bendrystės jausmus, poreikius, interesus, savirealizaciją.

### **1.3. Ikimokyklinio ugdymo kokybė ir pokyčiai.**

Griffin D. (2011, p. 53) teigia, jog kiekvienas tikras pokytis ar naujovė turi ateitį iš išorės, o ne iš sistemos, ir tai gali būti lyderių suformuluoti nauji tikslai, strategijos arba planai. Pastaraisiais metais visuomenės pokyčių procesams apibūdinti naudojamos trys pagrindinės sąvokos: globalizacija, modernizavimas ir plėtra. Anot Skinner B.F. (2006, p.40), švietimas pirmiausia yra pasirengimas ateičiai: jis suteikia mokiniui priežastis dabar mokytis elgtis tokiu būdu, kad vėliau turėtų naudos. Tad švietimas, kaip institutas (Schiefelbein E.F., McGinn N.F., 2011, p.265 - 266), tiesiogiai veikia visuomenę (gausina visuomenės įvairovę ir didina skirtumus, pradėdant jau ikimokyklinėse įstaigose). Anot Urbanovič J. (2011b, p.33) mokykla yra subjektas, teikiantis švietimo paslaugas, kurių teikimo programos derinamos nacionaliniame lygmenyje siekiant visos sistemos darnos.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal Schiefelbein et al., 2013, p. 18 - 24

5 pav. Ikimokyklinio ugdymo kokybė ir pokyčiai

Švietimo sistema atlieka pagrindinį vaidmenį visuomenės kitimo procese (5 pav.), nes įtakoja, kokios žinios bus visuomenėje vertinamos (vertinami tas žinias turintys asmenys) ir tai didins ekonominį augimą ar politinį požiūrį, plėtrą. Ypatingai švietimo sistemoje, anot Schiefelbein E.F., McGinn N.F. (2011, p. 348), aktyviausiai pasireiškia švietimo sistemos darbuotojų, tėvų ir bendruomenės sąveika, kurios dėka nuolat siekiama įtakoti ugdymo įstaigos veiklos, mokymo(si) procesus ir jo rezultatus. Todėl kiekviena visuomenė (pasaulio valstybė) siekia sukurti, išlaikyti ir jau nuo mokyklos skleisti vertybių, moralinių nuostatų, elgsenos ir papročių, tradicijų sistemą, kuri įtakoja pokyčius.

Viena iš švietimo ir visuomenės pokyčių sąsaja – globalizacija, kuri įtakoja ugdymo įstaigos valdymo pokyčius. Kadangi, globalizacijos procesai apriboja tradicinį valdymą, anot Smalskio V., Skietrio E. (2008, p.61), vadovavimas iš viršaus į apačią tampa neveiksmingas. Skaržauskienė A. (2010, p.53) teigia, jog globalizacija, komunikacinių technologijų plėtra nuolat didina alternatyvių pasirinkimo galimybių skaičių ir socialinių sistemų tinklo tankumą. Technologiniai pasikeitimai ir naujovės remiasi naujomis sistemomis, sistemos dauginasi, korporacijos, komunikacijų sistemos globalizuojasi. Nors visais laikais mokyklų sistemos buvo skirtos, kaip teigia Schiefelbein E.F., McGinn N.F. (2011, p.256 – 259), tam, kad žmonės rengtų gyventi ir dirbti tam tikroje visuomenėje (bei stiprinti tos visuomenės individualumą). Tačiau

globalizacijos tikslas – kuo labiau suvienodinti valstybes, nes bendrai nurodomi bendrieji diplomų, pažymėjimų ir kitų kvalifikacinių reikalavimų pripažinimo standartai. Tai verčia valstybes savo ugdymo turinį pritaikyti taip, kad atitiktų kitų valstybių ugdymo turinį.

Lietuvos “Valstybinės švietimo 2013–2022 metų strategijoje“ (2012, projektas), skirsnyje 9.7. pateikiama, jog globalizacijos amžiuje svarbu iš naujo persvarstyti savo tautinį tapatumą bei Lietuvos švietimui kelia uždavinius stiprinti piliečių istorinę savimonę ir savigarbą, atnaujinant švietimo programas, sumaniai naudojant paveldo objektus ugdymo reikmėms bei palaikant ryšius su pasaulio lietuviais siekiant jų tautinio tapatumo.

Mokyklų vadovai susiduria su vis didėjančiais reikalavimais ir lūkesčiais šiame sparčių ir nuolatinių technologinių naujovių ir globalizacijos amžiuje, anot Kontautienė R., Melnikova J. (2010, p.88), daugelyje šalių mokyklos įgijo daugiau autonomijos, pareigų ir atsakomybės, todėl mokyklos vadovui jau nepakanka būti geru administratoriumi – iš jo dabar reikalaujama būti tikru mokyklos kaip mokymosi organizacijos lyderiu, plėtoti lyderystę tiek savo organizacijoje, tiek už jos ribų. Harris A. (2011, p.24) teigia, jog, žaibiška pažanga technologijų ir komunikacijos srityje neabejotinai pateikia didelių iššūkių ypač mokykloms lyderiams: gebės išugdyti naujus lyderystės gebėjimus, kurios atitiks kintančio pasaulio ugdymo bei naujos kartos lūkesčius ir poreikius. Tad globalūs pokyčiai skatina ieškoti alternatyvių formų, nes dabartinė aplinka labai palanki atsirasti alternatyviems lyderystės modeliams.

Skaržauskienė A. (2010, 85 – 90) teigia, jog naujosios lyderystės teorijos kalba apie „*naujo amžiaus*“ lyderystę, pabrėždamos holizmo, intuicijos ir kūrybiškumo, sisteminio suvokimo svarbą, o iš lyderio reikalauja naujų kompetencijų, tokių kaip sisteminė logika, proceso orientacija, socialinis nuovokumas, gebėjimo “*inspiruoti*”, daryti įtaką, keisti, įkvėpti siekti tikslo. Anot Ainsworth P. (2009, p.4), lyderystės įgūdžių, kurių reikia, kad mokykla sėkmingai bendradarbiautų, ugdymas yra nacionalinės svarbos klausimas, nes dabartiniame politiniame kontekste tikimasi, kad mokykla ne tik sėkmingai vykdytų švietimo keliamus uždavinius, bet ir plėstų partnerystę.

Atlikę tyrimus mokyklose, Cibulskis G., Žydžiūnaitė V. (2012, p.28 – 29) apibrėžia, jog mokyklose pasireiškia septyni lyderystės modeliai: dalyvaujančioji lyderystė; įgalinanti kooperatyvi lyderystė; bendradarbiaujanti lyderystė; tvarioji lyderystė; transformacinė lyderystė; dalinė lyderystė; autokratinė lyderystė. Kiekviename iš modelių atskleisti šie lyderystės mokykloje etapai: pokyčio kontekstas, vizija, procesas, pasiekti rezultatai, refleksija.

Šiandien mokyklos vadovui/lyderiui būtina įvaldyti keturias pagrindines su jo lyderyste siejamas praktikas:

1. Vizijos kūrimas ir mokyklos veiklos kryptių nustatymas: mokyklos vadovas turi gebėti telkti mokyklos bendruomenę mokyklos vizijai formuluoti, įkvėpti ir skatinti grupės tikslų pripažinimą ir siekimą.
2. Asmenų supratimas ir ugdymas: mokyklos vadovas turi gebėti intelektualiai skatinti mokyklos bendruomenę, teikti individualią paramą kaupti žinias ir įgūdžius, reikalingų mokyklos tikslams siekti.
3. Organizacijos pertvarkymas: mokyklos vadovas turi gebėti puoselėti ir kurti bendradarbiavimu pagrįstą mokyklos kultūrą; kurti ir išlaikyti produktyvius santykius su tėvais ir vietos bendruomene.
4. Ugdymo ir ugdymosi programos įgyvendinimas: mokyklos vadovas turi kurti, puoselėti mokyklos stabilumą ir skatinti prasmingus pokyčius, telkti lyderystę; stebėti veiklą ir jos rezultatus.

Darytina išvada, kad mokyklos vadovo lyderystė yra grindžiama tam tikromis asmeninėmis jo savybėmis. Sėkmingiausiai dirbantys mokyklų vadovai/lyderiai yra atviri ir pasirengę mokytis iš kitų asmenų. Be to, jie lankstesni, atkaklūs (pavyzdžiui, dėdami dideles viltis į personalo motyvaciją, įsipareigojimus, mokymąsi ir visų asmenų pasiekimus), nenusimenantys ir optimistiški<sup>9</sup>.

Įgyvendinant Valstybinėje švietimo strategijoje numatytus 2003–2012 metų tikslus (2003), pabrėžiamas švietimo kokybės valdymas įvairiuose lygmenyse. Strategijoje teigiama, kad turi būti kuriama veiksminga ir darni, atsakingu valdymu, tikslingu finansavimu ir racionalių išteklių naudojimu pagrįsta švietimo sistema, puoselėjama į švietimo tobulinimą orientuota vadybos kultūra. Remiantis subsidiarumo principu, decentralizuojamas ir dekoncentruojamas valdymas. „Mokyklos vadovas turėtų būti ne vien švietimo funkcionierius ar administratorius, jo veikla turėtų būti grindžiama šiuolaikinės vadybos ir lyderystės principais“, susietais ne tik su vadovo vadybine kompetencija, bet ir su jo asmenybe, autoritetu, pripažinimu ir pan.<sup>10</sup>.

Modernizavimas apibūdina naujų technologijų, veikiančius visus žmogaus gyvenimo aspektus, t.y. kas „nauja“, tas „šiuolaikiška“ (Schiefelbein E.F., McGinn N.F., 2011, p.239 - 240). Anot autorių modernizavimas yra pokyčių variklis, priežastis, kuris įtakoja ekonominio augimą, klestėjimą bei geresnių gyvenimo sąlygų sudarymą. Lietuvos švietimo sistemoje pateiktoje „Valstybinės švietimo strategijoje 2003–2012 metų“ (2003) užtikrinant švietimo kokybę ir veiksmingumą, siekiama modernizuoti: švietimo tyrimus ir vertinimus; bendrojo lavinimo mokyklas ir gerinti švietimo (psichologinį, socialinį, mokslinį, kultūrinį, medicininį)

<sup>9</sup> Švietimo problemos analizė, 2012, Nr.10 (74)

<sup>10</sup> Švietimo problemos analizė, 2007, Nr.7 (18)

aprupinimą, tobulinant veiklos programas bei įgyvendinant nacionalinį mokyklų atnaujinimo planą (diegiant mokyklose informacijos ir komunikacijos technologijų programas, internetinius tinklus ir kita). Nes, anot Urbanovič J. (2011b, p.33), iš mokyklos reikalaujama kokybiškų ir efektyvių paslaugų teikimo, orientavimosi į klientą, skatinama švietimo paslaugų įvairovė, kuriama konkurencinė aplinka, remiama mokyklos savivalda, mokyklos demokratiškumas ir t.t. Tad mokyklos tobulinimas, pasak Mikoliūnienę V. (2009, p.18 - 19), tai ilgalaikis tikslas artėti prie atsinaujinančios mokyklos (atsižvelgiant į naujas perspektyvas, siekiant veiksmingiau įgyvendinti švietimo tikslus).

Valstybinės švietimo 2013–2022 metų strategija“ (2012, projektas), kuri parengta siekiant sutelkti švietimo bendruomenės pastangas esminiams pokyčiams, kurie būtini atsižvelgiant į visuomenės lūkesčius<sup>11</sup>. Pagrindinis strategijos tikslas – paversti Lietuvos švietimą tvariu pagrindu veržliam ir savarankiškam žmogui, atsakingai ir solidariai kuriančiam savo, valstybės ir pasaulio ateitį. Tikslingas profesionalus ikimokyklinis ugdymas palengvina vėlesnį mokymąsi, daro teigiamą poveikį mokymosi pasiekimams, tolesnei asmens socialinei ir emocinei raidai. Tyrimų (Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos – EBPO, 2008) duomenys rodo, kad kokybiškas ikimokyklinis ugdymas padeda vėliau spręsti daugelį socialinių problemų – skurdą, nedarbą, mažina priklausomybes, gerina akademinis pasiekimus, daro teigiamą įtaką gyvenimo gerovei<sup>12</sup>. Tačiau nors ir propaguojamas vienodas išsilavinimas „*Mokytis – yra prigimtine kiekvieno žmogaus teisė*“<sup>13</sup> bei vykdomos edukacines, kultūrinės ir informacijos funkcijos, tačiau ikimokyklinio ugdymo įstaigų programų, ugdymo(si) turinio kokybė labai skiriasi ir tai įtakoja pavienių asmenų pokyčius, kurie skatina visuomenės kaitą. Visos ES valstybių narės pripažįsta, jog švietimo sistemų kokybės ir veiksmingumo didinimas yra būtinas trilypio augimo sąlyga: „*ankstyvasis ugdymas ir priežiūra yra labai svarbūs veiksniai užtikrinant sėkmingą mokymąsi visą gyvenimą, socialinę integraciją, asmeninį tobulėjimą ir gebėjimą įsidarbinti*“<sup>14</sup>.

Lietuvoje, kaip ir visose pasaulio valstybėse, į pirmą vietą iškyla švietimo kokybės klausimai (juos reglamentuoja UNESCO, Pasaulio bankas, OECD ir kitų tarptautinių organizacijų dokumentai) ir 2005 m. patvirtintas šalies prioritetas – siekti švietimo ir mokslo kokybės ir veiksmingumo bei mokyklos vidaus audito metodiką<sup>15</sup>. Metodika remiasi vientisos veiklos (etosas, vaiko ugdymas ir ugdymasis, jo pasiekimai, pagalba ir parama vaikui, šeimai,

<sup>11</sup> Valstybinės švietimo 2013–2022 metų strategija. 2012 10 30, projektas - Žin., 2012, Nr.61-3050

<sup>12</sup> Švietimo problemos analizė, 2012-09, Nr.13 (77)

<sup>13</sup> LR Švietimo įstatymas, 2011 m. kovo 17 d. Nr. XI-1281 - Žin., 2010, Nr.15-701, Vilnius

<sup>14</sup> ES Komisijos komunikatas, Briuselis, 2011 02 17

<sup>15</sup> Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodika, 2005. Valstybės žinios, 2005. Nr. 30-944

ištekliai) rodiklių sistemos taikymu. To dėka mokykla kaip organizacija, apžvelgus veiklos vertinimo sritys, gali priimti sprendimus dėl tobulinimo krypčių bei iškelti tobulinimo prioritetus. Tačiau iki šiol nėra sukurtos vieningos išorinio audito metodikos, kuri objektyviau įvertintų mokyklos veiklos kokybę ir skatintų pokyčius.

Mokyklos veiklos kokybė vienareikšmiškai siejama su kokybišku mokyklos vadovų darbu. Todėl, siekiant efektyvaus mokyklų valdymo, būtina nuosekliai, sistemingai rūpintis: gabių ir talentingų mokyklų vadovų pritraukimu, atranka ir įdarbinimu; naujų vadovų palaikymu ir parama jiems; jau dirbančių vadovų kvalifikacijos tobulinimu, vertinimu, skatinimu. Lietuvoje, kaip daugelyje šalių kinta reikalavimai mokyklų vadovams. Kadangi siekiama, jog mokykloms vadovautų kompetentingi lyderiai, tuo būdu 2011 metais pakeista švietimo įstaigų vadovų skyrimo tvarka. Kiekvienas kandidatas turi atitikti nustatytus vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijas<sup>16</sup>.

Užtikrinant pokyčių procesą, kurio dėka žmogus keičiasi, tobulėja, ugdymo įstaigose būtina ne tik plėtra, bet ir žinių, gebėjimų, įgūdžių tiems pokyčiams valdyti. Anot Schiefelbein E.F., McGinn N.F. (2011, p. 188 - 189), plėtra yra pasirinkimo galimybės didinimo, gebėjimų formuoti pasaulį atskiedimo procesą. Vienas iš „Valstybinės švietimo 2013–2022 metų strategijos“ (2012, projektas) tikslų – įdiegti duomenų analize ir įsivertinti grįsta švietimo kultūrą, užtikrinančią savivaldos, socialinės partnerystės ir vadovų lyderystės darną. Tad švietimo vadyba turėtų tapti racialesnė ir bendruomeninė, t.y. į mokyklos valdymą būtų įtraukta bendruomenė (mokiniai, tėvai, socialiniai partneriai), kuri kurtų bendruomeninės elgsenos įgūdžius, tautos tapatybę, atsakomybę dėl tautos kultūros ir valstybės gyvenimą bei skatintų lyderystę ir dinamiškesnio savarankiško kokybės gerinimo galimybes.

ES Komisijos komunikatas (Briuselis, 2011) apibrėžia pagrindinius ankstyvojo ugdymo ir priežiūros kokybę: ugdymo planas - svarbu sutelkti dėmesį į ugdymo planų kokybės ir tinkamumo gerinimą, analizuoti valstybių narių gerą patirtį ir iš jos mokytis; darbuotojų kompetencija – vienas svarbiausių kokybės veiksnių (šių dienų analizuojamas svarbus klausimas – darbuotojų lyčių pusiausvyrą); valdymas - padėtų geriau pritaikyti paslaugas prie vietos reikmių bei užtikrinant sklandžią, veiksmingą institucijų komunikaciją ir turinio bei standartų tęstinumą. Lietuvoje ikimokyklinio ugdymo sistemai būdinga orientacija į integruotą (vaikų globa ir ugdymas sudaro vieną visumą) ikimokyklinį ugdymą. Ikimokyklinis ugdymas nacionaliniu ir vietos savivaldos lygmeniu priklausė ir priklauso vienai už švietimą pagal savo

---

<sup>16</sup> Švietimo problemos analizė, 2011, Nr.8 (58)

kompetenciją atsakingai institucijai. Tai atitinka šios dienos Europos Komisijos rekomendacijas<sup>17</sup>.

“Valstybinės švietimo 2013–2022 metų strategijoje“ (2012, projektas), skirsnyje 9.3. pateikta, jog būtina plėtoti alternatyvas švietimo sistemoje, kurios būtų patrauklios, vertingos bei į mokymąsi įtrauktų visuomenės grupes – ikimokyklinio amžiaus vaikus, socialiai apleistą jaunimą, suaugusius. Tad „Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2011 – 2013 metų programoje“ (2011), kurios paskirtis – didinti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo prieinamumą ir įvairovę, mažinant socialinę atskirtį ir skirtumus tarp savivaldybių; užtikrinant lanksčias ir kokybiškas paslaugas ir reikiamą švietimo pagalbą.

Pastaraisiais metais decentralizavus ikimokyklinio ugdymo turinį, ikimokyklinio ugdymo įstaigoms atsirado iššūkis - užtikrinti ikimokyklinio ugdymo kokybę. Tad vadovai ir bendruomenė turi prisiimti atsakomybę už ugdymo turinio modeliavimą ir įgyvendinimą (ugdymas turi atliepti regioninius ir įstaigos savitumus). 2011 m. sausio mėn. 1 dienos įvedus ikimokyklinio ugdymo krepšelį<sup>18</sup>, kuris sudarė sąlygas ikimokyklinio ugdymo plėtrai bei paskatino ugdymo organizavimo formų įvairovę, kokybę. Tai sudarė galimybes kurtis naujas ikimokyklinio ugdymo organizavimo ir valdymo paradigmas.

Analizuojant ikimokyklinio ugdymo kokybę ir pokyčius galima teigti, jog pirmoji nuosekliojo švietimo sistema atlieka pagrindinį vaidmenį visuomenės kitimo procese. Tad valdant švietimo sistemos pokyčius svarbus vaidmuo tenka mokyklos vadovui. Mokyklos vadovas/lyderis turėtų įgyti naujų žinių, gebėjimų, įgūdžių (vadybinę kompetenciją grįsta šiuolaikinės vadybos ir lyderystės principais) ne tik valdyti ir įgyvendinti švietimo keliamus uždavinius, bet ir plėsti partnerystę (telkti bendruomenės (mokyklos, vietos) narius bendrai veiklai) siekiant gerinti ikimokyklinio ugdymo kokybę.

Apibendrinant šį skyrių galima formuluoti šias išvadas:

- Socialinius modelius lemia individo ir socialinės grupės elgsenos įvairovė: asmens socialinis charakteris (poreikiai, interesai, įgūdžiai, žinios, emocijos, jausmai, pasaulėžiūra) ir skirtingų žmonių (įtaka, mąstymo būdas, vertybės, veikla ir kita) bendravimo ir bendradarbiavimo sąveika.
- Socialinės struktūros, vadovo ir žmonių (darbuotojų, bendruomenės narių) elgsena atsispindi jų bendros veiklos procese. Vienas iš svarbiausių aspektu tampa vadovo asmeninis, dalykinis socialinis charakteris bei valdymo būdas.

<sup>17</sup> Švietimo problemos analizė, 2012-09, Nr.13 (77)

<sup>18</sup> Ikimokyklinio ugdymo krepšelis, 2011 12 28, Nr. SR-11-02-49



- Individo socialinė sąveika priklauso nuo jo ir vietos bendruomenės, kurioje jis gyvena bendros veiklos, siekių, vertybių. Bendruomenė ne tik formuoja tam tikrą (institucinį, kultūrinį, socialinį) gyvenimo būdą, bendravimo, bendradarbiavimo santykius, bet ir patenkina individo ir socialinės grupės bendrystės, tapatumo jausmus, poreikius, interesus, savirealizaciją.
- Valdant visuomenės (švietimo sistemos) pokyčius bei įgyvendinant švietimo keliamus uždavinius - gerinti ikimokyklinio ugdymo kokybę, išskiriama naujosios ikimokyklinės ugdymo įstaigos valdymo paradigma - gero valdymo (vadovo kompetencija), lyderystės ir besimokančios organizacijos idėjos.

## 2. Vadovo kompetencija ir vietos bendruomenė:

### 2.1. Vadovo kompetencija, samprata ir ypatumai.

Kiekvienos organizacijos (ugdymo įstaigos) egzistavimas priklauso nuo vadovo asmenybės (asmeninių savybių) ir nuo valdymo (dalykinių savybių) būdo. Anot Mikoliūnienės V. (2009, p.9 – 11), „vadovas yra profesionalas“, įvaldęs pagrindinių šiuolaikinės vadybinės veiklos sričių – politikos (švietimo) ir strateginio planavimo, ugdymo(si) proceso, žmogiškųjų, materialinių ir finansinių išteklių valdymo – vadybos kompetencijas. Pagrindinės vadovo funkcijos: veiklos planavimas, sprendimų priėmimas, darbo organizavimas, rezultatų kontrolė, derybų vedimas, atstovavimas organizacijai, strateginių ir einamųjų klausimų svarstymas, strategijos kūrimas, politikos formavimas, organizacijos tikslų įgyvendinimo užtikrinimas, komunikavimo organizacijos viduje bei su išorine aplinka inicijavimas, darbuotojų motyvavimas, atranka, jų karjeros planavimas ir darbo vertinimas (Butkevičienė E., Vaidelytė E., 2009, p.69).

Butkevičienė E., Vaidelytė E. (2009, p. 75 – 76), apibrėžė vadovų tipus: pirmasis - „veržlus“, būdingos savybės: energingas, principingas, kritiškas, drąsiai sutinka ir mėgsta iššūkius, pasitikintis savimi, įtraukiantis, ryžtingas pavojaus metu, patikimas, šaltakraujis chaoso metu, kūrybingas, preciziškas, draugiškas, nuoširdus su bendradarbiais. Antrasis, „lankstus“: apdairus sudėtingose situacijose, inovatyvus, adaptyvus, pasiaukojantis, mėgstantis improvizuoti, apsukrus, nesijaudinantis dėl nežinios ir netikrumo, kilnus, kantrus. Trečiasis, „globojantis“, būdingos savybės: įsijaučiantis, užjaučiantis, kuklus, sąžiningas, atlaidus, intuityvus.

Šavareikienė D. (2008, p.55) teigia, jog vadovo žinios ir kompetencija suvaidina esminį vaidmenį gaunant maksimalų efektyvumą: savarankiškas laiko paskirstymas, sąmoningas stresinių situacijų, griauinančių konfliktų vengimas ir valdymas, veiklos sėkmės galimybių nuolatinis įvertinimas. Toks modelis, glūdi visų kompetentingų vadovų mąstyme ir veiksmuose, nes pagrindinis valdymo kriterijus – tikslų pasiekimas ir uždavinių įvykdymas. Anot Mikoliūnienės V. (2009, p.9), vadovo kompetencija – tai jo žinių, gebėjimų, požiūrių, vertybių, asmenybės savybių kompleksas išraiška, atskleidžianti jo veiksmingoje veikloje ir turinti įtakos sėkmingos veiklos rezultatams.

Köhler W. (2005, p.151 – 152) teigia, jog vadovo elgsena – puikus vidinės sumaišties vaizdas: jis puikiai supranta, ką jam reikia daryti, tačiau kai kurie socialiniai veiksniai trukdo jam tiksliai atlikti užduotį pvz., žmogus, einantis vadovaujančias pareigas yra truputį per „minkštos širdies“ su pavaldiniais elgiasi kaip su draugais, tačiau, kaip reikia priimti ryžtingą sprendimą, draugiški santykiai baigėsi. Anot Lewin K. (2007, p.231), gebėjimai daro įtaką daugumos

socialinių įvykių lygmeniui, sukelia judėjimą arba pokyčius. Gebėjimo pokytis yra tolygus „užduoties sudėtingumo“ pokyčiui, nes nuolat susiduriama su individo ar grupės ir užduoties santykiu. Tačiau, anot Bandura A. (2009, p.299), panaudojus modeliavimą su vadovaujamu įvaldymu galima kurti naujus įgūdžius. Kita vertus, sukurti įgūdžiai ne visada veiksmingai panaudojami kasdieniam gyvenimui, nes sėkmei reikalingi ne tik įgūdžiai, bet ir stiprus tikėjimas savo gebėjimais įveikti sunkumus.

Bandura A. (2009, p.46 – 52) apibūdina pamatinius individo gebėjimus:

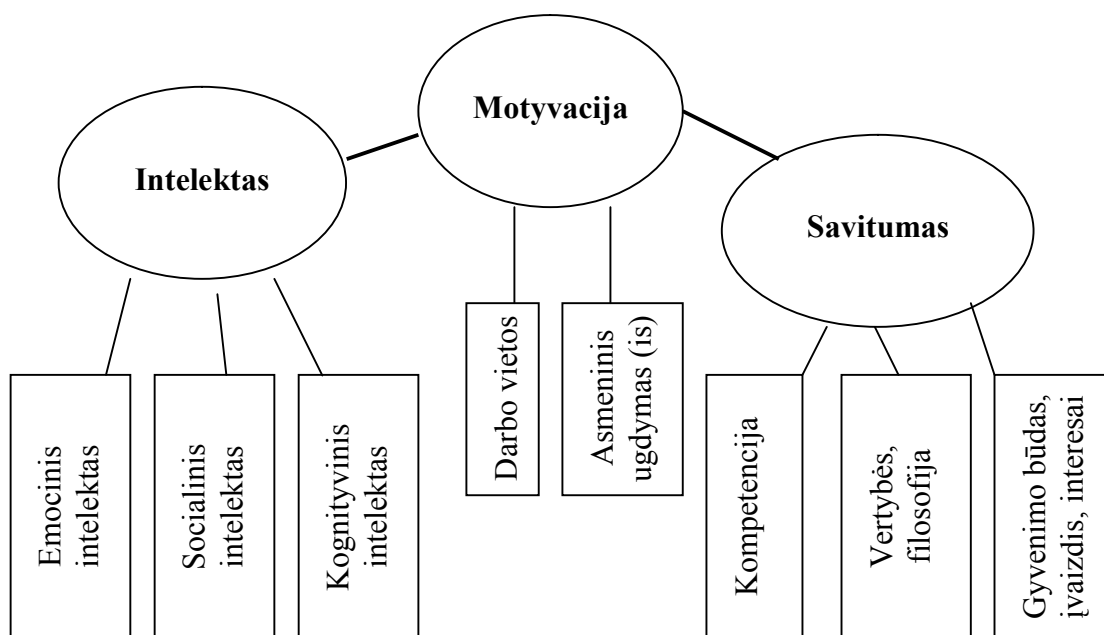
- simbolizavimo gebėjimas – žinių ir simbolizavimo galia;
- numatymo gebėjimas – numato galimas būsimų veiksmų pasekmes, užsibrėžia tikslus ir kitaip planuoja veiksmo linkmes žinomoms ateitims;
- keičiantysis gebėjimas – šis pamatinis gebėjimas sukuria poreikį mokytis, įgyti vis naujų kompetencijų, reikalingų patenkinti besikeičiančius gyvenimo reikalavimus;
- vidinio reguliavimo gebėjimas – susidaro iš keletą išorinių šaltinių ir paspirčių, t.y. elgesio kryptį lemia individo vidiniai skatinimai, reguliavimai vidinių standartų ir elgsenos vertinimai.
- savasties atspindėjimo gebėjimas – refleksyvios savimonės gebėjimas, skatinantis analizuoti savo patirtis ir mąstyti apie savo pateis minties procesus.

Atlikęs Vokietijoje vadovų tyrimus, Malik F. (pgl. Šavareikienės D. 2008, p. 8), pateikė pagrindinės vadovo savybės: komunikabilumas, gebėjimas suburti komandą, turintis ateitis vizijas, socialiai orientuotas, sąžiningas, charizmatiškas, susipažinęs su daugeliu kultūrų, pasikliaujantis intuicija ir kita. Kita vertus, Mikoliūnienė V. (2009), Šimanskienė L., Seilius A. (2009) papildė vadovui reikalingas asmeninės savybės, tai: sąžiningumas, punktualumas, komunikabilumas, konfidencialumas, tolerancija, humoro jausmas, išvalgumas, iniciatyvumas, ryžtingumas, prieinamumas ir mokėjimas išklaudyti, lankstumas, savikritiškumas, pasitikėjimas savimi, darbštumas, savitvarda, reiklumas, kompetingumas, darbštumas, sąžiningumas, teisingumas, atsakingumas, pareigingumas, kūrybiškumas, patikimumas, savarankiškumas ir kita.

Glatter R. (2008), Neale S., Spencer - Arnell I., Wilson L. (2008), Butkevičienė E., Vaidelytė E. (2009), Šimanskienė L., Seilius A. (2009) apibūdino vadovo asmeninis ir vadybinės kompetencijas, įtraukdami elgesio, žinių, techninių įgūdžių ir motyvų aprašus: branda – sugebėjimas atskirti asmeninius ir darbo interesus; požiūris į darbą; žinių lygis; tikslus savęs vertinimas; gebėjimas atrasti ir ugdyti talentus savo organizacijoje; dalykinis išvalgumas; permainų siekis; nuolatinis galimybių ieškojimas; gebėjimas mokytis ir duoti nurodymus žmonėms; gebėjimas bendrauti su skirtingų kultūrų atstovais; orientavimasis į kliento reikmes; gebėjimas puoselėti tarpusavio santykius; susitelkimas ties rezultatu; gebėjimas deleguoti

įgaliojimus; energingumas (fizinių ir protinių gebėjimų); verslumas; gebėjimas nustatyti plėtros strategiją; siekis vadovauti; globalus išvalgumas; gebėjimas paveikti aplinkinius; siekis mokytis; gebėjimas valdyti darbo procesą; mokėjimas mobilizuoti išteklius; gebėjimas priimti sprendimus, atsižvelgiant į vykstantį procesą; gebėjimas įtikinti; teigiamas charakteris; gebėjimas nustatyti permainas; gebėjimas pateikti savo viziją aplinkiniams ir įrodyti jos teisingumą. Taigi, anot Butkevičienės E., Vaidelytės E. (2009, p. 76), „vadovai yra savo srities ekspertai“, nes jie gerai išmano tą veiklą, kuria užsiima.

Plačiau analizuosime vadovo asmenybės (asmenines ir dalykines savybes), valdymo būdą, kuris skatina rinktis bendraminčiams, telktis bendruomenei, siekiant užsibrėžtų tikslų įgyvendinimo (6 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės, 2013, p. 28 – 42

6 pav. Vadovo asmenybės samprata vadybos procese

**Intelektas.** Kiekvienam vadovui svarbu žinoti žmogaus prigimtį, būdą, poreikius, elgesį, kad gebėtų tinkamai motyvuoti darbuotoją veiklai. Tačiau pirmiausia vadovas turėtų išsiaiškinti savo asmenybės stipriąsias ir silpnąsias puses, kam teikia pirmenybę, kad gebėtų tinkamai priimti sprendimus, analizuoti situacijas, lanksčiai reaguoti į krizes, konstruktyviai spręsti konfliktus ir kita. Intelektas<sup>19</sup> – protas, sugebėjimas mokytis ir išmokti, susivokti naujoje situacijoje, atskleisti reiškinį ryšius. Tad intelekto ir asmenybės vienovė pasireiškia veikloje bei siejama su valia ir

<sup>19</sup> Psichologijos žodynas, 1993, p.119

emocijomis. Gardner H. (pgl. Myers D.G., 2008, p.534), išskiria aštuonis intelekto (gebėjimo) rūšys: lingvistiniai, loginiai – matematiniai, muzikiniai, erdviniai, kūno valdymo – kinestezinis; asmenybės (savęs) pažinimas; žmonių pažinimas, gamtos pažinimas. Kita vertus, Sternberg R. (pgl. Myers D.G., 2008, p.535) pateikia tris intelekto rūšys: analitinis (akademinių problemų sprendimo); kūrybinis (reakcija į naujas situacijas ir kuriant naujas idėjas); praktinis.

Skaržauskienė A. (2010 p.111 – 112) teigia, jog XXI amžiaus vadovų ir lyderių kompetencijos yra:

- emocinio intelekto kompetencija – emocinė savimonė, emocinis brandumas, stabilumas ir savikontrolė, smalsumas, optimizmas, lankstumas, tikslo siekimas, savirealizacija;
- socialinio intelekto kompetencija – socialinis sąmoningumas ir tarpusavio santykių vadyba (empatija, tolerancija, pagarba, sugebėjimas motyvuoti kitus, įtaka, komandinis darbas ir t.t.);
- kognityvinio intelekto kompetencija – sisteminis mąstymas, struktūrų atpažinimas, kritinis diagnostinis mąstymas, sugebėjimas nustatyti problemą, intucija, socialinis nuovokumas, patirties apibendrinimas.

**Emocinis intelektas.** Šiuolaikinių organizacijų struktūra, darbuotojų motyvai ir visa darbo aplinka skiriasi nuo buvusios dvidešimto amžiaus pradžios ar vidurio, nes emocijų svarba darbinėje veikloje buvo ilgai ignoruojama daugelio verslo ir mokslo žmonių. Šiuo metu įmonių pelnas, įvaizdis ir kita, priklauso nuo darbuotojų idėjų, kūrybiškumo, emocijų, motyvų, gebėjimo sukurti naujus projektus ir produktus (Glatter R., 2008). Šiuolaikinėse organizacijose prisiminta, jog norint efektyvesnio, našesnio produktyvumo, būtina atsižvelgti ne tik loginį - kūrybinį mąstymą, bet ir emocijas, jausmus.

Emocinis intelektas (EQ – tai gebėjimas pastebėti, suprasti, valdyti ir naudoti emocijas (Myers D.G., 2008, p.536) tampa aktualus įmonių vadovams. Anot Ryženkova I.K. (2012, p.22), sėkmingiausia sąveika su aplinkiniu pasauliu sudaro tiek asmeniniuose santykiuose, tiek profesinėje sferoje (tenka nuolat bendrauti, telkti bendruomenę bendram tikslui). Asmenybę ir bendruomenės narius dažnai vienija panaši pasaulėžiūra, vertybės, gyvenimo būdas, siekis. Kiekvienas asmuo nori būti išklausytas, toleruojamas, suprastas, įvertintas, jei to nėra, žmogus tiesiog atsisako bendrauti, bendradarbiauti, našiai dirbti. Tad vadovui tampa svarbu ne tik teisingai suprasti kitus, bet ir pažinti save bei mokėti tinkamai perteikti savo mintis, sprendimus ir daryti įtaką kitų žmonių veiksams.

Bandura A. (2009, p.564) teigia, jog suvokti skirtingų emocijų priežastis individas geba per susijusias tiesiogines ir netiesiogines patirtis, jungiančias ankstesnius įvykius su emocinėmis

reakcijomis. Anot S. Fainmen, (pgl. Allen W., 2009) organizacijos, kaip „*emocijų arenas*“, savo narius gali jungti ir skirti. Per darbo dieną patirti nusivylimai ir aistros – nuobodulys, pavydas, baimė, meilė, pyktis, kaltės jausmas, susižavėjimas, sutrikimas, ilgesys, nerimas – yra glaudžiai susiję su tuo, kaip vaidmenys atliekami ir kaip jų išmokstama, kaip panaudojama galia, pasitikima, duodami išipareigojimai ir priimami sprendimai. Tad, pasak Baron (pgl. Allen W., 2009), emocinis intelektas - tai nekognityvinių sugebėjimų rinkinys, mokėjimai ir įgūdžiai, kurie įtakoja asmens sugebėjimui sėkmingai susidoroti su aplinkos reikalavimais ir spaudimu. Taigi EQ vadovui padeda pažinti save ir savo jausmus, juos priimti, būti atidžiam sau ir kitiems ir nebijoti pokyčių.

Bar-Ono R. (pgl. Goleman D., 2008, p.437) teigia, jog gyvenime, vadovo darbe lemiantis yra emocinis intelektas, kuris pasireiškia penkiomis pagrindinėmis sritimis: savo savasties, jausmų pažinimas; tarpasmeniniai gebėjimai (suvokti ir suprasti kitų žmonių jausmus); prisitaikyti - siekiant užsibrėžto tikslo, lanksčiai keisti savo jausmus bei spręsti problemas; streso valdymo strategijos; gebėjimas būti optimistišku, džiaugtis savimi ir kitais. Šios savybės padeda vadovui pelnyti populiarumą, lyderio statusą, užmegzti gerus santykius su kitais žmonėmis.

Kita vertus, D. Goleman (2008, p. 42 - 43) išskyrė šiuos pagrindinius penkis emocinio intelekto komponentus darbe:

- Savimonė - gebėjimas atpažinti ir suprasti savo nuotaikas ir emocijas, pasitikėjimas savimi.
- Savireguliacija - gebėjimas kontroliuoti ar nukreipti griaujamus impulsus ir nuotaikas, polinkis susilaikyti nuo vertinimų, galvoti prieš imant veikti.
- Motyvacija - aistra darbui dėl kitų priežasčių nei pinigai ar statusas, polinkis siekti tikslų su energija ir užsispyrimu.
- Empatija - kitų žmonių supratimas, paslaugumo nuostata, sprendimų įvairovė.
- Socialiniai įgūdžiai ar kompetencija - įtakingumas, komunikacija, konfliktų valdymas, pokyčių katalizatorius, ryšių kūrimas, bendradarbiavimas ir kooperavimasis, grupiniai sugebėjimai.

Emocinio intelekto lavinimas ir valdymas turi įtakos vadovo socialiniai - psichologiniai kompetencijai. Barvydienė V., Kasiulis J. (pgl. Trakšėlys K., 2008, p.177) pateikia socialinės - psichologinės kompetencijos struktūrą: sugebėjimas bendrauti, intelektas, sugebėjimas suprasti darbuotoją, kūrybiškumas, nuoširdumas, sugebėjimas bendradarbiauti, kantrybė organizuotumas, įsigilinimas į kito būseną, aktyvumas, taktiškumas. Tad, anot Trakšelio K. (2008, p.177), vadovo vadybinio darbo sėkmė priklauso nuo gebėjimų, mokėjimo valdyti save, tvarkyti savo darbus, vadovauti kitiems žmonėms.

Apibendrinant galima teigti, jog telkiant bendruomenę ugdymo įstaigoje, tampa svarbus ne tik vadovo, bet ir visos socialinės grupės (darbo, organizacijos, vietos bendruomenės narių), emocinis intelektas, t.y. gebėjimas priimti, suprasti, valdyti emocijas ir tinkamai jas panaudoti. Vadovo emocinis intelektas telkiant bendruomenę yra svarbus, nes padeda efektyviau vadovauti siekiant bendrų tikslų (emocinės informacijos panaudojimas leidžia nuspręsti, kurių tikslų verta siekti); inicijuoti ir vykdyti pokyčius, t.y. motyvuoti darbuotojus tam tikrai užduočiai; skatina kūrybiškumą ir pagarbą individualumui. Vadinasi, ugdymo įstaigos vadovas telkdamas bendruomenę turėtų priimti, suprasti kiekvieną bendruomenės narį, kaip asmenybę, valdyti savo emocijas ir tinkamai jas panaudoti, skatinti bendradarbiavimą, kūrybiškumą, iniciatyvumą priimant sprendimus, siekti bendrų tikslų.

**Socialinis intelektas – komunikacija, lyderystė.** Obrazcovas V. (2012, p.69 – 70) teigia, jog bendravimas – tai procesas, kurio metu siunčiama ir gaunama informacija, tai dvipusis procesas. Autorius įvardija ir nesusikalbėjimo priežastis: žodinė kalba, aplinka, emocijos ir kūno kalba, neišlavintas klausymo(si) įgūdžiai. Anot Bandura A. (2009, p.846), verbalizuoti ketinimai suteikia pagrindą žmogaus veiksmo krypties prognozei. Tačiau, kaip teigia Jung C.G (2010, p.189), kiekvieną asmenį reikia suprasti individualiai: „*bendrauti kaip žmogus su žmogumi*“.

Socialiniai ryšiai padeda pasiekti į save nukreiptą jausmą keliais būdais. Anot Bandura A. (2009, p.81 - 82), socialinės sistemos, ugdančios bendrąsias kompetencijas, teikia pagalbinius šaltinius ir plačią erdvę, kad vidinis vadovavimas (savo pačių motyvacija ir veiksmai) didintų galimybes žmonėms tapti tuo, kuo jie trokšta. Kita vertus, socialinės sąveikos, pasak Griffin D. (2011, p.84), varomoji jėga – konfliktas, kuris suteikia tam tikro stabilumo pokyčio procesui ir leidžia jį valdyti, nes anot autoriaus, bendravimas ir bendra veikla „*patys savaime nėra gyvi, gyvos yra bendraujančios ir sąveikaujančios asmenybės*“. Tad Harris A. (2010, p.18) teigia, jog mokyklos dažnai pakliūna į „*konkurencijos ir bendradarbiavimo spąstus*“. Kadangi, anot Lewin K. (2007), žmogaus elgesys yra kryptingas veiksmas, arba emocinė išraiška, kuri priklauso nuo konkrečios socialinės ir kultūrinės aplinkos.

Remiantis naujosios ikimokyklinės ugdymo įstaigos valdymo paradigma, vienas iš aspektu – lyderystė, kuri skatina bendradarbiavimo kultūrą, pokyčius. Analizuojant autorius kiekvienas savitai apibūdina lyderystės vaidmenį. Butkevičienė E., Vaidelytė E. (2009, p.73) teigia, jog viena iš valstybės tarnautojo kompetencijų – lyderystės kompetencija, tai efektyvaus bendravimo ir bendradarbiavimo įstaigoje užtikrinimas; tarpinstitucinio bendradarbiavimo skatinimas; orientavimasis į rezultatus, įtaka pavaldinių elgesiui ir mąstymui; procesų ir pokyčių valdymas

(procesų nustatymas, valdymas ir tobulinimas, optimizavimas ir įvertinimas, naujovių diegimas; pokyčių planavimas ir įgyvendinimas, rizikos analizavimas); atstovavimas įstaigai.

Griffin D. (2011, p. 53) pateikia, jog lyderis ir lyderystė yra ne tos pačios sąvokos. „Lyderis“ – idėja yra susijusi su savarankišku individu, tai asmenys sugebantys geriau už kitus suprasti galimus savo veiksmų padarinius arba įrodę, kad jų veiksmus verta mėgdžioti, nes jie puikiai vykdo su kitais individualais sudarytą susitarimą. „Lyderystė“ kaip idėja kyla iš visumos sisteminės saviorganizacijos, t.y. siejama su tam tikrais žmonėmis, kurių pagrindinis uždavinys - išsaugoti grupės ar organizacijos nuolatinį tapatumą ir tikslą. Kita vertus, anot Pepper J. (2011, p. 252 – 254), lyderystės misija yra nukreipti ir užtikrinti žmonių ir organizacijos tikslo siekį, kuriant ateities vaizdą, formavimą. Lyderis - tai stiprus asmens charakteris, kurio pagrindas – tvarkingumas; tikėjimas; pagarba ir pagalba komandos nariams, realizuojant gebėjimus bei įkvėpiant juos bendrai veiklai; išmintis, drąsa ir atkaklumas ginant savo nuomonę; dėmesys bendradarbiavimo santykiams.

Skaržauskienė A. (2010, p.93) apibrėžė tris pagrindines lyderystės ir vadovavimo dimencijas: asmeninė - asmeninis tobulėjimas, mąstymas ir gyvenimo būdas; tarpusavio santykių – sąveika su pasekėjais, gebėjimas kurti viziją; organizacinė/strateginė – pokyčių iniciavimas, organizacijos konstruktorius. Myers D.G. (2008, p.625) įvardija užduoties lyderystę – į tikslą orientuotas vadovavimas, kai nustatomi reikalavimai, organizuojamas darbas ir sutelkiamas dėmesys į tikslą bei socialinę lyderystę – į grupę orientuotas vadovavimas, kai rūpinamasi bendru komandos darbu, tarpininkaujama konfliktuose ir siūloma parama.

Vadinasi, pasitelkęs lyderystę, vadovas tiek ugdymo įstaigoje, tiek telkiant vietos bendruomenę, bendravimu ir bendradarbiavimu kuria teigiamą mikroklimatą, pagrįstu abipusiu pasitikėjimu, atvirumu. Jis žadina bendrystės jausmą, įkvėpdamas, motyvuodamas bendruomenės narius (individualiai ar komandą) kurti ir įgyvendinti projektus, siekiant bendros vizijos.

**Kognityvinis - sprendimų priėmimas.** Kognityviniai sugebėjimai – percepciniai, intelektiniai, išmokimo (Maslow A.H, 2009). Tad žmonių turimos žinios yra atrenkamai aktyvuojamos ir toliau kognityviniai taikomos vaizdinių ir žodžių pavidalu – koduotos informacijos transformacija (Bandura A., 2009, p.823).

Visiems intelektiniams procesams itin daug įtakos turi individo tikslai ir patirtis. Anot Lewin K. (2007, p.99 – 100), intelektiniai procesai, kuriuos galima vertinti kaip vieną individo našios veiklos tipą, priklauso nuo jo emocinės būsenos, t.y. įtampos (nuo individo poreikių ir emocijų bei kognityvios struktūros ir suvokimo santykio). Bandura A. (2009, p.44) teigia, jog asmuo analizuoja savo patirtį, kad įgytų bendrųjų žinių apie save ir aplinką, t.y. savo mąstymu jie



numato, planuoja ir atspindi tikrovę, nes mintys pasižymi kryptingumu, nuoseklumu ir naujumu. O, anot Köhler W. (2005, p.62), geštaltpsichologai laikosi nuomones, jog faktai yra jutiminiame lauke: pirma, tikrą jutiminį patyrimą visada lemia vietinis dirginimas, o aplinkos veiksniai įtakoja tik anksčiau įgytų žinių atsiminimui; antra, jutiminį patyrimą tam tikroje vietoje lemia ne tik šią vietą atitinkantys dirgikliai, bet ir aplinkos dirginimo sąlygos.

Myers I.B., Myers P.B. (2009) teigia, jog suvokimo ir sprendimo priėmimo būdai, kuriuos pasirenka (tarp pojūčių ir intuicijos, mąstymo ir jausmų ir t.t.), nurodo, kurlink jie gali vystytis, patirdami daugiausia pasitenkinimo. Žmonių elgesio įvairovė yra nulemta ne atsitiktinumo, o veikiau kelių įgimtų pagrindinių psichinių funkcijų. Ši įvairovė, anot autorių, remiasi suvokimo ir sprendimų priėmimo būdų deriniais, žmogaus teikiama pirmenybė: PM – pojūčiai ir mąstymas; PJ – pojūčiai ir jausmai; NJ – intuicija ir jausmai; NM – intuicija ir mąstymas. Kiekvienas šių derinių lemia skirtingo tipo asmenybę, kurią apibūdina interesai, vertybės, poreikiai, mąstymo būdas ir natūraliai derinio nulemti išoriniai bruožai (Myers I.B., Myers P.B., 2009, p.27 – 30). „*Du žmonės, pasižymintys vienoda suvokimo ir sprendimų priėmimo forma, vieną kitą supranta geriausiai*“ (Myers I.B., Myers P.B., 2009, p.248), nes jie turi panašų požiūrį į įvairius dalykus ir prieina prie panašių išvadų, domisi tais pačiais ar panašiais objektais. Tačiau, kai žmonės skiriasi tiek suvokimo, tiek sprendimų priėmimo forma, tarp jų iškyla rimtų sunkumų, kita vertus, kaip teigia autoriai, jeigu gerbia vienas kitą, „*bendras darbas juos gali išmokyti vertingų dalykų*“ (Myers I.B., Myers P.B., 2009, p.249). Kadangi sėkmingiausi kompromisai išsaugo privalumus kai žmonės deda pastangas, siekiant įgyvendinti tikslus. Egzistuojant skirtumams tarp žmonių, žinios apie asmenybės tipus gali „*sušvelninti trintį ir sumažinti įtampą*“ (Myers I.B., Myers P.B., 2009, p.251), taip pat jos atskleidžia skirtumų vertę: žmonės gali vystyti stipriąsias puses, lavinti savo individualius gebėjimus, pasirinkti tam tikras veiklos sritys, gyvenimo būdą ar mokymosi metodus, gerai žinoti ir stengtis vengti silpnybių bei įvertinti kitų žmonių privalumus.

Analizuodamas savo patirtį žmogus priima tam tikrus sprendimus. Palankus sprendimo veiksnys, anot Lewin K. (2007, p.257 – 264) yra susijęs su motyvacijos ir veiksmo ryšiais bei gyvenimo erdvės struktūra – kalba, žiniomis, socialinio tarpusavio santykiais, emocijos ir veiksmų raida. Tad asmens sprendimas, kuris skatina padėties pokytį iš vienos srities į kitą vyksta „*intuicijos*“ („*ižvalgos*“) ar mokymosi metu. Intuicija (ižvalga) – įsitikinimas, jautimas, jog vienomis aplinkybėmis žmogus nori daryti vienus dalykus, o kitomis – kitus, ir jeigu jis „*teisus*“, tuomet jėgos, kurios iš esmės lemia jo psichikos kryptis ir veiksmus, yra dažniausiai tiesioginė jo kasdieninio patyrimo duotybė (Köhler W., 2005, p.203). Gebėjimas, leidžiantis apie žmogų priimti sprendimus per kelias minutes nuo pažinties momento – nuo jo gyvumo, kalbos ir gestų (kūno kalbos) manierų. Apibūdindamas šį fenomeną Myers D.G. (2009, p.45 – 49) teigia, jog tai

socialinė intuicija, t.y. žmogaus pateikimo efektas; spontaniškai perrašytos savybės – stebint aplinkinį pasaulį (spontaniškai vertiname žmonių charakterius); moralinė intuicija; emocinis užkrėtimas – vyksta automatiškai, stebint kitus žmonės (jų mimikas, gestus, reakcija ir kita); empatija; melo aptikimas. Taigi, intuicija formuoja baimes, įspūdžius ir santykius.

Vidines išvalgas nedažnai lydi elgesio pokyčiai, anot Bandura A. (2009, p.23), lengviau pakeisti žmonių įsitikinimus nei jų elgesio priežastis ar elgesį. Köhler W. (2005, p.144) teigia, jog „*elgesio faktai*“ pirma, susiję su suvokiminiais faktais, kuriuos vienas žmogus patiria sąlytyje su kitais, - juk ir kitų asmenų kūnai, elgesys pirmajam atsiskleidžia tik kaip sąvokiniai ir sąvokinių pokyčiai. Suvoktas elgesys gali padėti vienam asmeniui suprasti kitus asmenis. Žinoma „*suvoktas elgesys yra susijęs su pokyčiais, kurie atsiranda organizmo paviršiuje*“ (Köhler W., 2005, p.144), t.y. su fiziniu elgesiu. Šie fiziniai pokyčiai labiau tiesiogiai susiję su stebimų asmenų psichikos procesais, negu įvykiai, kuriuos suvokiame. Vis dėl to kitų žmonių elgesys atsiskleidžia tik per suvokimą, todėl gebėjimas juos suprasti visų pirma ir turėtų būti susijęs su šiuo šaltiniu.

Telkdamas bendruomenę, išvalgus ugdymo institucijos vadovas dirba netradiciškai. Anot Mikoliūnienės V. (2009, p.48), tai nesibaigiantis tobulumo ieškojimas, visapusiškas žmogaus galimybių plėtojimas, abipusio pasitikėjimo stiprinimas, darbo komandoje užtikrinimas, elgesys su kiekvienu kaip su vadovu - partneriškas bendradarbiavimas, o priimti sprendimai daro poveikį ne tik pačiai institucijai, bet ir vietos bendruomenei. Anot Skaržauskienės A. (2010, p.128 – 129), toks vadovas/lyderis turėtų naudotis sisteminiu mąstymo dimensijomis (kompetencijomis):

- nuolatinis mokymasis;
- dinaminis mąstymas – sistemų dinamikos principų suvokimas;
- proceso orientacija – susivokti, matyti (ir mąstyti) procesus, mokėti juos atskirti, klasifikuoti, tvarkyti ir kita;
- sisteminė logika – tarpusavio ryšių sistemoje suvokimas; mentalinių modelių suvokimas – tai individo viduje slypintys įsitikinimai, apibendrinimai, vaizdiniai ar paveikslai, kurie veikia jo pasaulio suvokimą ir elgesį;
- interaktyvumas – pasitelkęs įvairias mokslo žinias, sisteminę logiką, kritinio mąstymo principus ir kita, nustato situacijos unikalumą bei bando situaciją pritaikyti prie kintančios aplinkos, kuriant strateginius, taktinius, operatyvinius planus.

Vadovas/lyderis geba pasitelkęs sisteminių mąstymą kūrybiškai priimti sprendimus. Myers D.G. (2008, p.538; 2009, p.61 – 62) teigia, jog kūrybingumas – gebėjimas kurti naujas (inotyvias, produktyvias ir vertingas idėjas: tai žinojimas klausimo; vaizdinio mąstymo įgūdžiai; azartinė,

draši asmenybė; vidinė motyvacija; kūrybinė sfera (aplinka). Anot Obrazcovo V. (2012, p.10 – 13), kūrybinis problemų sprendimas padeda atskleisti ir naudoti naujus gabumus, efektyviau veikti, įsitraukti į reikšmingus projektus ir dalytis savo sumanymais ir laimėjimais su kitais. Tai suteikia galimybes: palyginti ir sugretinti daugybę idėjų; pagerinti ir patobulinti perspektyvias alternatyvas; analizuoti, atrinkti ir palaikyti idėjas ar sumanymus; priimti efektyvius sprendimus ir nuomones; suteikti stiprų pamatą efektyviems veiksams. Autorius pateikia šešis pagrindinius kūrybinio problemų sprendimo etapus:

- problemų paieška ir įvertinimas - esamos padėties suvokimas – atvirumas patirčiai, galimybių tyrinėjimas;
- duomenų, faktų paieška ir rinkimas - skirtingų požiūrių, informacijos, išpūdžių, jausmų ir t.t. surinkimas;
- problemos konkretizavimas ir reformulavimas - struktūrizavimas;
- idėjų paieška ir generavimas - suformuluoti kriterijai;
- problemų šaknų, priežasčių ir sprendimų paieška - alternatyvų pateikimas ir pasirinkimas;
- sprendimo diegimas ir įgyvendinimas.

Analizuojant galima teigti, jog vadovas pasitelkęs kognityvinius gebėjimus, analizuoja ir vertina žmonių elgsenos įvairovę, t.y. socialinius tarpusavio santykius, emocijas, kalbą, žinias ir veikseną. Telkiant vietos bendruomenę, suvokimo ir sprendimo priėmimo būdu, vadovas savyje atskleidžia bendruomenės pasaulėžiūrų, interesų, vertybių, poreikių pozicijas. Tad pasitelkęs sisteminių, kūrybinių mąstymą, intuiciją ir patirtį, vadovas geba pirmiausia kritiškai pažvelgti į save, geba išvelgti kitų žmonių teigiamas savybes, geba darniai, veiksmingai vadovauti.

**Motyvacija.** Motyvacija<sup>20</sup> – elgsenos skatinimo procesas, kurį sukelia įvairūs motyvai (materialūs arba idealūs). Anot Maslow A.H (2009, p.92), pagrindinis žmogaus „*motyvacinio gyvenimo organizavimo principas*“ yra pamatinių poreikių surikiavimas į hierarchiją, pagal jų svarbumą arba intensyvumą. Šavareikienė D. (2008, p. 19 – 20) teigia, jog vadyboje motyvacija - tai skatinimo procesas, kai naudojami vidiniai ir išoriniai veiksniai, nukreipiantis tiek vadovą, tiek darbuotojus tam tikrai konkrečiai veiklai. Tad motyvacija daro pagrindinį poveikį žmogaus elgsenai, skatindama kryptingą, našią veiklą, siekiant užsibrėžtų tikslų. Taipogi požiūrį į gyvenimą, santykius su žmonėmis ir su pačiu savimi (Neale S., Spencer - Arnell I., Wilson L., 2008).

---

<sup>20</sup> Psichologijos žodynas, 1993, p.176 - 177

*Vidinė motyvacija.* Vidinė motyvacija per vidinius standartus ir suvoktą savasties veikmę, anot Bandura A. (2009, p.850), veikia greičiau kaip tarpusavyje susiję nei skirtingi asmeninio veiksnio mechanizmai. Tikslų pasiekimai didina savasties veikmę, t.y. žmogus išplečia savo žinias ir įgūdžius bei didina savo asmeninės veikmės potyri. Kita vertus, Šavareikienė D. (2008, p.52) teigia, jog vadybos požiūriu, vidinė motyvacija yra savimotyvacija, t.y. savigarbos puoselėjimas, bendravimo, partnerystės džiaugsmas, savo gebėjimų įgyvendinimo galimybės – tai įdomios užduotys, noras dirbti, meistriškumo siekis, jausmas, kad yra išmaningi, vertingi, kūrybingi. Anot Bandura A. (2009, p. p.84) vidinės įtakos gebėjimas suteikia atsakomybę, kaip ir vidinio vadovavimo naudą.

*Išorinė motyvacija.* Pagal Šavareikienę D. (2008, p.29), tai puikus valdymo instrumentas siekiant organizacijos tikslų, nes motyvacijos taikymas plečia vadovo veiklos galimybes.

*Darbo motyvacija.* Šavareikienė D. (2008, p.42) teigia, jog darbo motyvacija – asmens siekis per darbinę veiklą patenkinti savo poreikius (įgyti tam tikra gėrybes: moralines, materialines ir kita). Taipogi, anot Diržytės A. ir kitų (2010, p.124) ji suteikia žmogui energijos veikti, kurti bei suteikia elgesiui kryptį, formą bei intensyvumą.

Diržytė A. ir kiti (2010, p.123) teigia, jog norint pasiekti organizacijos tikslus, svarbi vadovų motyvacija, kuris privalo būti sumanus, sugebėti įgyvendinti naujoves ir pokyčius, įkvėpti organizaciją strateginiams ir racionaliems sprendimams bei tikslų įgyvendinimui. Anot Palidauskaitės J. (2008, p. 7 – 8), motyvuoti žmonės sukuria patrauklią darbo aplinką, geriau mokosi, yra efektyvesni ir profesionaliau dirba. Kita vertus, žemos motyvacijos rezultatas – apatija, vėlavimas, nenuosekli veikla, asmeninės atsakomybės vengimas. Tad motyvuojantis veiksniai skatina asmenis imtis veiklos siekiant realizuoti tam tikrus poreikius (aplinkinių pripažinimo, savo vertės suvokimo ir kita), o tai priklauso tiek nuo kiekvieno individo (valstybės tarnautojo), tiek nuo tam tikros aplinkos (bendros sąlygos valstybės tarnyboje, organizacijos kultūros, vadovavimo ir kita). Motyvacijos veiksniai gali būti tiek teigiami (vertingas tikslas, autonomija, pasiekimai, jausmas, kad žinai, pasitiki ir esi kompetentingas, sugebi gerai dirbti), tiek neigiami (maža alga, statusas, ribotos paaukštinimo galimybės). Taipogi, Maslow A.H. (2011, p.315) teigia, jog žmones motyvuoja tik aukštesnių rūšių „atlygis“ – priklausymas, meilė, orumas, pagarba, vertinimas, garbė, o taip pat galimybė aktualizuoti save ir puoselėti aukščiausias vertybes – tiesą, grožį, efektyvumą, meistriškumą, teisingumą, tobulumą, tvarką, teisėtumą.

McClelland D.C. (pgl. Mikoliūnienė V. 2009, p.101 – 103) teigia, jog vadovas, įvaldęs motyvacijos modelius, gali nesunkiai sudaryti individualizuoto motyvavimo sąlygas. Motyvacijos modeliai:

- Pasiekimo - paremtas žmonių pastangomis įveikti iššūkius ir kliūtis siekiant tikslo, turintis šį polinkį, nori augti ir tobulėti bei kopti sėkmės laiptais. Vadovai šiuo atveju yra linkę pasitikėti savo pavaldiniais, atvirai priimti jų idėjas ir dalytis savomis, formuoja gana aukštus tikslus ir tikisi, kad darbuotojai juo paseks.
- Vienijimo – remiasi pastangomis (polinkiais) vienyti žmones socialiniu pagrindu. Tokie vadovai pavaduotojais renkasi sugebančius dirbti asmenis, mažai tepaisydami simpatijų ir antipatijų.
- Kompetencijos – remiasi pastangomis dirbti labai kokybiškai. Tad darbuotojai siekia meistriškumo, stengiasi racionalizuoti darbą, mokosi iš savo ir kitų patirties.
- Valdžios – remiasi darbuotojų polinkiu daryti įtaką žmonėms ir situacijoms. Tokie žmonės netgi linkę rizikuoti, jie gali būti puikūs vadovai, jeigu vadovavimo pobūdis yra institucinis, o nes asmeninis.

Vadinasi, vadovas, žinantis vidinių ir išorinių motyvacijos veiksnių įtaką asmens veiklai bei įvaldęs motyvacijos modelius (pasiekimo, vienijimo, kompetencijos, valdžios), geba sėkmingai įkvėpti bendruomenę siekti įgyvendinti naujoves ir pokyčius.

**Asmeninis ugdymas.** Asmeninis ugdymas (ang. *coaching*) – mokymosi ir tobulėjimo būdas. Misiukonis T. (2012, p.19) teigia, jog pasitelkdami asmeninį ugdymą, vadovai darbo vietoje skatina pokyčius – čia ir dabar bei padeda sukurti naują santykį su savo darbuotojais. Vadovai, kurie efektyviai taiko asmeninį ugdymą savo veikloje, siekia panaudoti jį kaip pozityvią ir veiksmingą valdymo bei pokyčių skatinimo priemonę. Tad, anot Pepper J. (2011, p.283 – 286), mokymasis yra augimo pagrindas, tai: žinių gavimas iš kitų žmonių; gebėjimas suformuluoti teisingus klausimus, tikslu – suformuluoti naujas alternatyvas; mokymas(is) mokymo procese; pačių (ap)svarstymas.

Norint „sėkmingai kontroliuoti kitus žmones, pirmiausia turi kontroliuoti save“ (Moestl B., 2012, p.108). Savikontrolė reiškia stipresnę motyvaciją – siekį daryti kuo geriau, o nesitenkinti tik minimaliais reikalavimais. Tai reiškia aukštesnius veiklos efektyvumo tikslus ir platesnę viziją (Drucker P.F., 2009, p.111). Tad žmonės save supranta ir valdo daug veiksmingiau, kai supranta tinkamus sąlygotumus. Taigi, svarbūs savęs valdymo procesai susiję su etika ir dora, kur svarstomi tiesioginių ir atidėtų pasekmių konfliktai (Skinner B.F., 2006, p.64). Anot Bandura A. (2009, p.834), tokia elgsena valdoma taisyklių, paklūsti joms ar ne priklauso nuo gebėjimų, kurie profesionaliai pritaikomi, ar improvizuojami, besikeičiant aplinkybėms.

Misiukonis T. (2012, p.22) teigia, jog asmeninis ugdymas siekia motyvuoti ir paskatinti asmenį gerinti savo veiklą – tobulinti darbo įgūdžius, įveikti kliūtis ir remtis gera praktika. Pagrindinis asmeninio ugdymo tikslas yra asmeninis žmogaus tobulėjimas tiek gyvenime, tiek darbinėje aplinkoje (t.y. asmens mokymasis mokytis, keičiant elgseną). Anot Lewin K. (2007, p.95 – 98), elgsenoje vyksta valentingumų ir vertybių pokyčiai:

- Poreikių ir prasmės pokyčiai. Naujų pasaulėžiūrų „mokymasis“, arba, kitaip tariant atsivertimai yra susipynusi poreikiai ir kognityvi struktūra. Naujas patyrimas pajėgė labai greitai ir iš esmės pakeisti šių žmonių pasaulėžiūrą ir dvasinę būseną, nes suteikė vertingų tikslų ir ilgalaikę perspektyvą individams, kurie anksčiau gyveno su laikina nemalonios praeities, netenkinančios dabarties perspektyva ir neturėjo teigiamo žvilgsnio į ateitį.
- Mokymasis ir aspiracijos lygmuo. Veiksniai, lemiantys aspiracijos lygmenį, turi pamatinę svarbą mokymuisi. Aspiracijos lygmenį veikia iš dalies individo gebėjimas, atsiskleidžiantis tam tikri grupės standartai. „*Mokymasis reaguoti*“, yra vienas iš svarbiausių mokymosi ypatumų - kaip individo charakterio raidos dalis.

Analizuojant galima teigti, jog vadovai, kurie savo veikloje (tiek asmeninėje, tiek dalykinėje) taiko asmeninį ugdymą siekia pozityvaus tarpusavio santykio bei veiksmingo valdymo. Suprasdamas save (poreikius, siekius ir kita) ir kontroliuodamas savo elgseną (remdamasis vertybine orientacija), vadovas profesionalai sąveikauja su bendruomene bei siekia bendrų aukštesnių veiklos tikslų ir platesnes vizijas.

**Savitumas.** Jung C.G. (2010, p.517) teigia, jog savastis – apima sąmonę ir pasąmonę, ji gyvenimo tikslas, nes ji yra išsamiausia to lemtingo derinio, kurį vadiname individu išraiška (asmenybės laisvas pasirinkimas). Tad savitumas<sup>21</sup> – savitas, autentiškas (asmeninė savybė, gyvenimo (valdymo) būdas, ypatumas).

Šimanskienė L., Seilius A. (2009, p.93) teigia, jog savitos charakteristikos ir aukščiausio lygio vadovų vadovavimas daro įtaką strategijos kūrimui ir veiklai. Valdymo pobūdis (stilius, filosofija) lemia organizacijos sėkmę arba nesėkmę. Tad vadovavimas tiesiogiai priklauso nuo vadovo požiūrio. Taigi, norint tapti geru vadovu būtina turėti tam tikrų įgimtų savitų asmeninių savybių, protinių gebėjimų, įgimto mokėjimo bendrauti ir kita. Anot Maslow A.H. (2011, p.240 – 241), aktualizavus save arba sėkmingai link to augant, patiriamas subjektyvus patvirtinimas ir paskatinimas - tai užsidegimas gyvenimu, laimė ar euforija, ramybė, džiaugsmas, atsakomybė, pasitikėjimas savo sugebėjimais susitvarkyti su įtampa, nerimu ir problemomis, išgyvenimas. Tai

---

<sup>21</sup> Tarptautinių žodžių žodynas - [www.zodynas.lt](http://www.zodynas.lt)

individualizacijos, autentiškumo, tapatybės ieškojimo procesas: aiškus, efektyvus realybės suvokimas; atvirumas patirčiai; asmenybės integracija, visybiškumas ir vienovė; spontaniškumas, išraiškingumas; pilnas funkcionavimas, gyvumas; asmenybės tikrumas; stipri savimonė; autonomiškumas, unikalumas; objektyvumas, atsiskyrimas, savęs peržengimas; kūrybiškumas; gebėjimas sujungti konkretumą ir abstraktumą; demokratiška charakterio struktūra, gebėjimas mylėti ir kita.

Šimanskienė L., Seilius A. (2009, p.109 – 114) pateikia savitus naujus vadovavimo stilius – transformacinis, charizmatinis, transakcinis (įžvalgaus):

- Transformacinį stilių pasirinkę vadovai pasižymi charizmatine elgsena: savo pavaldinius įkvepia individualiai, kas skatina juos tobulėti bei išnaudoti visas turimas galimybes (generuoti naujas idėjas). Toks vadovavimas apima motyvaciją, moralę ir įpareigojimus tiesioginiams pavaldiniams, o vadovų tikslas – skatinti pavaldinius tobulėti.
- Transakcinis vadovavimas yra vienas galimų strateginio vadovavimo būdų. Šį vadovavimo stilių pasirinkęs vadovas, veikia tam tikroje sistemoje ar kultūroje: stengiasi patenkinti esamus poreikius, sutelkia dėmesį į pokyčius, atsilyginimą už darbą; atkreipia dėmesį į svyravimus, klaidas ar netikslumus ir imasi veiksmų juos pašalinti. Transakcinių vadovavimu siekiama įtvirtinti esamas struktūras, strategijas ir kultūrą organizacijoje. Tad transakcinį stilių pasirinkęs vadovas valdo kasdienes įvykius.
- Charizmatinis (gr. *chrisma* – malonė, dovana - išskirtinė asmens savybė) vadovavimas yra vienas pagrindinių strateginio vadovavimo elementų. Vadovo elgsena susijusi su misija, vizija ir jausmu, rodančiu apsisprendimą, aukštą siekiamų laimėjimų lygį. Charizmatiškų asmenybių charakterio savybės: tikėjimas savo idėjomis, mokėjimas išsakyti savo mintis; tvirtybė ir pasitikėjimas savimi; mokėjimas įtikinti kitus; sugebėjimas priversti kitus pildyti savo norus.

Vadinasi, vadovo savitas asmeninis, dalykinis, valdymo būdas lemia socialinių grupių sąveikos sėkmę arba nesėkmę. Įgimtos autentiškos asmeninės savybės, protiniai gebėjimai, įgimtas mokėjimas bendrauti įtakoja vietos bendruomenės telkimą, t.y. geras vadovas (pasitelkęs savitą vadovavimo būdą ir savo asmenybės autentiškumą) geba savo užsidegimu, ramybe, atsakomybe susitvarkyti su įtampa, nerimu ir problemomis bei sukurti pasitikėjimo atmosferą, kuri leidžia bendruomenės nariams pasijusti svarbiais ir įvertintais.

***Vertybės, filosofija.*** Apibūdinant vertybes neretai vengiama konkrečiau apibrėžimo. Vertybės<sup>22</sup> – tai specifinės mus supančio pasaulio objektų ir reiškinių charakteristikos, turinčios teigiamą

---

<sup>22</sup> Tarptautinių žodžių žodynas - [www.zodynas.lt](http://www.zodynas.lt)

reikšmę žmogui, kolektyvui, visuomenei. Vertybėse atsispindi žmogaus esmė – visa tai, kuo jis gyvena. Nes individas gyvena toki gyvenimą, kokį vertina, t. y. teikia pirmumą prioritetingam pasirinkimui (vienas vertybes priima, kitas – atmeta), tenkinant materialiojo ir dvasinio pasaulio apraiškas (poreikius, interesus, siekius, idealus, įsitikinimus, troškimus ir kt.).

Palidauskaitė J. (2010, p. 91- 93) teigia, jog vertybės laikoma visa tai, kas yra poreikių, interesų, norų, troškimų objektai, kas sukelia vertinimo jausmus ir sprendimus. Žmogaus vertybinė orientacija priklauso nuo jo pasirenkamų prioritetingų vertybių. Vertybės yra svarbios, nes jų pagrindu klostosi žmogaus veikla ir elgesys, t.y. vertybės yra tai kuo tikime (Adizes I.K., 2007, p.220). Taigi, vertybės visada pirmiausia siejamos su individualiu lygmeniu (iš dalies atrandamos savyje), asmeniniu pasirinkimu (sukuriamos ar pasirenkamos), t.y. jo požiūriu kaip gyventi ir elgtis (Maslow A.H., 2011, p.262).

Skinner B.F. (2006, p.64) teigia, jog „*vertybinis sprendimas*“, tai vidinis iniciatyvus tarpininkas skirtas vertinti dalykus kaip gerus ir blogus. Tad, anot Fromm E. (2008 b, p.254), moralinio vertinimo problema paprastai būna susijusi su „*valios laisvės ir determinacijos problema*“. Moralinio mūsų patirties vertinimo reikia ieškoti pačioje patirtyje, nes, kaip teigia Mead G.H (pgl. Griffin D. 2011, p.28), moralinis tobulėjimas – tai ne individualios prigimties prisitaikymas prie nekintamos moralinės visatos realijų, bet nuolatinis pasaulio pertvarkymas ir atkūrimas evoliucionuojant individams. Anot Palidauskaitės J. (2010, p.100 – 101), vertybių suvokimas, įvardijimas, pripažinimas ir jautrumas suinteresuotojų šalių vertybėms padeda išvengti bendravimo problemų, stiprina asmens (valstybės tarnautojų) atsakomybės ir atskaitomybės jausmą, o vertybiniai konfliktai tik patvirtina vertybių svarbą ir jų vadybos aktualumą.

Jung C.G. (2010, p.66) teigia, jog „*vertybė*“ yra galimybė, kuria pasinaudodama energija gali įgyti savo išraišką. Maslow A.H. (2011, p.158 – 159) apibūdino Būties vertybės (B-vertybės): visuma (vienybė, integracija, organizacija); tobulumas (būtinybė, privalomumas); užbaigtumas (galutinumas, likimas, lemtis); teisingumas (sąžiningumas, tvarkingumas, teisėtumas); gyvumas (spontaniškumas, savireguliacija); turtingumas; paprastumas; grožis (tobulumas, unikalumas); gerumas (geranoriškumas); unikalumas (individualumas, naujumas); laisvumas (lengvumas, gracija); žaismingumas (humoras, laisvumas); tiesa, sąžiningumas, realybė; savarankiškumas (autonomija, apsisprendimas, gyvenimas pagal savo dėsnius).

Kita vertus, Palidauskaitė J. (2010, p.101), vertybes skirsto:

- profesinės - efektyvumas, paslaugumas, lyderiavimas, inovacijos, bendruomenės pagarba, atsidavimas darbui, kūrybiškumas ir kita;



- teisinės - teisingumas, lygybė ir kita), etinės (teisingumas, lojalumas, pagarba, tolerancija, sąžiningumas ir kita;
- visuomenės intereso - tarnavimas, tolerancija, padorumas, neutralumas ir kita;
- individualios - atsakomybė, pakanta, padorumas, atjauta, drąsa, geranoriškumas ir kita;
- organizacinės - stabilumas, kompetencija, dalyvavimas, komandinis darbas ir kita;
- ekonominės, mokslinės ir kitos vertybės.

S. H. Schwartz (pgl. Šnapštienė R., Butkevičienė E., Vaidelytė E., 2011) pristato dešimties pagrindinių motyvacinių vertybių turinį:

- Galios - reiškia socialinį statusą ir prestižą, kontrolės ar žmonių ir išteklių dominavimas (socialinė jėga, valdžia, turtas, išsaugoti mano įvaizdis visuomenėje).
- Pasiiekimas - asmeninės sėkmės kompetencija pagal socialinius standartus (sėkmingas, ambicingas ir įtakingas).
- Hedonizmas - išreiškia malonumą ir jutiminį malonumą sau (malonumas, mėgautis gyvenimu).
- Skatinimas - jaudulys, naujovė, gyvenimo iššūkis (drąsus, įvairus, įdomus gyvenimas).
- Savęs kryptis – savireguliacija: gebėjimas mąstyti, kurti, tyrinėti (kūrybiškumas, laisvė, smalsumas, nepriklausomybė, pasirenkant savo tikslus).
- Universalizmas - supratimas, vertinimas, tolerancija, gerovė žmogui ir gamtai (išmintis, socialinis teisingumas, lygybė, taika, vienybė su gamta, aplinkos apsauga).
- Geranoriškumas - saugojimas ir stiprinimas žmonių gerovės išraiška (sąžiningas, atlaidus, ištikimas ir atsakingas).
- Tradicija - pagarba, pasiaukojimas ir pripažinimas kultūros ir religijos idėjų (nuolankus, pamaldus, pagarbus ir tolerantiškas tradicijoms).
- Atitiktis - susilaikymas nuo veiksmų, polinkių ir impulsų, kurie pažeidžia visuomenės lūkesčius, normas (mandagumas, paklusnumas, savidisciplina, pagarba tėvams ir vyresniems).
- Saugumas - harmonija ir stabilumas asmeninių ir tarpasmeninių santykių (šeimoms, nacionalinis saugumas, socialinė tvarka, grynumas).

Analizuojant galima teigti, jog vadovo gyvenimas – tai veiksena, skatinančios pažinimo ir socialinės kultūros plėtotę. Pagrindinis jo gyvenimo veiksnys – laisvas pasirinkimas: religijos, vertybių, idealų, žodžių ir kita, vardan savęs ir tobulėjimo. Telkiant bendruomenę, labai svarbi yra vadovo vertybinė orientacija (asmeninė ir profesinė): atsakomybė, sąžiningumas,

objektyvumas, tolerancija, atjauta ir kiti etikos principai, perimant ir puoselėjant vietos bendruomenės istoriją, tradicijas, papročius ir kita.

**Gyvenimo būdas, įvaizdis, interesai.** Kiekvienas žmogus turi laisvą pasirinkimą – mokymosi, darbo ar laisvalaikio būdus, kurie formuoja savitą, tik asmeniui būdingą gyvenimo stilių. Stilius, anot Allport G.W. (2002), tai mūsų adaptyviame elgesyje atspausstas individualumo spaudas, o asmeniškasis stilius – tai būdas pasiekti savivaizdžio ir santykių su kitais žmonėmis apibrėžtumo ir veiksmingumo (persona).

Jung C.G. (2012, p.245) teigia, jog žmogus turi mokėti skirti, koks jis rodosi sau, o koks kitiems. Anot autoriaus (2010, p.515; 2012, p.241 – 242), „*persona*“ yra sudėtinė santykių tarp individualios sąmonės ir visuomenės sistema, tam tikra patogi kaukė, kurios paskirtis, viena vertus, padaryti kitiems žmonėms tam tikrą išpūdį, o antra vertus, paslėpti tikrąją individo prigimtį. Padorumo ir gero tono reikalavimai sustiprina motyvaciją siekti tinkamos kaukės. Po šią kaukę tuomet gimsta tai, ką vadiname „*privačiu gyvenimu*“. Kolektyviškai tinkamos personas sukūrimas išoriniam pasauliui reiškia tikrą pasiaukojimą, kuri individo „*Aš*“ pastūmėja tiesiai į susitapatinimą su tam tikru socialiniu vaidmeniu. Taigi, „*persona – tai prisitaikymo sistema arba elgsena*“. Kiekviena profesija turi jai būdingą personą. Anot Griffin D. (2011, p.187), sąveikaujant formuojasi lyderio „*kaukė*“, arba vaidmuo ir sąveikos, tačiau dalyviai nuolat jas kuria ir vėl perkuria.

Individo „*Aš*“ (tikri interesai, poreikiai, norai) dažniausiai pasireiškia laisvu metu, t.y. kai atsiribojama nuo profesinės „*kaukės*“. Schiefelbeinas E.F., McGinnas N.F. (2011, p.188), teigia, jog žmonės siekia savo galimybės savarankiškai apibrėžti pasirinkimu, veikti taip, kad to pasiektų, nes tai skatina keistis, užsiimti savikūra, tobulėti. Tad laisvalaikio nauda susijusi su tam tikrais pamatiniais elgesio procesais, kurie skatina žmones tobulinti įgūdžius ir gabumus (Skinner B.F., 2006, p.75). Tačiau kaip ir kur žmogus laidžia laisvalaikį priklauso nuo asmenybės tipų. Kaip teigia Myers I.B., Myers P.B. (2009, p.229), asmenybės tipai iš esmės skiriasi interesų sritimis, tačiau šis pasidalijimas yra daug gilesnis, siekiantis įgimtą tendenciją vystyti viena ar kita kryptimi ir siekti konkrečių tikslų.

Laisvalaikio metu aktyvaus patyrimo rezultatus: yra fizinis, emocinis ir intelektualinis įsitraukimas, anot Maslow A.H. (2011, p.123), tai inicijuojama veikla arba kūryba, kuri suteikia galimybes tobulėti, įgyti žinias, įgūdžius, kuriuos galima pritaikyti kitose srityse. Fromm E. (2008a, p.280) teigia, jog tokia pozityvi laisvė susideda iš spontaniškumo, t.y. iš visos darnios asmenybės veiklos. Laisva asmenybės veikla, laikoma ne „kažko daryma“, o kūrybinis veikimas, kuris gali reikštis emociniame, intelektualiniame ir jausminiame žmogaus gyvenime bei jo valioje.

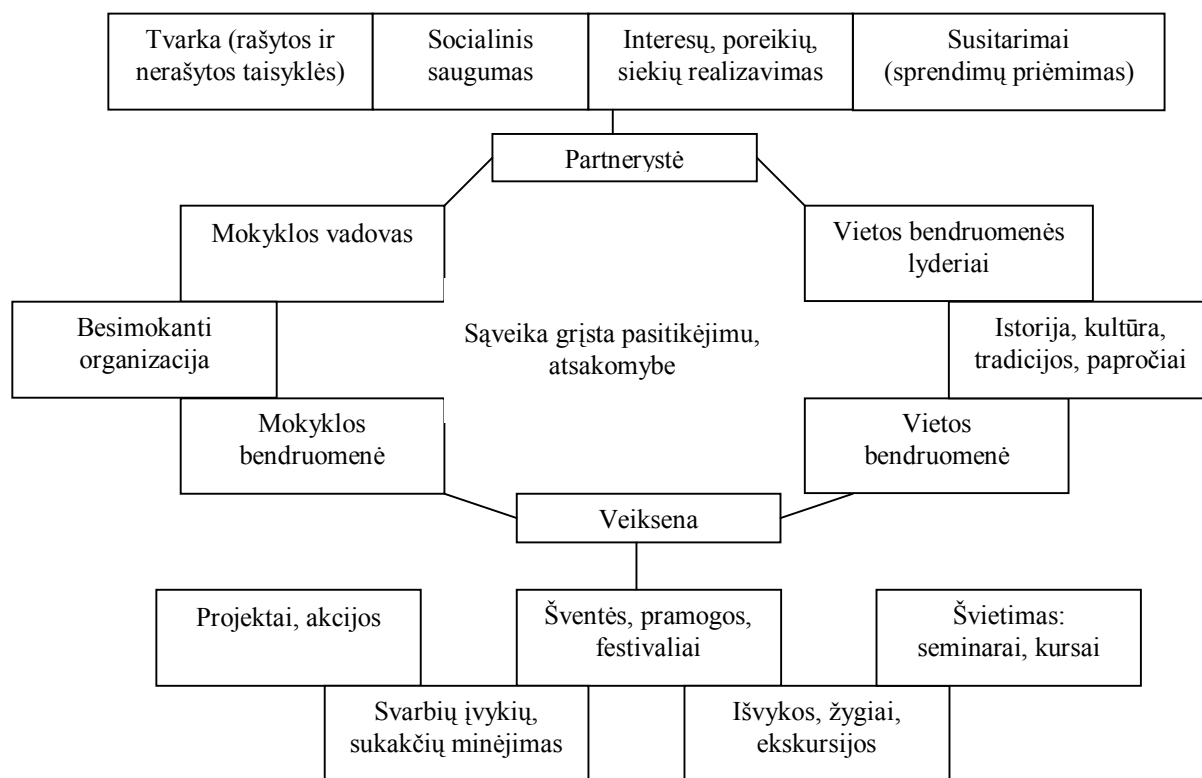
Pepper J. (2011, p.236) apibrėžia žmogaus gyvenimo liniją, kuri remiasi žmogaus poreikiu tapti tuo, kuo nori, gyvenimo kokybe ir vertybių sistema, siekiant savo tikslų:

- Emocinis, intelektualus, dvasinis aspektas – tarnavimas kitiems žmonėms, lyderystė, asmeninis ir profesinis augimas, įgaunant naują patirtį.
- Gyvenimo kokybė - tiesos siekis, motyvuotas entuziazmas, drąsa, atkaklumas, išvermė, pagarba ir pasitikėjimas.
- Pagrįstai priklausančios vertybės – sąžiningumas, mokymas(is), globa.

Vadinasi, kiekvieno žmogaus gyvenimo būdas: asmeninis gyvenimas, darbas, kelionės, draugai, atspindi jo veiksenos kryptis: interesus, motyvus, poreikius, formuoja stilių. Stiliumi individas formuoja įvaizdį: asmens (emocijos, elgsena ir santykiai su kitais), vadovo (bendravimo menas, elgsena, etikos kodeksas), organizacijos (tradicijos, papročiai, logotipas, firminis organizacijos stilius ir kita), idėjos, projektai ir kita. Taigi, telkiant bendruomenę, vadovas ne tik formuoja savo, bet ir bendruomenės narių stilių bei formuoja bendradarbiavimo kultūrą, pokyčius.

## **2.2. Vietos bendruomenės ir ugdymo įstaigos sąveika.**

Pagrindinė ikimokyklinio ugdymo paskirtis, t.y. padėti vaikui tenkinti prigimtinius, kultūros, taip pat etninės, socialinius, pažintinius poreikius. Ją vykdo lopšeliai, lopšeliai – darželiai, darželiai, mokyklos – darželiai ir kiti. Tad mokykla yra pirminė organizacija, kurioje tiek vadovas, tiek bendruomenė atsakingi už vaiko ugdymo(si) procesą: perimant kultūros ir žinojimo pagrindus, visuotines vertybes.



Šaltinis: sudaryta autorės, 2013, p. 43 - 48

7 pav. Ikimokyklinės ugdymo įstaigos ir vietos bendruomenės sąveika.

Mokyklos (ikimokyklinės ugdymo įstaigos) bendruomenės ir vietos bendruomenės sąsajos yra tamprios (7 pav.). Mokyklos bendruomenė<sup>23</sup> - mokyklos mokytojai, mokiniai, jų tėvai (globėjai, rūpintojai) ir kiti asmenys, vienijami mokymo santykio ir bendrų švietimo tikslų. Anot Urbanovič J. (2011b, p.43), mokyklų valdymo reformoms reikia ypatingai daug laiko visų pirma todėl, kad mokyklų autonomizavimas grindžiamas vietos bendruomenių ir piliečių dalyvavimu priimant sprendimus. Pasak autorės, mokyklų vadovai mokyklų efektyvumą sieja su mokyklos, jos bendruomenės bei išorinės aplinkos sąveika: susitarimas dėl vertybių ir veiklos tikslų, mokyklos kultūros (tarpusavio santykių principai, palankus mikroklimatas, besimokanti organizacija ir kita), teikiamų paslaugų kokybės, ugdymo proceso organizavimo, ugdymo rezultatų (vertinimas, mokymosi tęstinumas), mokyklos strateginis valdymo (vizija, misija, socialinė partnerystė, išteklių valdymas, profesionalus vadovavimas, mokyklos įvaizdis visuomenėje ir kita) bei demokratinio valdymo (demokratiškas vadovavimo stilius, atviros mokyklos kūrimas, bendruomenės įtraukimas ir kita) (Urbanovič J., 2011a, p.71 - 76).

<sup>23</sup> LR Švietimo įstatymas, 2011 m. kovo 17 d. Nr. XI-1281 - Žin., 2010, Nr.15-701, Vilnius

Nefas S. (2007, p.41; 2008, p.100) teigia, jog mokykla galėtų padėti gerinti bendruomenės (Lietuvoje formalizuota institucija – bendruomenės centras, vieta kurioje susirenka įvairaus amžiaus, skirtingo išsilavinimo, įvairios visuomenės padėties žmonės, kurie ateina suvienyti savo žinių, jungti savo patyrimo ir noro šviestis, studijuoti bendrų problemų, dirbti dėl to paties tikslo) funkcionalumą, t.y. atlikti svarbią misiją – skatinti tiek mokyklos, tiek vietos bendruomenės narius dalyvauti „bendruomeniškose iniciatyvose“, esančias vietos bendruomenėje. Nes mokyklos bendruomenės nariai yra ir vietos bendruomenių dalyviai, kurie gali perkelti įvairias pozityvias veiklas.

Vienijantis veiksnys yra sąveika – vieno veiksmo poveikis priklauso nuo kito (Myers D.G., 2008, p.148). Glatter R. (2008), atlikęs tyrimus, teigia, jog sėkmingam mokyklų bendradarbiavimo procesui labai svarbi lyderystė. Anot Harris A. (2010 p.62), lyderystė skirstoma į tris tipus: lyderystė mokyklose; lyderystė tarp mokyklų (bendradarbiavimas, susiviejimas, tinklinė veikla); lyderystė už mokyklų ribų (bendradarbiavimas su įvairiomis organizacijomis, partnerystė, socialiniai ir bendruomenės užimtumo centrai). Tad Glatter R. (2008) teigia, jog lyderystė turi būti strateginė, pradedant nuo vietos valdžios institucijų ir (arba) pagrindinių veikėjų toje vietovėje, ir operacinė, kai paskiriamas bendradarbiavimo proceso koordinatoriaus.

Telkiant mokyklos ir vietos bendruomenės, anot Ainsworth P. (2009, p.7), greičiausiai bus paskirtas lyderis, veikiantis kaip katalizatorius, formuojantis bendradarbiavimo projektus. Šis asmuo turi svarbiausius keturis elementus: savimotyvacija, arba gebėjimą savarankiškai veikti; novatoriškumą, kuriant idėjas; strateginį gebėjimą, paversti idėją praktiniu pasiūlymu; ir galiausiai, pasitikėjimą veikti ryžtingai. Taipogi, vadovas/lyderis telkdamas mokyklos ir vietos bendruomenę turėtų turėti, pasak Palidauskaitę J. (2010, p.86) pagrindinius įgūdžius:

- Pagrindimo įgūdžiai – gebėjimas atpažinti etikos problemas, išryškinti vertybes ir jomis vadovautis priimant sprendimus;
- Gebėjimas spręsti problemas, ypač kai susiduria konkuruojantys ar konfliktuojantys interesai, reikalaujantys sisteminio mąstymo ir ilgalaikių sprendimo pasekmių numatymo;
- Advokavimo įgūdžiai – gebėjimas veiksmingai atstovauti principingam požiūriui konkrečiu klausimu ar sprendimu prieš skirtingas auditorijas (žiniasklaida, piliečius ir kita);
- Sąmoningumas ir gebėjimas siekti konsensuą – gebėjimas pasiekti bendrų susitarimų;
- Požiūris ir atsidavimas vadovautis numatytais standartais (pareigos).

Irmsher K. (2010) teigia, jog siekiant veiksmingai bendrauti su kiekvienu asmeniu – mokytoju, mokiniu, bendruomenės nariu ir net šeimos nariu – visų pirma reikia suprasti, iš kur asmuo „*kilęs*“ bei pateikia įgūdžius, kurie skatina veiksmingą bendradarbiavimą:

- Klausimų uždavimas – tai puikus būdas pradėti pokalbį, nes jis rodo pašnekovui, kad atkreipiate į jį dėmesį ir jus domina jo atsakymas. Taipogi, svarbus ir atsiliepimų teikimas: pagyrimas, perfrazavimas (minčių atpasakojimas savais žodžiais), suvokimo patikrinimas, elgesio apibūdinimas ir „aš“ teiginiai.
- Kūno kalba - bendraujant su vienu asmeniu ar grupe asmenų, nežodiniai pranešimai atlieka svarbų vaidmenį: kūno orientacija, laikysena, veido išraiška, akių kontaktas, atstumo išnaudojimas, asmeninė išvaizda.
- Tarpasmeniniai santykiai su kolegomis ir darbuotojais - vizija, humoras, prieinamumas, komandos kūrimo įgūdžiai ir nuoširdus pagyrimas gali padėti kurti palankią emocinę aplinką.

Partnerystės ir bendradarbiavimo pagrindas – pasitikėjimas. Nefas S. (2007, p.141) apibrėžia mokyklos partnerius: viešosios institucijos (biblioteka, kultūros namai, policija, ligoninė ir kita), privatus sektorius (verslininkai, bankai), privatūs partneriai (mokslininkai, senjorai, menininkai, jaunimas), organizacijos (visuomenines, įstaigos, bažnyčia, politinės partijos). Anot Harris A. (2010, p.49), Raipos A. ir kiti. (2012, p.183), tai gebėjimas atsilaikyti ir prisitaikyti prie nuomonių skirtumo, siekiant išvengti suirutės ar griūties iš vidaus. Tai priklauso ir nuo bendradarbiavimo tikslo vidaus ir išorės santykių kokybės, taip pat nuo pasitikėjimo ir profesinės pagarbos, susitarimo, atvirumo, bendrų teisių ir atsakomybės, subrandintos socialinėje bendradarbiavimo tinklo struktūroje (partnerystė - socialinė, vietos, institucinė), laipsnio.

Daugiakrypčiai santykiai, anot Bandura A. (2009, p.285), gali pagreitinti naujovių priėmimą, nes jie teikia daugiau faktinės informacijos, skatina stipresnę socialinę įtaką arba daro ir tai, ir tai. Mikoliūnienė V. (2009, p.34) pateikia partneriško bendravimo principus: autentiškumas (natūralumas, laisvumas, tikrumas), akceptacija (visuminis kito žmogaus priėmimas), empatija (kito žmogaus vidinio pasaulio supratimas, atjauta). Norint valdyti situaciją, reikia suprasti, kas ją lemia. Kita vertus, Skaržauskienė A. (2010, p.23 – 27) apibrėžia pagrindines bendradarbiavimo sistemos principus:

- atvirumo principas – atviros sistemos su aplinkas keičiasi informacija, energija ar medžiagomis; sinergijos, tarpusavio ryšių;
- priklausomybės principas – efektyviai veikiančią sistemą vienija bendras tikslas, o keičiant vieną sistemą, kinta ir kitos;

- sistemų ribos – socialinėse sistemose, tokiose kaip bendruomenė ir organizacijos turi lanksčias ribas tiek sistemos vidaus, tiek išorės link;
- grįžtamojo ryšio principas – sisteminis mąstymas prasideda nuo grįžtamojo ryšio, maži pokyčiai perauga į didesnius, stiprėja ir plečiasi judėjimas ta pačia kryptimi;
- tikslumas – visi elementai ir jų tarpusavio ryšiai priklausomi nuo visumos;
- hierarchija – remiantis sistemų hierarchiškumu, vadyboje kiekviena sistema gali būti išskaidyta į žemesnio lygio sistemas ir atvirkščiai;
- daugialypiškumas – kintantis pasaulis reikalauja lankstumo, pasirinkimo galimybių ir judrumo;
- saviorganizacija – būdinga sociokultūrinėms sistemoms, kurios nepaprastai prisitaiko prie aplinkos, bet vystosi kartu su aplinka per tarpusavio sąveiką;
- kontraintuityvizmas – veiksmas nukreiptas pasiekti tam tikrą rezultatą realybėje, nors kuria visiškai priešingą rezultatą;
- entropija – sistemos pamažu tampa inertiškos, tad nuolatinis mokymasis ir lavinimasis yra labai svarbūs, nes kuria naujus stimulus, kurie skatina keistis;
- koherencija – vidinės harmonijos situacija, kada atskiri organizmo elementai bendradarbiauja sąveikaudami.

Mokyklos valdymo efektyvumas tiesiogiai susietas su bendruomenės darbu ir priklauso nuo to, ar racionaliai naudojamas laikas, perprantamas tikslinis valdymas - procesas (specifinių tikslų nustatymas; realių ir pasiekiamų tikslų nustatymas; bendras dalyvavimas nustatant tikslus, juos planuojant ir kontroliuojant; grįžtamasis ryšys). Pagrindinis tikslinio valdymo aspektas – visiems įsitraukti į planavimo ir kontrolės procesą (Mikoliūnienė V., 2009, p.97). Taigi, anot Nefo S. (2010, p.243), telkiant vietos bendruomenę reiškiasi šios vadybos funkcijos: prognozavimas ir planavimas; organizavimas (apibrėžia savo veiklos kryptis, tikslus, uždavinius), koordinavimas ir reguliavimas (geba orientuoti į tam tikras gyventojų grupes), aktyvinimas ir motyvavimas; kvalifikacijos kėlimas (mokymas), resursų valdymas; kontrolė (orientuota į tikslų realizacija).

Irmsher K. (2010), mokyklos vadovas/lyderis, turėtų būti geras klausytojas:

- nepertraukinėja, ypač siekdamas pataisyti klaidas ar pelnyti palankumą;
- vengia teisti ir vertinti; prieš atsakydamas, pagalvoja; kalba, žiūrėdamas į pašnekovą;
- stovi pakankamai arti, kad gerai girdėtų; stebi kalbančiojo nežodinių elgesį;
- suvokia šališkumą arba vertinimus, kurie iškraipo perteikiamą informaciją;
- stengiasi išvelgti jausmus ir pagrindines prielaidas, kuriomis grindžiami pašnekovo pastebėjimai;
- sutelkia dėmesį į tai, kas yra sakoma;

- vengia iš anksto planuoti atsakymą, kai kitas asmuo kalba;
- vengia pasakyti paskutinį žodį.

Ainsworth P. (2009), atlikęs tyrimus teigia, jog mokyklų direktoriai atsidavę bendradarbiavimo ir partnerystės idealams, skatina ir plėtoja įvairias galimybes, gilinasi į vietinių (bendruomenės) su kuriomis susiduria atskiros mokyklos problemas, ieško bendrų sprendimo būdų. Tad mokyklos ir vietos bendruomenės bendradarbiavimas įtakoja, anot Griffin D. (2011, p.27 – 28), tapatybės išsaugojimą ir transformavimą, lemianti žmonių veiksmus judėti į „*žinomą ir nežinomą*“ ateitį. Šis judėjimas grįstas žmonių „*komunikatyvios sąveikos modeliavimu*“, nes pati sąveika sustiprina nedidelius skirtumus ir juos paverčia tikrais pokyčiais. Telkti ir bendradarbiauti su vietos bendruomene skatina mokyklos tobulėjimo poreikis bei ugdymo turinio pasirinkimo teisė, galimybė (daugelis mokyklų ugdymo programos derina su vietos bendruomenės kultūrinių, socialinių gyvenimu).

Mokyklos ir vietos bendruomenės kurdamos bendrus bendradarbiavimo projektus, pasitikėjimu išnagrinėja įvairius pasiūlymus, vietovės ypatumus (socialines grupes, tradicijas, papročius ir kita), įvertina realias galimybes ir įgyvendina bendrą procesą. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos bendruomenė nuolat reaguoja į tėvų (kurie dažnai gyvena tam tikroje vietos bendruomenės ir darželio teritorijoje) poreikius ir lūkesčius vaiko atžvilgiu, vaiko ugdymo kultūrų įvairovės bei vaiko ugdymo modelių, kuriuos jiems gali pasiūlyti darželis, priimtinumą tėvams. Ikimokyklinės ugdymo įstaigos ir vietos bendruomenės sąveika:

- Bendrų švenčių, renginių organizavimas (festivaliai, minėjimai, akcijos, kalendorinių ir religinių švenčių tradicijos ir kita).
- Vietovę identifikuojančių tradicinių švenčių rengimas.
- Bendruomenės nariams svarbių įvykių, sukakčių minėjimas.
- Bendri pažintiniai žygiai ir ekskursijos.

Apibendrinant galima teigti, jog ikimokyklinė ugdymo įstaigos ir vietos bendruomenės glaudi sąveika, vienu metu ne tik puoselėja savo nario savarankiškumą, individualumą, kūrybiškumą, bet ir ugdo asmenį, galintį ir mokantį gyventi bendrą gyvenimą ir veikti drauge. Telkiant bendruomenę bei siekiant glaudaus bendradarbiavimo su vietos bendruomenės lyderiais, vadovas gali atlikti vieną iš vaidmenų, t.y. būti iniciatoriumi arba koordinatoriumi arba tarpininku (pvz., deleguoti kitą asmenį - lyderį). Bendros iniciatyvos, projektai, atsakomybės pasidalijimas, laisvė siekiant bendrų tikslų, pasitikėjimas skatina įvairių formų socialinių modelių (partnerystės) plėtra bei suteikia tiek mokyklos, tiek bendruomenės narių abipusį švietimą, interesų, poreikių tenkinimą ir žadina bendrystės jausmą.



### 2.3. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo kompetencijos, telkiant vietos bendruomenę.

Asmuo, apsiimantis vadovauti kolektyvui, telkti bendruomenę turi jausti atsakomybę už idėjų, tikslų įgyvendinimą. Vadovas renkasi vadovavimo būdą, pagal įgytas kompetencijas: požiūrį tobulėti, gebėti suburti darnią komandą (Mečkauskienė R., 2007, p.10) bei dalyvauti konkurencinėje aplinkoje (Urbanovič J., 2011a, p.82).

Vadovavimas naujame kontekste – tai žmogaus/ vadovo tarpusavio bendravimas, anot Mikoliūnienės V. (2009, p. 16), tai patikimumas, kuri vertinti galima pagal trys kriterijus: jų suvokiamą patikimumą, kompetenciją ir dinamiką. Šiuo metu pažangiomis laikomos kolegialios valdymo struktūros, jos pakeitė hierarchinį – patriarchalinį valdymo stilių. Šios struktūros vertintinos pagal tai, kiek jos atitinka bendruomenės dvasią (Gliokler M., 2003, p.198 – 199). Vadovavimas, anot Myers D.G. (2008, p.625), gali būti įvairus: nuo į vadovą orientuoto direktyvinio iki demokratinio lyderystės stiliaus, kuris įtraukia darbuotojus į tikslų iškėlimo ir strategijos kūrimo procesus.

Šavareikienė D. (2008, p.47) teigia, jog autoritarinis valdymas, įteisinant griežtą žmogiškųjų išteklių veiklos kontrolę, slopina vidinę motyvaciją ir negatyviai veikia darbo rezultatus, „*didesnės autonomijos ir atsakomybės suteikimas atpalaiduoja ir skatina vidinę motyvaciją, išlaisvina darbuotojų kompetencijas ir kūrybiškumą, veikia kaip pasitenkinimą skatinantis grįžtamasis ryšys*“. Kita vertus, hierarchinė ir demokratinė vadovavimo sistemos tai pat visada susidurs su konfliktais, nes pirmoji sistema yra neteisinga darbuotojams, o antroji – ne visada naudinga bendram darbui. Tačiau, šios abi sistemos gali veikti su tam tikrom išlygom, t.y. jei įstaigoje, žmonės turi ypatingų asmeninių gebėjimų arba sukurtos geros taisyklės. Tačiau, senosios hierarchinės arba demokratinės struktūros valdančios išorinėmis priemonėmis, neretai naudoja moralinį spaudimą. Kaip teigia Gause R. (pgl. Gliokler, 2003), įvairios struktūros neturi būti kuriamos iš viršaus ir įgyvendinamos per prievartą. Siekiant valdymo efektyvumo, pasak Mikoliūnienę V. (2009, p. 97), svarbu bendruomenei perprasti tikslinio valdymo procesą, kuris susideda: specifinių tikslų nustatymas, realių ir pasiekiamų tikslų nustatymas; bendras dalyvavimas nustatant tikslus, juos planuojant ir kontroliuojant; grįžtamasis ryšys. Nes vadovaudamiesi susiformavusiomis normomis (bendri tikslai, atsakomybė, kolegialumas, ir kita) daro įtaką mokyklos tobulinimui, o laiko valdymas ir problemų sprendimas didina ir bendruomenės narių bendros veiklos sėkmę bei skatina susikoncentruoti į aktualių, svarbių problemų sprendimą.

Iš mokyklos vadovų pastaruoju metu vis dažniau tikimasi, kad jie bus ne tik geri administratoriai ar vadybininkai, bet ir mokyklos bendruomenės lyderiai, telkiantys bendrai veiklai tiek mokyklos bendruomenę, tiek vietos bendruomenės narius. Sėkmingiausiai dirbantys mokyklų vadovai lyderiai yra atviri ir pasirengę mokytis iš kitų, lankstūs, atkaklūs, nenusimenantys ir su optimizmu žvelgiantys į mokyklos ateitį. Mokyklos vadovas daugelių atžvilgių yra svarbiausias ir įtakingiausias asmuo mokykloje. Jis atsakingas už viską, kas vyksta mokykloje ir aplink ją. Būtent vadovo, kaip lyderio, gebėjimai lemia palankią mokyklos aplinką, gerą mokymo ir mokymosi atmosferą<sup>24</sup>.

Dabarties vadovavimo stiliaus išskirtini bruožai – kolegiškumas, dalykiškumas, t.y. individuali ir kolegiali atsakomybė. Anot Gliokler M. (2003, p.201), jei mokykloje kolegialiai susitariama dėl darbo laiko, trukmės, punctualumo, vadovavimo stiliaus ir bendruomenės struktūros, tai tada darbas vyksta sklandžiai, t.y. „*bendruomenė bus solidari ir vieninga, laikysis nustatytą teisių, pareigų, galės jas svarstyti, siūlyti, racionaliai keisti*“. Nauji kolektyvo žmonės turi susipažinti su nustatytomis pareigomis ir teisėmis bei joms pritarti. Jei nepritaria, negalės dirbti šioje bendruomenėje.

Lewin K. (2007, p.139) teigia, jog santykis „*vadovas ir pavaldinys*“, kuris būdingas organizacinei priklausomybei, gali būti pateikiamas pasitelkiant sąvoką „*galios laukas*“ – tai vieno asmens gebėjimą sukelti jėgas, kurios veikia kitą asmenį. Vienas svarbių santykio tarp vadovo ir pavaldinio aspektų yra tas, kad „*vadovo*“ galios laukas „*pavaldiniui*“ yra stipresnis, negu „*pavaldinio*“ laukas „*vadovui*“. Anot Bernardo J. (pgl. Meškauskienę R., 2008, p.16), vadovo galios šaltiniai – atsilyginimo, baudimo, formali, ekspertinė, patrauklumo, kurie įtakoja elgsenos ir veiklos realizavimą. Tiksliai identifikavus darbuotojų realius interesus ir norus, parengus motyvavimo sistemą, atitinkančią personalo poreikius, anot Šavareikienės D. (2008, p.56), tarp vadovo ir darbuotojų susiformuoja partnerystės santykiai: laisvė, atsakomybė įgyvendinant bendrus tikslus, idėjas. Įstaiga tampa patraukli tada, kai bendruomenė turi sąlygas atskleisti savo gebėjimus ir juos skirti bendram tikslui. Gliokler M., (2003, p. 204) teigia, jog gerbiamas mokyklos direktorius „*spiritus rector*“ savo autoritetą turėtų pasitelkti bendruomenės kompetencijas apsaugoti, o ne jas valdyti. Didelę reikšmę geram vadovavimui turi vadovo kaip psichologo savybė, kaip teigia Trakšėlys K. (2008, p.178), valdymo kokybei psichologiniai vadovo sugebėjimai ir emocinis intelektas yra verti ne mažiau nei profesinės žinios ar organizaciniai gebėjimai.

---

<sup>24</sup> Švietimo problemos analizė, 2012 Nr.10 (74)

Šimanskienė L., Seilius A. (2009, p. 94) teigia, jog mokyklos vadovo socialinis aktyvumas, neatmetant ir vadovavimo, remiasi valdžia ir autoritetu, individo (vadovo) susikurtomis vidinėmis nuostatomis, kurias jis dažniausiai yra įsisąmoninęs, nors jų nedeklaruoja, jos yra nematomos. Anot Jung C.G. (2012, p.190 – 191), autoritetui atsirasti visuomet reikalingas kolektyvinis kompromisas, t.y. tam būtinas asmuo, siekiantis autoriteto, ir publika, ieškanti, kam suteikti autoritetą. Autoriteto tikslas yra visuotinis pripažinimas ir įtakingumas. Pasak Myers D.G. (2008, p.892), įtaigumas yra subtili konformizmo – elgesio ar mąstymo priderinamumas prie grupės normos, forma. konformizmą įtakoja socialinės įtakos: normatyvinė (įtaka, kylanti iš žmogaus troškimo gauti pritarimą ir išvengti nepritarimo); informacinė (įtaka, kylanti iš žmogaus noro perimti kitų nuomones apie tikrovę).

Vadovavimo stilius priklauso nuo vadovo asmeninių ir dalykinių savybių. West M.A. (2011, p. 50 - 61), apibrėžė trys vadovavimo komandai dėmenys:

- vadovavimas – ilgalaikis, sutelktas į strateginę kryptį procesas, reikalaujantis mąstyti apie žmonių valdymo, valdžios ir kontrolės klausimus (komandos sukūrimas, darbo krypties ir įgaliojimų pateikimas).
- valdymas – tai vidutinės trukmės planavimas ir tikslų aiškinimas (tikslų iškėlimas, vaidmenų paskirstymas, individualų indėlių įvertinimas ir kita).
- ugdomasis vadovavimas - tai kasdieninė artima sąveika su komandos nariais, nukreipiant rinkama kryptimi ir sudarant sąlygas, kuriomis komandos naria patys rastų būdus, kaip gerinti darbo rezultatus (klausymasis, saviraiškos galimybė, jausmų atpažinimo bei atskleidimo, grįžtamojo ryšio teikimas ir sutarimo dėl užduočių įgūdžiai).

Misiukonis T. (2012, p.54 – 56) pateikia vadovavimo stiliaus ir asmeninio ugdymo sąsajas:

- nurodymas – vadovas labiau rūpinasi, kad darbuotojai atliktų užduotis bei bendravimas su juo, vadovas turi suteikti tiesiogiai pasakydamas, ką ir kaip reikia daryti; vadovas labiau direktyvus, nurodantis, ką reikia atlikti, nei ugdantis.
- įtikinėjimas – augant kompetencijai, darbuotojas įgyja bazinių žinių apie savo darbą, vadovas skiria daug dėmesio bendravimui, jis rodo, kad labiau pasitiki, teikia darbuotojui informaciją, pamoko, padrąsina, teigiamai įvertina sėkmingai atliktus darbus. O darbuotojas tikisi iš vadovo idėjų, paaiškinimų ir informacijos; vadovas daugiau bendrauja su pavaldiniu, įsiklauso į jo nuomonę, diskutuoja.
- įsitraukimas – vadovas aktyviai dalyvauja darbuotojo veikloje. Darbuotojas jau ir pats turi idėjų ir pasiūlymų, yra aktyvus juos išsakydamas, išmano savo darbą, gali savarankiškai priimti sprendimu ir juos įgyvendinti. Kartu bendraudami vadovas ir darbuotojas siekia, kad

darbuotojas pasitikėtų savimi dirbdamas jam naujoje srityse, gerintų darbo metodus, gebėtų mokyti kitus; vadovo ir darbuotojo santykiai yra lygūs. Vadovas siekia įkvėpti, paskatinti ir motyvuoti darbuotoją ieškoti naujų sprendimų ir idėjų, plėsti akiratį, imtis naujos veiklos, didinti savo atsakomybės ribas ir augti.

- deleguoja – vadovas retai stebi darbuotojo veiklą, nes darbuotojo kompetencija yra labai aukšta, jis savarankiškai atlieka jam patikėtas užduotis, pats vertina ir mokosi iš savo klaidų. Vadovas su darbuotojais kartu aptaria rezultatus ir progresą.

Goleman D. ir kiti (2007, p. 55 – 56), vadovavimo stilių sieja su emociniu intelektu: vizualizuojamas; instruktuojamas; harmoningas; demokratinis; raginantis; dominuojantis.

Urbanovič J. (2011b, p.46), atlikus tyrimą, išskyrė tris mokyklos vadovo atsakomybės kultūros lygius:

- delegavimo lygis, kuriame mokyklos bendruomenės nariams yra deleguojama tam tikra atsakomybė;
- tarpinis lygis, kuriame formuojasi naujos komandos, nauji vaidmenys ir atsakomybės sritys;
- giluminis lygis, kai atsakomybės kultūra perimama ir taikoma visų bendruomenės narių kasdieninėje veikloje.

Pagrindinis mokyklos sėkmę lemiantis veiksnys – tinkama vadovų komanda ir vadovavimas. Vadovui turėti tam tikrų vidinių galių ir gebėjimų, išmanyti vadybos teorijas (Mečkauskienė R., 2007, p.10). Direktorius vaidmuo, jo požiūris į bendruomenės narius kaip bendros veiklos partnerius. Taigi, tinkamo organizavimo kriterijus - kuo profesionalesni (ir sistemingesni) vadybiniai veiksmai, kurie teikia galimą didžiausią abipusę naudą. Kaip teigia S.Nefas (2009, p.48), iš vienos pusės, veiksmingiau bus suteikiama socialinė pagalba, į kurią įeina ir socialinių funkcijų teikimas, o iš kitos pusės - veiksmingesnis lokalus socialines pagalbos organizavimas prisidės prie vietos bendruomenės funkcionalumo. Būtent aktyvesnis vietos bendruomenės bendradarbiavimas su valdžios institucijomis sprendžiant viešosios politikos problemas yra vienas iš akcentų, propaguojamų naujojo viešojo valdymo (NVV) apologetu.

Baršauskienė V., Januleviciūtė B. (pgl. Trakšėlysis K., 2008, p. 175 - 176), pateikia vadovo savybes, kurios padeda bendraujant su pavaldiniais ir skatinant juos siekti kolektyvinio tikslo:

- komunikabilumas - sugebėjimas bendrauti, mokėjimas palaikyti formalius ir neformalius tarpusavio santykius;
- sugebėjimas vertinti kiekvieną žmogų kaip asmenybę, mokėjimas į kiekvieną problemą pažvelgti kito žmogaus akimis;
- aukšta moralė - asmeniniai vadovo interesai turi sutapti su bendrais viso kolektyvo interesais;

- vidinė vadovo pusiausvyra - sugebėjimas net sudėtingiausiose situacijose blaiviai mąstyti, išlikti korektišku, santūriu; reiklumas sau ir kitiems;
- kognityvinis ir emocinis intelektas - vadovas turi būti išsilavinęs visose mokslo ir visuomeninio gyvenimo srityse.

Taigi, vadovavimo švietimo įstaigai vadovo kompetencijos<sup>25</sup> sudaro: *bendrosios kompetencijos* – asmeninis veiksmingumas (lankstumas, streso valdymas); strateginio mąstymo ir pokyčių valdymas (konceptualus mąstymas); mokėjimo mokytis (mokymosi visą gyvenimą nuostata); vadovavimas (gebėjimas formuoti ir valdyti komandas); bendravimas ir informavimas (derybų įgūdžiai, valdyti konfliktines situacijas). *Vadybinės veiklos sritys* - švietimo politika ir strateginis planavimas (įstaigos etikos principai ir vertybės); ugdymo proceso valdymas (kartu su bendruomene įgyvendinama strategija); žmogiškųjų ir materialinių išteklių valdymas (pedagogų kvalifikacijos tobulinimas, įstaigos struktūros, išteklių valdymas, partnerystės ir bendradarbiavimas).

Ainsworth P. (2009) teigia, jog mokyklų vadovams norint sėkmingai įgyvendinti švietimo politiką, pokyčius ir ilgai bendradarbiauti su socialiniais partneriais, privalo peržengti konkurencijos ribas ir vykdyti tik partnerystės išipareigojimus. Anot Nefo S. (2007, p.140), mokyklos bendruomenė, skirtingai negu vietos bendruomenė disponuoja žmoniškaisiais, materialiais, finansiniais ištekliais, kurie sudaro palankias sąlygas vietos demokratijos plėtrai (mokyklos ištekliai vietos bendruomenėje apima mokytojai, jaunimas, patogi erdvė, medžiagos, įranga, bendruomenės narių ugdymas(is)) bei, pasak Urbanovič J. (2011a, p.77 - 78), kokybės gerinimui, mokyklos ir bendruomenės kūrimui (orientavimasis į bendruomenės poreikius, narių gebėjimų ugdymą, savanorišką dalyvavimą).

Ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovas telkdamas tiek mokyklos, tiek vietos bendruomenės narius, turi disponuoti reikiama informacija, kuri visus vienija. Šavareikienė D., (2008, p.15) teigia, jog komandinio darbo sėkmės garantas – keitimasis informacija. Belbin M. (West M.A., 2011, p.36 - 37) sukūręs komandos vaidmenų teoriją, įvardijo, jog žmonės turi vaidmenų derinį ir dominuojančius bei sudominuojančius vaidmenis:

- koordinatorius – mąsto pozityviai ir pritaria kitų žmonių veiklai bei pastangoms;
- formuotojas – atsidavęs darbui iki pabaigos ir nukreipia kitų veiksmus komandos uždaviniams įvykdyti;
- idėjų kūrėjas – generuojantis idėjas, intraversiškas, dominuojantis ir originalus;

<sup>25</sup> Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatai. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005 m. liepos 21 d. įsakymu Nr. ISAK-1521 (aktuali redakcija po 2010-05-27 paketimų)

- išteklių tyrinėtojas – nagrinėja galimybes ir mezga kontaktus, geri derybininkai;
- organizacijos darbuotojas (įgyvendintojas) – atkaklūs, praktiški ir atlieka darbus, kurių kiti nenori, yra konservatyvūs, nelankstūs;
- stebėtojas – vertintojas – naudingi priimant sprendimus, nes geba įvertinti konkuruojančius pasiūlymus;
- komandos darbuotojas – palaiko komandos dvasią, diplomatiniai gebėjimai, humoras leidžia kitiems nariams efektyviai prisidėti prie komandos rezultatų;
- „užbaigėjas“ – atidūs detalėms, siekia viską gerai užbaigti ir tai daro nuodugniai; specialistas – teikia žinias ir techninius įgūdžius

Misiukonis T. (2012, p.272 – 275) teigia, jog ugdydamas komandą, kaip ir ugdydamas vieną asmenį, vadovas turi kurti naujus tarpusavio bendravimo komandoje būdus, kitokią požiūrį į save ir kitus. Svarbus aspektas tampa komandos ugdymo procesas: siekių ir tikslų nustatymas, situacijos analizė, sprendimų paieška, susitarimai, santykiai (grupių dinamika). Ugdant komandą svarbu: išitraukimas į bendrą darbą, patarimai, atvirumas pokyčiams, dėmesys svarstomiems klausimams, įsipareigojimai komandai. Anot West M.A. (2011, p.52), išvalgus vadovas padeda komandos nariams plėtoti tarpusavio santykius mokydamas vieną kitą vertinti, priimti skirtumus bei konstruktyviai ir kūrybingai juos spręsti.

Vadinasi, socialinių modelių kūrimas, augimas ir tobulėjimas, savo ruožtu tampa galingas akstinas vadovui/lyderiui telkti komandą, koordinuoti bendrą veiklą bei nuolat tobulinti darbą gerinant veiklos rezultatus, ugdant ir plėtojant tiek savo, tiek komandos (mokyklos ir vietos bendruomenės narių) gebėjimus. Telkiant komandą (mokyklos ir vietos bendruomenės), vadovas turi turėti vadybinių žinių, vadovavimo gebėjimų, motyvacijos, vertybinę orientaciją ar kitų asmenybės, dalykinių savybių, kurios atskleidžia mokyklos ir bendruomenės narių veiklos pozityvius rezultatus.

***Ikimokyklinio ugdymo vadovo kompetencija.*** Tyrimai rodo, jog mokyklos, kuriose vadovų veikla yra aukštos kokybės, yra efektyvesnės už tas mokyklas, kuriose vadovų veikla vertinama prasčiau. Tačiau, pastaruoju metu kandidatų į mokyklų vadovų postus nuolat mažėja, nes dirbančių vadovų kaita didelė, ypač trūksta gabių vadovų kaimo ar nelabai patraukliose vietovėse. „*Vadovų pasiūlos ir kaitos problemos lemia sudėtingos darbo sąlygos*“: darbo krūvis ir veiklos intensyvumas, atlyginimo dydis, karjeros galimybių ribotumas, didėjanti atskaitomybė ir mažėjančios autonomiškos veiklos galimybės, išplėtos ir kintančios funkcijos, reikalavimų profesinei veiklai poveikis asmeniniam gyvenimui ir nuolatinis stresas darbe. Todėl ES šalims

narėms ES Taryba rekomenduoja peržiūrėti mokyklų vadovų pareigas ir jiems teikiamą paramą, kad vadovai galėtų daugiausia dėmesio skirti įvairių kompetencijų ugdymui(si)<sup>26</sup>.

Urbanovič J. (2011b, p.46) teigia, jog nuo mokyklos vadovo kompetencijos lygio priklauso, ar jis sugebės dalintis padidėjusia mokyklos atsakomybe ir ar juo pasitikės mokyklos bendruomenės nariai ir sutiks prisiimti dalį atsakomybės. Mokyklų vadovų kompetencijos ugdymo sistemos projektavimas siejamas su tokiais žmoniškųjų išteklių vadybos sritimis, anot Kontautienės R., Melnikovos J. (2010, p. 88 – 90), kaip vadovų atranka, vertinimas, karjeros planavimas. Švietimo įstaigų vadovų kompetencijų ugdymo sistema veiktų efektyviai ir darniai, pateikiama dvejopo pobūdžio darbai: sistemos plėtotė su bendraisiais švietimo įstaigos vadovų siekais ir poreikiais (raidos vizija) bei sąlygų sudarymas kryptingai tobulinti būtinų kompetencijų ugdymą. Kadangi mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo sistemą, kaip nuolatinį mokymosi procesą sudaro trys tarpusavyje susijusios grandys: pirminis mokyklų vadovų rengimas, pradedančiųjų vadovų rengimas ir kompetencijų tobulinimas.

Mokyklos vadovai turi išmanyti mokyklos vadybos pagrindines funkcijas. Anot Mikoliūnienės V. (2009, p.17 – 18), veiksminga vadyba lemia: sukurta aiški mokyklos vizija; darbo išmanymas; teigiamas vadovų ir bendruomenės narių tarpusavio santykių palaikymas; žmonių įtraukimas priimanant sprendimus; dvipusė vertikali ir horizontali komunikacija; pripažinimas, kad vadovavimas yra funkcija. Gulick L. (pgl. Raipa A. ir kiti, 2012, p.34), viešųjų organizacijų teorijos ir viešojo administravimo klasikas išskyrė septynis pagrindines vadybos funkcijas POSDCORB: planavimas (tikslų ir uždavinių numatymas, veiksmų programos sudarymas); organizavimas (formalios valdymo struktūros nustatymas, darbo pasidalijimas); vadovavimas (personalo valdymas, darbo sąlygų sudarymas); nurodymas (sprendimų priėmimas, vadovavimas organizacijos veiklai); koordinavimas (darbuotojų veiksmų ir atliekamų darbų derinimas); informavimas (dokumentų tvarkymas ir inspektavimas); biudžeto tvarkymas (fiksasinis planavimas atsiskaitymas ir kontrolė).

Europos Sąjungos rekomendacijose ikimokyklinio ugdymo kokybei užtikrinti akcentuojama ikimokyklinio ugdymo kokybės palaikymo ir užtikrinimo sistema, kurios pagrindiniai elementai: ikimokyklinio ugdymo sistemos funkcionavimo reglamentavimas, įsivertinimas, išorinis vertinimas ir akreditacija. Kita vertus, Europos Sąjungos šalyse palaikant ir užtikrinant ikimokyklinio ugdymo kokybę vis didesnė atsakomybė perduodama savivaldybėms,

---

<sup>26</sup> Švietimo problemos analizė, 2011, Nr.8 (58)

kurios privalo ne tik užtikrinti vyriausybės ikimokyklinio ugdymo politikos vykdymą, bet ir ikimokyklinio ugdymo kokybę<sup>27</sup>.

Drucker P.F (2009, p.112) teigia, jog kiekvienam vadovui reikėtų turėti informacijos, reikalingos savo veiklos efektyvumui matuoti, ir jis turėtų ją gauti pakankamai greitai, kad galėtų daryti bet kokius pakeitimus, būtinus norimiems rezultatams pasiekti. Anot Kazlauskienės I., Šaparnio G. (2007), vadovai daro įtaką organizacijos ateičiai: jų kompetencija ir sprendimai turi įtakos valdymui ir susijusi su subjektų sėkme. Norint pasiekti gerų, efektyvių valdymo rezultatų vadovas turi sugebėti analizuoti, įvertinti situaciją, lanksčiai reaguoti į besikeičiančias tendencijas, atskleisti ir taikyti žmogiškąjį potencialą. „*Vadovo asmeninės savybės, kompetencija, gebėjimas plėtoti palankią tarpasmeninių santykių atmosferą*“ mokykloje tampa labai svarbūs veiksniai. Atlikę tyrimą, autoriai teigia, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai nuolat didinti savo kompetenciją tokiu būdu nuolat plėtoja ir gerina organizacijos, valdymą. T.y. ikimokyklinio ugdymo institucijų vadovų kompetenciją daro poveikį ne tik organizacijos veiklai, bet ir netiesiogiai paveikia ikimokyklinukų ugdymo procesą.

Valstybinio (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių Mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių Skyrių vedėjų atestacijos nuostatai<sup>28</sup>, reglamentuoja, jog vadovų atestacija – vadovų teorinio pasirengimo, vadybinės veiklos ir jos rezultatų įsivertinimas ir įvertinimas, kuriais remiantis vadovams suteikiama trečioji, antroji ar pirmoji kvalifikacine vadybos kategorija. Kita vertus, kompetencija nuo kvalifikacijos skiriasi tuo, kad kvalifikacija siejama su konkretais darbo funkcijoms atlikti reikalingomis žiniomis ir gebėjimais, o kompetencija – su šių žinių, gebėjimų ir vertybių, asmenybės savybių panaudojimu sėkmingai veiklai.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovas turėtų plėtoti savivaldos institucijas ir jas įtraukti į mokyklos valdymą: renovaciją, sąmatos sudarymą ir atsiskaitymą už biudžeto išlaidas bendruomenei, taupymo programos rengimą ir vykdymą, skatinimo tvarkos aprašo rengimą ir vykdymą; veiklos plano ir programos rengimą, strategijos rengimą; edukacinių aplinkų kūrimą, plačiojo ir giluminio audito vykdymą ir atsiskaitymą bendruomenei ir kita<sup>29</sup>.

Vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų kompetencijos ir vadybinės veiklos vertinimo kriterijai<sup>30</sup>:

1 kriterijus. Švietimo politikos išmanymas, mokyklos veiklos planavimas ir įgyvendinimas.

<sup>27</sup> Švietimo problemos analizė, 2012-09, Nr.13 (77)

<sup>28</sup> Valstybinio (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių Mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių Skyrių vedėjų atestacijos nuostatai. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005 m. liepos 21 d. įsakymu Nr. ISAK-1521 (aktuali redakcija po 2010-05-27 pakeitimų)

<sup>29</sup> Ten pat

<sup>30</sup> Ten pat



- 2 kriterijus. Vadovo veikla formuojant ir keičiant mokyklos kultūrą.
- 3 kriterijus. Bendradarbiavimas su socialiniais partneriais.
- 4 kriterijus. Mokyklos veiklos įsivertinimo organizavimas ir gautų duomenų naudojimas veiklai tobulinti.
- 5 kriterijus. Savivaldos institucijų plėtojimas ir jų įtraukimas į mokyklos valdymą.
- 6 kriterijus. Ugdymo turinio vadyba.
- 7 kriterijus. Edukacinės aplinkos kūrimas ir tobulinimas.
- 8 kriterijus. Mokinių saugumo ir lygių galimybių užtikrinimas.
- 9 kriterijus. Tėvų (globėjų, rūpintojų) informavimas ir švietimas.
- 10 kriterijus. Darbuotojų funkcijų reglamentavimas ir saugumo užtikrinimas.
- 11 kriterijus. Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas, jų veiklos vertinimas.
- 12 kriterijus. Turto ir lėšų administravimas ir valdymas.

Perkeliamosios kompetencijos<sup>31</sup>: komunikacinė kompetencija, informacijos valdymo kompetencija.

Dalyvaudami įvairiuose projektuose mokyklos vadovai turi turėti bendravimo ir bendradarbiavimo (lyderystės) įgūdžių bei gebėti įvertinti, įsivertinti savo veiklą. Vadovai vykdydami, anot Harris A. (2010, p.51 – 52), mokyklos ir partnerių (vietos bendruomenė, kolegijos, universitetai ir kita) sąveiką, bendradarbiavimui turėtų skirti šiuos principus: geografinį pasiskirstymą; tikslų, misijos, vizijos ir vertybių suformavimą ir įgyvendinimą. Turi įvertinti kintančius dalyvius (bendruomenės narius, rėmėjus, pagalbininkus), apžvelgti iššūkius (bendruomenei nustačius ir dokumentuose patvirtinus tikslą, misiją, viziją ir vertybes, būtina išvystyti gebėjimą priimti iššūkius), nuolat asmeniškai tobulėti; siekti grįžtamojo ryšio (bendruomenės nariai, plėsdami esamų žinių bazę, privalo kurti grįžtamąjį ryšį, kuris veiktų tinkamos infrastruktūros pagrindu); numatyti ir įvertinti investicijų grąžą.

Vadinasi, ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo kompetencijos, telkiant vietos bendruomenę apima asmeninių ir dalykinių savybes (lankstumas, atsakomybė, streso valdymas, mokėjimas mokytis; vadovauti ir ugdyti komandas, bendradarbiauti su socialinėmis grupėmis ir informuoti bei kita) ir valdymo būdą (švietimo politikos išmanymas, strateginio ir projekcinio planavimo vykdymas, ugdymo kokybės gerinimas, žmogiškųjų ir materialinių išteklių valdymas, veiklos vertinimas ir įsivertinimas skatinant pokyčius). Mokyklos vadovas sąveikaudamas su vietos bendruomenės narių lyderiais, vykdo įvairius projektus, rengia seminarus, kursus,

---

<sup>31</sup> Ten pat

dalyvauja įvairiuose renginiuose, t.y. puoselėja bendrystės jausmą, ugdo kiekvieno nario gebėjimus bei siekia bendrų tikslų.

Apibendrinant šį skyrių galima formuluoti šias išvadas:

- Socialinių modelių kūrimas, augimas ir tobulėjimas, savo ruožtu tampa galingas akstinas vadovui/lyderiui. Vadovas suprassdamas save (poreikius, interesus, siekius) bei pasitelkęs savo žinias, gebėjimus, įgūdžius (emocinį intelektą, protinius gebėjimus, įgimtą mokėjimą bendrauti), kontroliuoja savo elgseną (remdamasis vertybinę orientacija). Telkdamas mokyklos ir vietos bendruomenes perimti vietos istoriją, kultūrą, tradicijas, papročius, puoselėja kiekvieno nario pasaulėžiūrą, interesus, vertybes, poreikius bei savo ruožtu skatina pozityvų bendradarbiavimą priimant sprendimus, siekiant bendrų tikslų, vizijos.
- Ikimokyklinės ugdymo įstaigos ir vietos bendruomenės sąveika yra tampri, nes vienu metu ne tik puoselėjas kiekvieno nario savarankiškumas, individualumas, kūrybiškumas, bet ir ugdomas asmuo, galintis ir mokantis gyventi bei veikti drauge. Telkiant bendruomenę bei siekiant glaudaus bendradarbiavimo su vietos bendruomenės lyderiais, vadovas kuria teigiamą mikroklimatą, pagrįstu abipusiu pasitikėjimu, atvirumu, atsakomybe.
- Vykdydami mokyklos ir vietos bendruomenės įvairius projektus, seminarus, kursus, renginius ir kita, ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovas pasitelkęs asmenines, dalykines savybes (lankstumą, atsakomybę, streso valdymą, mokėjimą mokytis, bendrauti, vadovauti, ugdyti komandas, bendradarbiauti su socialinėmis grupėmis, informuoti) ir valdymo būdą (švietimo politikos išmanymas, strateginio ir projekcinio planavimo vykdymas, ugdymo kokybės gerinimas, žmogiškųjų ir materialinių išteklių valdymas, veiklos vertinimas ir įsivertinimas skatinant pokyčius), kuria ir skatina įvairių formų socialinių modelių (partnerystės) plėtrą.

### **3. Darbo, mokyklos vadovo kompetencija telkiant vietos bendruomenę, metodologija ir empirinio tyrimo analizė.**

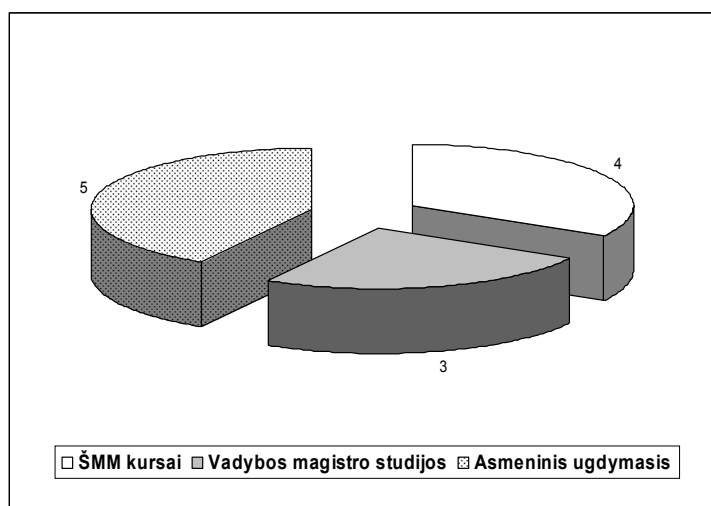
Ikimokyklinė ugdymo įstaiga yra pirmoji vaiko švietimo institucija – mokykla, kurioje vyksta ugdymas pagal įstaigos ikimokyklinio ugdymo programą. Valdant visuomenės (švietimo sistemos) pokyčius bei įgyvendinant švietimo keliamus uždavinius - gerinti ikimokyklinio ugdymo kokybę, mokyklos vadovas turi turėti reikiamų bendrųjų kompetencijų bei vykdyti vadybinę veiklą.

Analizuojant darbo problema – vadovo asmeninės, dalykinės savybės, valdymo būdas įtakoja vietos bendruomenės telkimą, pasirinkti šie darbo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė. Anot Tidikio R. (2003, p.375), analizė atliekama abstrakčiomis sąvokomis, sprendimais. Šiame darbe bus taikomas šaltinių studijavimas bei ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovo kompetencijos ir vadovo santykius su vietos bendruomenę analizė.
2. Dokumentų analizė. Anot Tidikio R. (2003, p.488 - 494), dokumentų analizės metodas yra pirminių duomenų rinkimas, kai dokumentai naudojami kaip pagrindiniai informacijos šaltiniai. Šiame darbe bus atrinkti dokumentų fragmentai (LR Švietimo Mokslo ministro įsakymu parvirtintą, mokyklų vadovų atestacijos nuostatų aspektą ir kita) pagal informacijos šaltinį ([www.smm.lt](http://www.smm.lt) ir kita).
3. Interviu – fokus grupė. Anot Luobikienės I. (2010, p. 52 – 54) fokus grupės tyrimo metodika suvedama į interviu pravedimą, pagal iš anksto paruoštą scenarijų (klausimyną, planą). Šiame darbe specialiai bus atrinkta fokus grupė (6 kompetentingi asmenys - ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovai, turintys vadybinį darbo stažą bei kategorijas – žr. priedas 2), kurie pagal pateiktą scenarijų (žr. priedas 1 - apims 9 pagrindinių klausimų, apie 30 – 60 min.) aptars pagrindinius terminus bei atskleis vadovo kompetencijos aspektus, kurie sąlygoja mokyklos vadovo ir vietos bendruomenės sąveiką. Siekiant mokslinio objektyvumo (vadovų sąžiningumo, atvirumo), respondentų asmenybės bus užkoduotos (ekspertas – E1, E2 iki E6), o gauta informacija naudojama tik mokslo darbui. Tyrimas vyko iš anksto susitarus ir panaudojus informacines technologijas: mobilusis ryšis ir *Skype* (interneto telefonijos tinklas).
4. Logografinis metodas. Anot Prakapo R., Butvilo T. (2011), logografinis metodas atliekamas schemomis, teiginiais, lentelėmis. Šiame darbe logografiniu metodu bus pateikti teorinių interpretacijų ir empirinius tyrimo duomenis.

### ***Kokybinio tyrimo analizė.***

Tyrimo metu pateikus klausimą „Kur įgijote vadovo darbui reikalingų kompetencijų?“, siekta išsiaiškinti ar mokyklos vadovai siekia asmeninio ugdymo(si), tobulėjimo, kuris įtakoja socialinių struktūrų pokyčius.

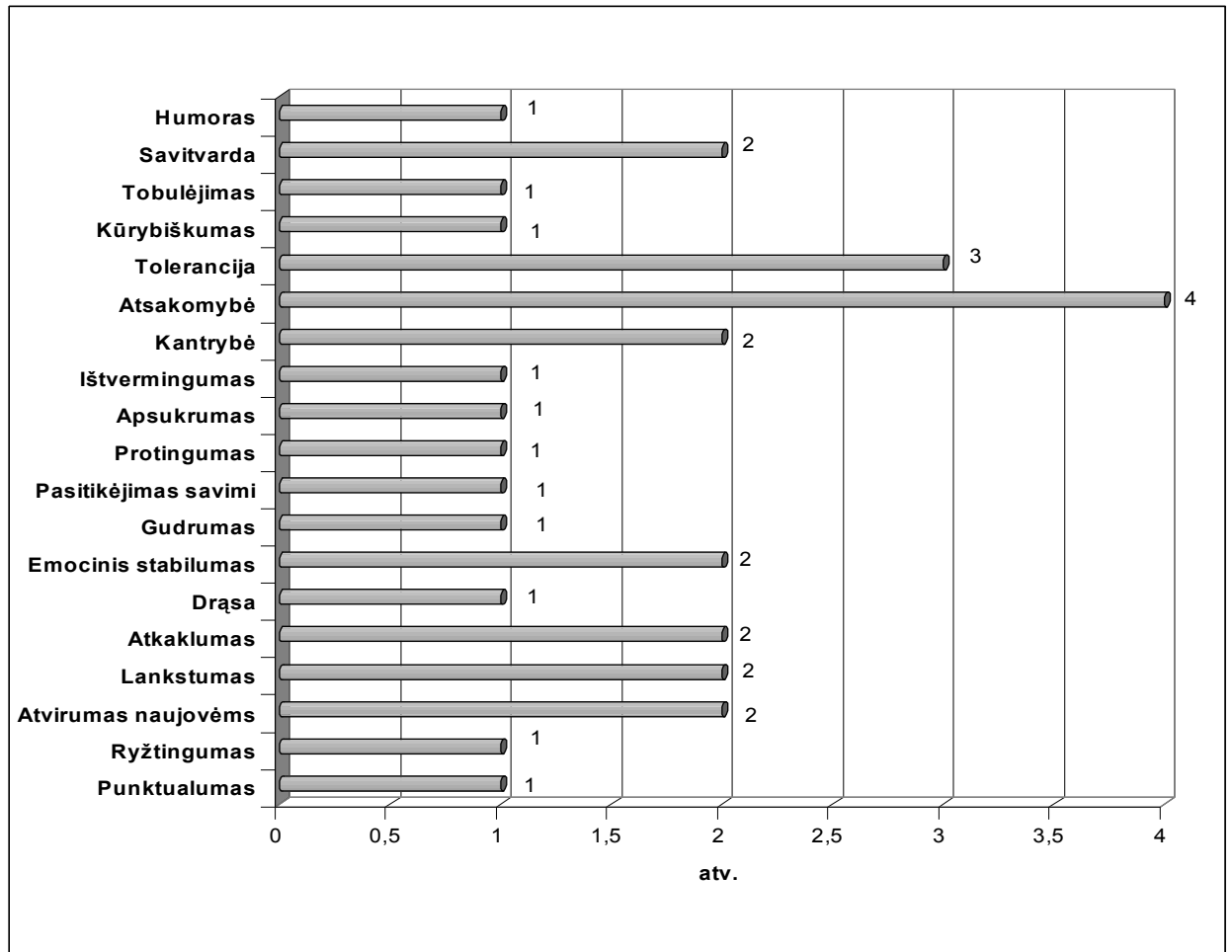


8 pav. Ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovų tobulinimosi galimybės.

Analizuojant interviu duomenys (žr. 8 pav.) galima teigti, jog dauguma (5 atv.) mokyklos vadovai (E1 – E6) žinių, įgūdžių, patirties semiasi asmeniškai: lankydami įvairius seminarus, kursus (pvz., psichologiniai – asmeninio ugdymo(si) seminarai), studijuodami literatūrą, interneto portalų naujoves. Kiek mažiau, pateikė, jog lankosi ŠMM organizuojamuose įvairių kursų programose; čia sužino naujoves bei įvaldo žmoniškųjų ir materialinių išteklių valdymo pradmenis. Kita vertus, pusė jų (3 atv.), paminėjo vadybos magistro studijas.

Taigi, mokyklos vadovai nuolat lanko kursus, seminarus, studijuoja literatūrą, domisi naujovėmis. Šis gebėjimas mokytis, siekis tobulėti, skatina vadovus stebėti, vertinti pokyčius ir naujoves, gilinti savo kompetencijas, įgyti autoritetą (rodant pavyzdį ir motyvuojant mokyklos ir vietos bendruomenės narius) bei kurti, išsaugoti ar keisti socialinius modelius.

Pateikus klausimą „Kokias asmenines savybes turėtų turėti geras vadovas?“, siekta pagrįsti mokslinės literatūros analizę apie asmenines vadovo savybes, kurios įtakoja mokyklos gero valdymo sėkmei.

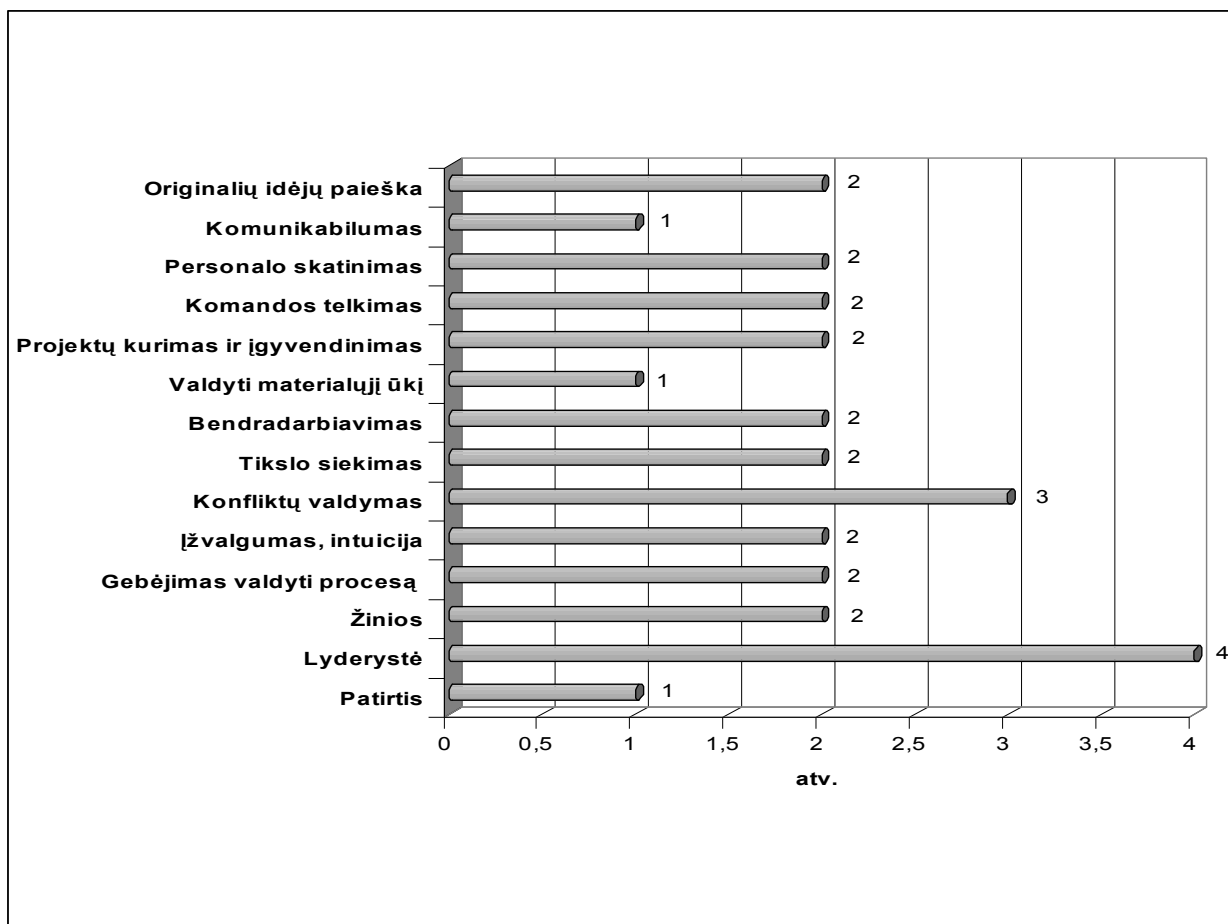


9 pav. Mokyklų vadovų įvardintos svarbiausios asmeninės savybės.

Turimi empiriniai duomenys (žr. 9 pav.) patvirtina vadovų asmenines (viso 19) savybes, kurios svarbios šių dienų mokyklos vadovavimui. Dauguma (E1 – E6) jų įvardino – atsakomybę, toleranciją. Kiek mažiau, kantrybę, emocinį stabilumą, atkaklumą, lankstumą, atvirumą naujovėms bei kitas asmenines savybes.

Vadinasi, geras vadovas geba įvardyti savo stipriausias asmenybės puses, kam teikia pirmenybę. Mokyklos vadovo savęs pažinimas įtakoja gebėjimus perteikti mintis, priimti sprendimus bei daryti įtaka kitų žmonių veiksams. Telkiant mokyklos ir vietos bendruomenių narius bendrai veiklai, mokyklos vadovas savo pavyzdžiu (elgsena), kuria ir formuoja socialinius modelius.

Tyrimo metu pateikus klausimą „Kokias dalykines savybes turėtų turėti geras vadovas?“, siekta pagrįsti ar mokyklos vadovo tinkamos dalykines savybes užtikrina sklandžią, veiksmingą veikseną, siekiant efektyvaus mokyklos valdymo, bendradarbiavimo su bendruomenės nariais.

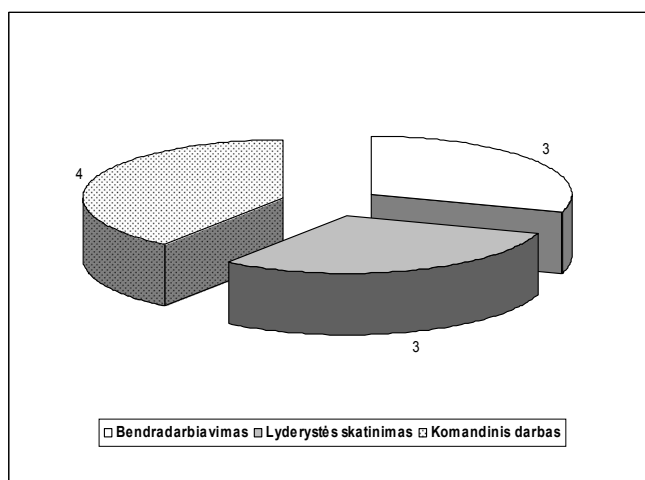


10 pav. Mokyklos vadovų dalykinės savybės.

Analizuojant tyrimo duomenis (žr. 10 pav) galima teigti, jog dauguma (4 atv.) ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovų (E1 – E6) savo įstaigoje plėtoja lyderystę. Vieną iš svarbiausių dalykinių savybių įvardina ir konfliktų valdymą. Vadovai pateikia ir kitas aktualias vadybines kompetencijas: gebėjimą valdyti procesą, materialųjį ūkį, telkti komandas, kurti ir įgyvendinti projektus, skatinti personalą, ieškoti originalių idėjų ir kita.

Darytina išvada, kad pasitelkęs lyderystę, ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovas, telkia mokyklos ir vietos bendruomenės narius. Svarbiausios vadybines kompetencijos: gebėti planuoti, įgyvendinti, valdyti bei kontroliuoti žmoniškuosius ir materialinius išteklius, užtikrina mokyklos ir vietos bendruomenės narių sąveiką, bendrą veikseną, gerinant ikimokyklinio ugdymo kokybę.

Pateikus klausimą „Koki valdymo būdą taikote, telkiant bendruomenę?“, siekta išsiaiškinti kokią socialinę struktūrą kuria ir formuoja mokyklos vadovas, telkdamas vietos bendruomenę.

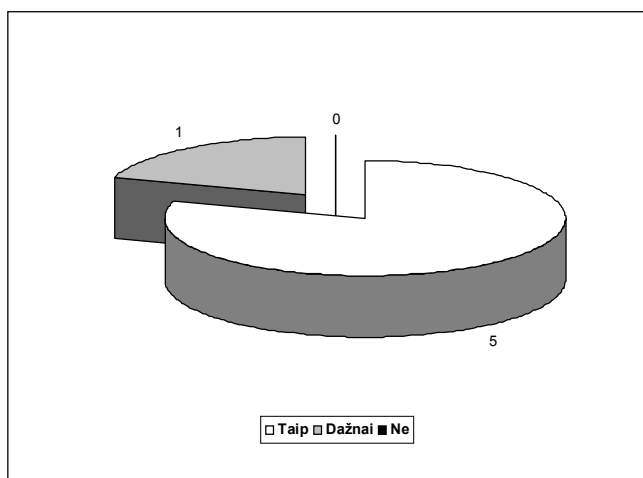


11 pav. Ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovų valdymo būdai.

Turimi empiriniai duomenys (žr. 11 pav.) patvirtina šių dienų mokyklos aktualijas: puoselėti lyderystę, bendradarbiavimą, komandinį darbą, pvz., E4: „Igyvendinant koki mažą, svarbų projektą, visada pasitelkiu komandą, taip gaunu įvairių idėjų, pasiūlymų, realių įgyvendinimo būdų. Darbas realizuojamas kūrybiškai ir sėkmingai“.

Vadinasi, pasitelkęs lyderystę, partnerystę, komandinį darbą, ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovas ir bendruomenės (mokyklos ir vietos) nariai kuria ir formuoja mikrolygio socialinę struktūrą bendros veiklos procese: sėkmingai įgyvendindami bendrus tikslus, siekius, kas skatina plėtotis naujovėms ir vystytis pokyčiams.

Remiantis mokslinės literatūros analizę, jog partnerystės ir bendradarbiavimo pagrindas yra pasitikėjimas, mokyklos vadovams buvo pateiktas klausimas „Ar pasitikite savo komanda?“ .



12 pav. Mokyklos vadovų požiūris į savo komandą.

Interviu tyrimas (žr. 12 pav.) rodo, jog dauguma ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovai pasitiki savo komanda (tik vienas E1 atsakė, kad savo komanda „dažniau pasitiki, nei ne“).

Taigi, įgyvendinant bendrus susitarimus, siekius, mokyklos vadovo ir bendruomenės narių sąveika grindžiama pasitikėjimu. Tai skatina socialinių modelių (partnerystės) plėtrą, t.y. efektyvesnį tikslų įgyvendinimą, saviorganizaciją, atvirumą, atsakomybę, grįžtamąjį ryšį bei pokyčius.



Remiantis mokslinės literatūros analizę, jog iššūkiai turi būti sukoncentruoti į aktualius, svarbius mokyklos ir vietos bendruomenės problemų sprendimus, ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovams pateiktas klausimas „Bendradarbiaudami su vietos bendruomenę, kokį iššūkį esate išskėlę: sau, kaip vadovui – asmenybei, sau ir organizacijai, personalui“.

1 lentelė

### Ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovo, telkiant vietos bendruomenės iššūkiai

	Ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovo, telkiant vietos bendruomenės iššūkiai:
Sau, kaip vadovui	E1 - Nuolat tobulėti, siekiant naujovių, plėsti viešųjų ryšių galimybes. E2 - Bendradarbiauti, jungti visus vietos bendruomenės narius, bendrai veiklai. E3 - Realizuoti iškilusias idėjas, projektus. E4 - Tobulinti gebėjimą, spręsti iškilusias problemas bendruomenėje E5 - Bendradarbiauti, pažinti vietos bendruomenę, jos poreikius. E6 - Siekti dvasinio ir intelektualinio tobulėjimo.
Sau ir organizacijai	E1 – Bendradarbiauti su vietos bendruomenę remiantis ugdymo prioritetais, gerinti įstaigos įvaizdį. E2 – Skatinti tobulėti, diegti įvairius bendradarbiavimo būdus, kurie aktyviai telktų bendruomenę. E3 – Sukurti konsultacinį centrą, bendruomenės vaikams su regėjimo sutrikimais. E4 - Sukurti modernią įstaigą, gebančią tobulinti mokytojų kvalifikaciją ir skleidžiančią patirtį mieste, respublikoje ir Europoje. E5 - Tapti vietos bendruomenėje reikšmingais, atliepti jų (bendruomenės) lūkesčius. E6 – Užtikrinti racionalaus ir emocinio intelekto darną, sudaryti sąlygas dvasiniam ir kūrybiškam vaikų, mokytojų ir bendruomenės narių ugdymui(si). Plėsti sukurtą dvasinio ugdymo centrą.
Personalui	E1 – Tobulinti personalo kompetencijas, kurios skatintų mokyklos ir vietos bendruomenės jungtis. E2 – Skatinti mokytis, tobulėti ir diegti vaikų sveikos gyvensenos ugdymo(si) naujoves, skleisti patirtį. E3 - Gebėti vykdyti projektus, palaipsniui įgyjant tarptautinio bendradarbiavimo patirties, ugdant vaikus su regėjimo sutrikimais. E4 - Gebėti kurti projektus ir skleisti patirtį bendruomenėje. E5 – Ieškoti, kokių paslaugų reikia bendruomenei ir bendradarbiaujant juos įgyvendinti. E6 - Puoselėti tautinį savitumą, siekiant išsaugoti tautos tradicijas, papročius, rūpintis dvasiniu vaikų ugdymu(si).

Šaltinis: sudaryta autorės remianti kokybinio tyrimo duomenimis

Analizuojant tyrimo duomenys (žr. 1 lentelė) galima teigti, jog ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovo, telkiant vietos bendruomenę, iššūkiai susiję su šių dienų aktualijomis:

- Sau, kaip vadovui - asmeninis ugdymas, siekiant tobulinti gebėjimus, igūdžius, pvz., „jungti visus vietos bendruomenės narius“, „pažinti vietos bendruomenę, jos poreikius“, „siekti dvasinio ir intelektualinio tobulėjimo“ ir kita.
- Sau ir organizacijai – bendradarbiauti su mokyklos ir vietos bendruomenės nariais, siekiant gerinti ikimokyklinio ugdymo kokybę, pvz., „bendradarbiauti remiantis ugdymo prioritetais“, „sukurti konsultacinį centrą bendruomenės vaikams“, „sudaryti sąlygas dvasiniam ir kūrybiškam vaikų, mokytojų ir bendruomenės narių ugdymui(si)“ ir kita.
- Personalui – siekti tobulėjimo ir sklaidos, investuojant į besimokančią organizaciją, pvz., „skatinti mokytis, tobulėti ir diegti vaikų sveikos gyvensenos ugdymo(si) naujoves, skleisti

patirti“, „kurti projektus ir skleisti patirtį bendruomenėje“, „tobulinti personalo kompetencijas, kurios skatintų mokyklos ir vietos bendruomenės jungtis“ ir kita.

Vadinasi, mokyklos vadovas telkdamas vietos bendruomenę realiai susitaria ir nustato bendrus siekius. Taipogi, siekia ne tik tobulinti savo, bendruomenės narių veiklą, bet ir įgyvendinti švietimo keliamus uždavinius: investuoti į besimokančią organizaciją, telkti ir išlaikyti bendruomenės narių bendradarbiavimo santykius, puoselėjant jų dvasinį gyvenimą bei patenkinant jų poreikius, interesus.

Mokyklos vadovas telkdamas bendruomenę (mokyklos ir vietos) siekia realių ir pasiekiamų tikslų nustatymo ir įgyvendinimo. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovams pateiktas klausimas „Koks Jūsų vadovaujamos įstaigos ir vietos bendruomenės bendras tikslas?“

2 lentelė

### **Ikimokyklinės ugdymo įstaigos ir vietos bendruomenės tikslai**

Ekspertai	Ikimokyklinės ugdymo įstaigos ir vietos bendruomenės bendras tikslas:
E1	Tautinių mažumų tarpusavio santykių gerinimas, rengiant bendrus renginius.
E2	Bendruomenės sveikos gyvensenos ugdymas(is).
E3	Bendruomenės konsultacinis centras (vaikams turintiems regos sutrikimus).
E4	Vietos bendruomenės lūkesčių įgyvendinimas, telkiant bendruomenės vaikus, turinčius klausos sutrikimus, ugdymui(si).
E5	Vaiko kūrybiškumo ir pilietinio aktyvumo skatinimas.
E6	Bendruomenės darnaus vystymosi, siekiant dvasinio tobulėjimo ir vertybių puoselėjimo.

Šaltinis: sudaryta autorės remianti kokybinio tyrimo duomenimis

Analizuojant konkrečius ikimokyklinės ugdymo įstaigos ir vietos bendruomenės tikslus (žr. 2 lentelė) išryškėjo, kad mokyklos vadovų ir bendruomenės tikslai apima veiksenos įvairovę, kuri skatina vertybių (pvz., „siekiant dvasinio tobulėjimo ir vertybių puoselėjimo“) puoselėjimą, poreikių (pvz., konsultaciniai centrai, vaikams turintiems regos, klausos sutrikimus), interesų (pvz., sveikos gyvensenos ugdymas) tenkinimą, tapatumo (pvz., „tautinių mažumų tarpusavio santykiai“) jausmą.

Darytina išvada, kad mokyklos ir vietos bendruomenės siekiai jungia bendruomenės narius bendrai veiklai, įgyvendinant ir patenkinant bendrystės, tapatumo jausmą, poreikius ir interesus.

Tyrimo metu pateikus klausimą „Kokius tarpusavio santykius norėtumėte pagerinti ar patobulinti?“, siekta išsiaiškinti kokias socialines struktūras mokyklos vadovas siekia keisti iš vidaus (veiklos motyvus, požiūrį į save ir kitus).

3 lentelė

### **Ikimokyklinės ugdymo įstaigos ir vietos bendruomenės tarpusavio santykių tobulinimas**

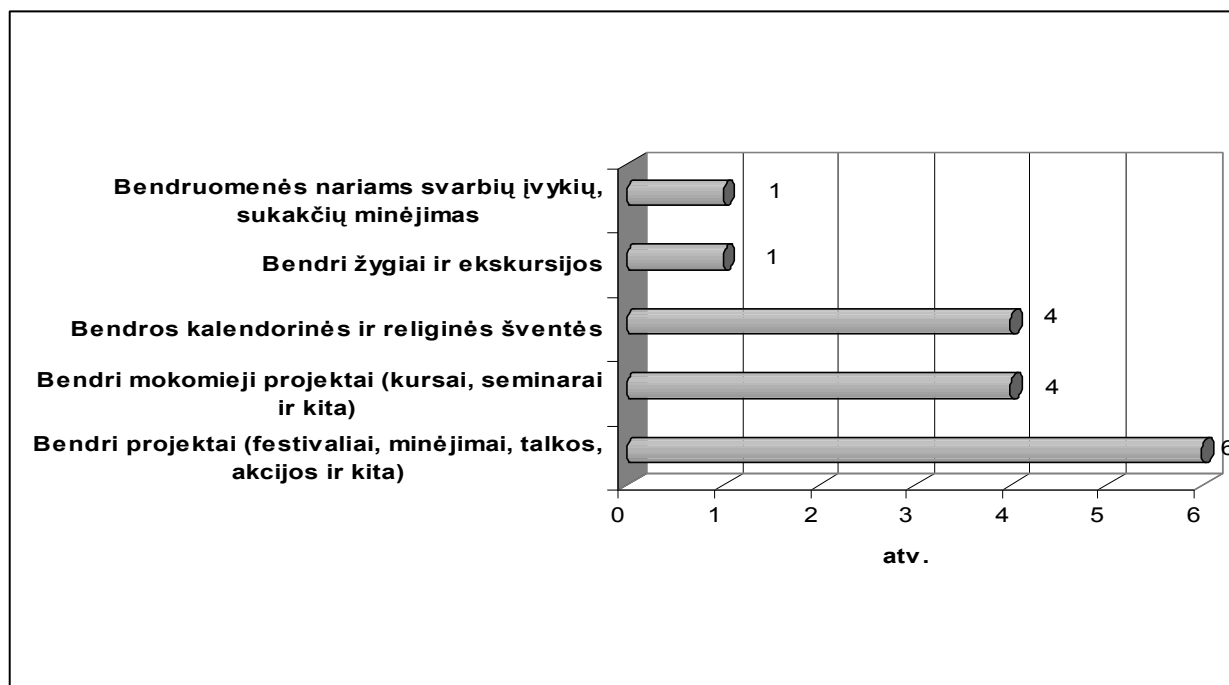
Ekspertai	Ikimokyklinės ugdymo įstaigos ir vietos bendruomenės tarpusavio santykių tobulinimas, gerinant:
E1	Bendravimo meną su darbuotojais.
E2	Komandos bendravimo įgūdžius, kurie skatintų aktyvesnį vietos bendruomenės narių dalyvavimą vaikų ugdymo(si) procese.
E3	Naujų originalių metodikų kūrimą: projektų, kurie skatintų aktyviau įsitraukti vietos bendruomenę. Personalo tarptautinio bendradarbiavimo kompetenciją.
E4	Mokytojų kvalifikaciją - gebėjimą rengti tarptautinius projektus, įtraukiant vietos bendruomenės patirtį. Gebėjimą bendradarbiauti su vietos bendruomenės nariais ir kitų šalių pedagogais.
E5	Gebėjimą dirbti su nemotyvuotais žmonėmis.
E6	Komandų (mokyklos ir bendruomenės narių) atsakomybės jausmą ir kūrybiškumą. Abipusis bendradarbiavimas, rengiant įdomesnius projektus, renginius.

Šaltinis: sudaryta autorės remianti kokybinio tyrimo duomenimis

Interviu tyrimas (žr. 3 lentelė) rodo, jog dauguma ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovai su vietos bendruomene, siekia bendravimo ir bendradarbiavimą santykius tobulinti pasitelkę įvairius būdus, t.y. stiprina ir puoselėja komandinį (pvz., „komandos bendravimo įgūdžius“) darbą, tobulina personalo kompetencijas (pvz., „gebėjimą rengti tarptautinius projektus“), kuria ir realizuoja projektus, renginius (pvz., „tarptautinius projektus, įtraukiant vietos bendruomenės patirtį“).

Taigi, mokyklos vadovas, remiantis švietimo keliamais reikalavimais, siekia tobulinti veiklą. Telkiant vietos bendruomenę, vadovas motyvuodamas ir įtakodamas mokyklos komandos kompetencijas, skatina tarpusavio (bendravimo ir bendradarbiavimo) santykius, plėtojant inovacijas ir valdant pokyčius.

Siekiant išsiaiškinti kokiais būdais įgyvendinami mokyklos ir vietos bendruomenės bendri tikslai, siekai, mokyklos vadovams pateiktas klausimas „Kokiais būdais telkiate vietos bendruomenę?“.



13 pav. Ikimokyklinės ugdymo įstaigos ir vietos bendruomenės bendra veikla.

Turimi empiriniai duomenys (žr. 13 pav.) patvirtina, jog ikimokyklinės ugdymo įstaigos ir vietos bendruomenės bendra veikla atliepia bendrus tikslus, siekius, interesus, poreikius ir skatina bendrystės jausmą, pvz.:

- Svarbių įvykių, sukakčių minėjimas: pvz., „veteranų pagerbimas – seniūnijoje organizuojame koncertuką, vaikai įteikia savo dailės darbelius“ (E5);
- Išvykos, ekskursijos: pvz., „vykstame į „Lėlės“ teatrą, Trakų muziejų“ (E2);
- Kalendorinės šventės: pvz., „seniūnijoje organizuojame bendrus vietos bendruomenės koncertus „Vasario 16-osios minėjimą“, „Užgavėnės“ (E3) ir kita;
- Projektai: pvz., „Gyvasis kalbos lobynas“ (E6), „Smėlio pasakojimai“ (E5), „Atrandant senuosius amatus“ (E4), „Sveikos gyvensenos (mitybos) integravimas į vaikų meninę raišką“ (E2) ir kita;
- Akcijos: pvz., „Ledinukų kaleidoskopas 2013. Tautinė juosta“ (E3), „Dovana seneliams“ (E2), „Darom“ (E1 – E6) ir kita;

- Kursai, seminarai – psichologo „Mokykla tėvams ir auklėtojoms“ (E5), „Jausmų terapija“, „Dailės terapija“ (E6) ir kita.

Vadinasi, mokyklos vadovas ir vietos bendruomenės lyderiai, kuria ir palaiko aktyvų ikimokyklinės ugdymo įstaigos ir vietos bendruomenės socialinį modelį. Tarpusavio (bendradarbiavimo) sąveika pasireiškia organizuojant ir vykdant bendrus projektus, renginius, įgyvendinant realiai nustatytus tikslus, siekius.

Analizuojant šį skyrių galima formuluoti šias išvadas:

- Mokyklos vadovai nuolat lanko kursus, seminarus, studijuoja literatūrą, domisi naujovėmis. Gebėjimas mokytis, skatina vertinti pokyčius ir naujoves, gilinti savo kompetencijas, įgyti autoritetą, kurti, išsaugoti socialinius santykius.
- Tyrimo metu nustatyta, jog mokyklos vadovas geba įvardyti savo stipriąsias asmenybes (atsakomybė, tolerancija, lankstumas, atkaklumas ir kita) savybes ir vadybines (planuoti, įgyvendinti, valdyti žmoniškuosius ir materialius išteklius) kompetencijas, kurios įtakoja mokyklos ir bendruomenės narių partnerystę, gerinant ikimokyklinio ugdymo kokybę.
- Pasitikėdami vieni kitais, mokyklos vadovas ir vietos bendruomenės lyderiai, telkia ir palaiko aktyvų ikimokyklinės ugdymo įstaigos ir vietos bendruomenės bendradarbiavimą. Siekiant bendrų realių siekių, organizuojami bendri projektai, renginiai, patenkinami bendrystės, tapatumo jausmai, poreikiai, interesai.
- Kompetentingi mokyklos vadovai įgyvendindami švietimo keliamus uždavinius (investuoti į besimokančią organizaciją, telkti ir išlaikyti bendruomenės narių bendradarbiavimo santykius, puoselėti dvasinį gyvenimą bei patenkinti poreikius, interesus) tobulina veiklos programas, plėtoja naujoves.

## Išvados

1. Socialinių modelių kūrimas, augimas ir tobulinimas remiasi vadovo kompetencija. Vadovas suvokdamas savo asmenines ir dalykines savybes (lankstumą, atsakomybę, toleranciją, pagarbą, empatiją, streso ir konflikto valdymą, mokėjimą mokytis, bendrauti, vadovauti, ugdyti komandas, bendradarbiauti su socialinėmis grupėmis, informuoti) ir suformavęs valdymo būdą (lyderystę, partnerystę), sėkmingai vadovauja ir telkia bendruomenę bendrai veiklai skatinant inovacijas ir valdant pokyčius.
2. Vietos bendruomenė (lyderiai ir jos nariai) puoselėja vietos istoriją, kultūrą, tradicijas, papročius, atsižvelgdami į kiekvieno nario pasaulėžiūrą, interesus, vertybes, poreikius. Tai skatina kiekvieno nario savarankiškumą, individualumą, kūrybiškumą, mokėjimą gyventi bei veikti drauge.
3. Valdant visuomenės (švietimo sistemos) pokyčius bei įgyvendinant švietimo keliamus uždavinius - gerinti ikimokyklinio ugdymo kokybę, ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovas pasitelkęs kompetenciją (asmenines, dalykines savybes ir valdymo būdą) kuria ir skatina įvairių formų socialinių modelių (partnerystės, lyderystės ir besimokančios organizacijos) plėtrą.
4. Empiriniai duomenys patvirtina, jog kompetentingi mokyklos vadovai siekia mokytis, tobulėti. Remiantis savo stipriosiomis asmenybės savybėmis ir vadybine kompetencija, vadovai geba įtakoti sėkmingą mokyklos ir bendruomenės narių partnerystę, organizuodami bendrus projektus, renginius. Pasitikėjimu, atsakomybe grįsta tarpusavio sąveika, formuoja savita mikrolygio socialinę struktūrą: ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovo ir bendruomenės narių bendradarbiavimo santykius, veiklos motyvus, vertybes, siekius.
5. Darbo problemą patvirtina turimi empiriniai duomenys. Mokyklos vadovo kompetencija įtakoja bendruomenės (mokyklos ir vietos) narių aktyvų įsitraukimą į bendrą veiklą, siekiant bendrų užsibrėžtų tikslų, patenkinant bendrystės, tapatumo jausmus, poreikius ir interesus bei užtikrinant ikimokyklinio ugdymo kokybę.

## Rekomendacija

Mokyklos vadovas pasitelkęs savo kompetencija, erudicija, turėtų aktyviau apjungti vietos bendruomenę, t.y. ne tik ikimokyklinių ugdymo įstaigų bendruomenes (dažnas reiškiny), bet ir seniūnijoje esančių centrų (senjorų klubo, meno, technikos būrelių lyderius, policijos, gaisrininkų komandas ir kita) narius. Atsižvelgdamas į bendruomenės lūkesčius, interesus, poreikius, mokyklos vadovas, pirmiausia motyvuodamas savo komandą, turėtų įtakingiau „parduoti savo idėją“, siekiant bendrų tikslų tęstinumo bei partnerystės plėtros. Jis turėtų domėtis ką veikia kitos vietos bendruomenės ir gerąją patirtį pritaikyti prie savo bendruomenės poreikių, interesų.

## Literatūra

1. Адизес И.К. Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует. - Москва: ООО “Альпина Бизнес Букс”, 2007. - 262 p. - ISBN 5-9614-0429-3 (rus), ISBN 0-937120-03-0 (ang.)
2. Adler A. Žmogaus pažinimas. - Vilnius: Vaga, 2009. - 252 p. - ISBN 978-5-415-02046-1
3. Allport G.W. Tapsmas. Svarstymai apie asmenybės psichologiją. - Vilnius: Vaga, 1998. - 117p. - ISBN 5-415-01336-9
4. Bandura A. Socialiniai minties ir veiksmo pagrindai. Socialinė kognityvinė teorija. - Vilnius: VU, Specialiosios psichologijos laboratorija, 2009. - 1061 p. - ISBN 978-9955-636-08-3
5. Cibulskas G., Žydžiūnaitė V. Lyderystės vystimosi mokykloje modelis. Monografija. - Vilnius: Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras, 2012. - 246 p. - ISBN 978-9955-786-57-3
6. Drucker P.F. Drukerio mokymo pagrindai. - Kaunas: UAB Rgrupė, 2009. - 329 p. - ISBN 978-9955-923-13-8
7. Fromm E. Pabėgimas iš laisvės. - Kaunas: „Verba vera“, 2008a. - 325 p. - ISBN 978-9955-9430-8-2
8. Fromm E. Turėti ar būti? - Kaunas: „Verba vera“, 2005. - 277 p. - ISBN 9955-9430-5-X
9. Fromm E. Žmogus sau. Etikos psichologijos tyrimas. - Kaunas: „Verba vera“, 2008b. - 276 p. - ISBN 978-609-402-000-1
10. Gliokler M. Tarpusavio santykių galia. - Lietuvos Valdorfo pedagogikos centro leidybos grupė, 2003. - 228 p. - ISBN 9986-816-19-X
11. Goleman D. Emocinis intelektas darbe. - Vilnius: Presvika, 2008. - 440 p. - ISBN 978-9955-22-174-6
12. Goleman D., Boyatzis R., McKee A. Lyderystė. Kaip vadovaiti pasitelkiant emocinį intelektą. – Kaunas: Smaltijos leidykla, 2007. - 288 p. - ISBN 9955-707-08-9
13. Griffin D. Lyderystės ištakos. Saviorganizacijos ir etikos sąsajos. - Vilnius: Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras, 2011. - 208 p. - ISBN 978-9955-92-094-6
14. Harris A. Pasidalytoji lyderystė mokykloje. Ateities lyderių ugdymas. - Vilnius: Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras, 2010. - 162 p. - ISBN 978-9955-611-58-5
15. Jung C.G. Atsiminimai, vizijos, apmąstymai. - Vilnius: Margi raštai, 2010. - 524 p. - ISBN 978-9986-09-405-0

16. Jung C.G. Du traktatai apie analitinę psichologiją: Apie sąmonės psichologiją; Santykiai tarp Aš ir sąmonės. - Vilnius: Margi raštai, 2012. - 307 p. - ISBN 978-9986-09-437
17. Köhler W. Geštaltpsichologija. Pažintis su šiuolaikinės psichologijos sąvokomis. - Vilnius: VU Specialiosios psichologijos laboratorija, 2005. - 260 p. - ISBN 9986-9357-7-6
18. Lewin K. Lauko teorija socialiniuose moksluose. Rinktiniai teoriniai straipsniai. - Vilnius: VU, Specialiosios psichologijos laboratorija, 2007. - 375 p. - ISBN 978-9955-636-05-2
19. Luobikienė I. Socialinių tyrimų metodika. - Kaunas: Technologija, 2010. - 102 p.- ISSN 978-9955-25-803-2
20. Maslow A.H. Būties psichologija. - Vilnius: Vaga, 2011. - 342 p. - ISBN 978-5-415-02203-8
21. Maslow A.H. Motyvacija ir asmenybė. - Vilnius: Apostrofa, 2009. - 405 p. - ISBN 978-9955-605-53-9
22. Mečkauskienė R. Mokyklos vadovai kaitos procese. - Vilnius: Tiklis, 2007. - 412 p. - ISBN 9955-672-072
23. Mečkauskienė R. Šiuolaikinės mokyklos valdymas. - Vilnius: Versus aureus, 2008. – 377p. – ISBN 978-9955-34-083-6
24. Mikoliūnienė V. Veiksminga vadyba ugdymo įstaigos veiklos tobulinimui. - Vilnius: UAB „Garsų pasaulis“, 2009. - 116 p. - ISBN 978-9955-766-05-6
25. Misiukonis T. Asmeninio ugdymo praktika vadovams. - Vilnius: Vaga, 2012. - 327 p. ISBN 978-5-415-02241-0
26. Myers I.B., Myers P.B. Skirtingos dovanos. Asmenybės tipai. - Vilnius: Vaga, 2009. - 264p. - ISBN 978-5-415-02095
27. Myers D.G. Psichologija. - Kaunas: UAB „Poligrafija ir informatika“, 2008. - 1079 p. - ISBN 978-9986-850-61-8
28. Myers D.G. Интуиция. - Санкт-Петербург : Питер, 2009. - 250p.- ISBN 978-5-49807-097-1
29. Moestl B. Menas valdyti. - Leidykla „Algarvė“, 2012. - 263 p.- ISBN 978-9955-871-52-1
30. Neale S., Spencer-Arnell I., Wilson L. Emocinis intelektas ir ugdymas. - Vilnius: UAB „Verslo žinios“, 2008. - 280 p. - ISBN 978-9955-460-81-7
31. Nefas S. Funkcionali vietos bendruomenė Lietuvos kaimuose ir miesteliuose. Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S). - Vilnius, Mykolo Romerio universitetas, 2007. - 218 lap.
32. Obrazcovas V. Kūrybinis problemų sprendimas. - Vilnius: leidykla MES, 2012. - 287 p. - ISBN 978-609-95202-2-3



33. Олпорт Г. Становление личности. - Москва, Издательство "Смысл", 2002. - 461 p. - ISBN 5-89357-098-7
34. Palidauskaitė J. Etika valstybės tarnyboje. Mokslinė monografija. - Kaunas: Technologija, 2010. - 500 p. - ISBN 978-9955-25-721-9
35. Prakapas R., Butvilas T. Mokslinio tiriamojo darbo logografika studijoms. Mokomasis leidinys. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2011. ISBN 978-9955-19-266-4. [www.mruni.eu/lt/mokslas/leidyba/leidiniai/?file=275304&id](http://www.mruni.eu/lt/mokslas/leidyba/leidiniai/?file=275304&id) [žiūrėta 2012 10 10]
36. Psichologijos žodynas. - Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla, 1993. - 368 p. - ISBN 5-89950-016-6
37. Пеппер И. Что действительно важно: служение, лидерство, люди и ценности. - Санкт-Петербург: Высшая школа менеджмента, 2011. - 375 p. - ISBN 978-5-9924-0067-0
38. Raipa A. ir kiti. Modernus viešasis valdymas. Kolektyvinė monografija. - Kaunas: Vitae Litera, 2012. - 369 p. - ISBN 978-609-454-050-9.
39. Рыженкова Л. К. Профессиональные навыки менеджера. - Москва: издательство „Эксмо“, 2012. - 270 p. - ISBN 978-5-699-47754-8
40. Schiefelbeinas E.F., McGinnas N.F. Mokomės ugdyti: siūlymai Lotynų Amerikos švietimui pertvarkyti. - Vilnius: Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras, 2011. - 416 p. - ISBN 978-9955-884-42-2
41. Skaržauskienė A. Sisteminis mąstymas organizacijų valdyme. Monografija. - Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2010. - 162 p. - ISBN 978-9955-19-196-4
42. Skinner B.F. Apmąstymai apie biheviorizmą ir visuomenę. - Vilnius: VU specialiosios psichologijos laboratorija, 2006. - 246 p. - ISBN 9955-636-02-5
43. Šavareikienė D. Motyvacija vadybos procese. - Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2008. - 129 p. - ISBN 978-9986-38-890-6
44. Šimanskienė L., Seilius A., Komandos: samprata, kūrimas, vadovavimas. Monografija. - Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2009. - 346 p. - ISBN 978-9955-18-411-9
45. Tidikis R. Socialinių mokslų tyrimų metodologija. - Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003. - 626 p. - ISBN 9955-563-26-5
46. Urbanovič J. Mokyklos autonomijos valdymo modelis. Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S). - Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2011a. - 179 p. - ISSN 978-9955-19-288-6
47. Urbanovič J. Mokyklos autonomijos valdymo modelis. Daktaro disertacijos santrauka. Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S). - Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2011b. - 56 p.

48. West M.A. Efektyvus komandinis darbas. - Kaunas: UAB Poligrafija ir informatika, 2011. - 199 p. - ISBN 978-9986-850-62-5

**Mokslinių straipsnių medžiaga iš periodinių leidinių:**

1. Diržytė A., Patapas A., Mokolionytė R. Viešojo ir privačiojo sektorių vadovų darbo motyvacijos ypatumai//Viešoji politika ir administravimas. – Kaunas: Technologija, 2010, Nr.34, p.122 – 138. - ISSN 1648-2603, ISSN 2029-2872 (online)
2. Butkevičienė E., Vaidelytė E. Lietuvos valstybės tarnautojų vadybinės kompetencijos// Viešoji politika ir administravimas. – Kaunas: Technologija, 2008, Nr.23, p.68 – 82. - ISSN 1648-2603, ISSN 2029-2872 (online)
3. Kontautienė R., Melnikova J. Mokyklų vadovų kompetencijų tobulinimo sistemos projektavimas Lietuvoje: teorinis pagrindas//Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Mokslo darbai. - Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2010. 4 (20), p.79 – 90. - ISSN 1648-9098
4. Nefas S. Lietuvos kaimų ir miestelių vietos bendruomenių funkcionalumą lemiantys veiksmi//Viešoji politika ir administravimas. – Kaunas: Technologija, 2008, Nr.23, p.98 – 108. - ISSN 1648-2603
5. Nefas S. Funkcionalių vietos bendruomenių veiklą sąlygojantys veiksniai//Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Mokslo darbai. – Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2009 03 (16) , p.101 – 109. - ISSN 1648-9098
6. Nefas S. Vadybos funkcijų raiška Lietuvos vietos bendruomenių veikloje//Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Mokslo darbai. – Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2010. 3 (19), p.238 – 244. - ISSN 1648-9098
7. Palidauškaitė J. Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas// Viešoji politika ir administravimas. – Kaunas: Technologija, 2008, Nr.25, p.7 - 10. - ISSN 1648-2603
8. Smalskys V., Skietrys E. Viešojo valdymo modernizavimo aspektai ir įgyvendinimo problemos// Viešoji politika ir administravimas. - Kaunas: Technologija, 2008, Nr.24, p.60 – 67. - ISSN 1648-2603
9. Trakšelys K. Vadovo emocinio intelekto įtaka valdymo produktyvumui//Vadyba. – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2008, 2(3) , p.173 – 178. - ISSN 1648-7974

### Mokslinių straipsnių medžiaga iš internetinių šaltinių:

1. Ainsworth P. No more heroes: Does collaboration spell the death of the heroic leader?. 2009 - [www.ncsl.org.uk](http://www.ncsl.org.uk) [žiūrėta 2012 02 15]
2. Allen W. The Heart of the Head. The emotional dimension of school leadership. Autumn 2009 - [www.ncsl.org.uk](http://www.ncsl.org.uk) [žiūrėta 2012 02 15]
3. Glatter R. Of leadership, management and wisdom, 2008 - [www.ncsl.org.uk](http://www.ncsl.org.uk) [žiūrėta 2012 02 15]
4. Habinc M. Community Building through Festivities: A Case of Dirty Togetherness? Source: Studia ethnologica Croatica (Studia ethnologica Croatica), issue: 23 / 2011, pages: 239258, on [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com).  
[www.ceeol.com/asp/getdocument.aspx?logid=5&id=3c70bba0...](http://www.ceeol.com/asp/getdocument.aspx?logid=5&id=3c70bba0...) [žiūrėta 2013 02 15]
5. Harris A., Moos L., Moller J., Robertson J., Spillane J. Exploring different perspectives and approaches to the practice of school leadership, 2011.  
[www.almaharris.co.uk/.../challenging\\_leadership\\_pr](http://www.almaharris.co.uk/.../challenging_leadership_pr) [žiūrėta 2012 02 15]
6. Irmsher K. Bendravimo igūdžiai. 2010.  
<http://www.lyderiulaikas.smm.lt/lt/biblioteka/straipsniai/projekto-ivesrti-straipsniai/543-bendravimo-gdai-2010-m> [žiūrėta 2012 05 20]
7. Kallas S. Leading multicultural organisations: Developing the senior managers of the European Commission. Source: Halduskultuur Administrative Culture (Halduskultuur Administrative Culture), issue: 09 / 2008, pages: 0611, on [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com).  
[www.ceeol.com/asp/getdocument.aspx?logid=5&id=878ae1ef..](http://www.ceeol.com/asp/getdocument.aspx?logid=5&id=878ae1ef..) [žiūrėta 2013 02 15]
8. Kazlauskienė I., Šaparnis G. Managerial Competences Diagnostics of Preschool Education Institutions. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų kompetencijų diagnostika. Social Research (10/2007), 49 – 58p. - ISSN 1392-3110 [www.ceeol.com/asp/issuedetails.aspx?..](http://www.ceeol.com/asp/issuedetails.aspx?..) [žiūrėta 2013 02 15]
9. Komisijos komunikatas. Ankstyvasis ugdymas ir priežiūra. Kaip padėti mūsų vaikams. - Europos Komisija, Briuselis, 2011.2.17- KOM(2011) 66 galutinis.  
[eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011...LT..](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011...LT..) [žiūrėta 2013 01 20]
10. Stoica E. C. The Role Of Decentralization For Efficient Public Administration. Source: Lex ET Scientia International Journal (LESIJ) (Lex ET Scientia International Journal (LESIJ)), issue: XVIII2 / 2011, pages: 218227, on [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com) [žiūrėta 2013 02 20]
11. Šnapštienė R., Butkevičienė E., Vaidelytė E. A manager or a leader? Analysis of managerial and leadership competences in lithuanian civil service. Vadovas arba lyderis?

Analizė, valdymo ir vadovavimo Lietuvos valstybės tarnybos gebėjimai Philosophy. Sociology (Filosofija. Sociologija), issue: 2 / 2011, pages: 139148, on [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com).  
[www.ceeol.com/asp/getdocument.aspx?logid=5&id...](http://www.ceeol.com/asp/getdocument.aspx?logid=5&id...) [žiūrėta 2013 02 20]

**[www.smm.lt](http://www.smm.lt) ir kiti internetiniai šaltiniai:**

1. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2011–2013 metų – 2011 Nr. ISAK-350 - [www.smm.lt/ugdymas/.../Programa-2011-03-01\(minstr.%20pasir.\).p](http://www.smm.lt/ugdymas/.../Programa-2011-03-01(minstr.%20pasir.).p). [žiūrėta 2013 01 20]
2. Ikimokyklinio ugdymo kokybė//Švietimo problemos analizė. 2012, rugsėjis Nr.13 (77) ISSN 1822-4156 - [http://www.smm.lt/svietimo\\_bukle/docs/analizes/2012-09\\_Nr.13\\_Ikimokyklinio%20ugdymo%20kokybe.pdf](http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/analizes/2012-09_Nr.13_Ikimokyklinio%20ugdymo%20kokybe.pdf) [žiūrėta 2012 10 10]
3. Ikimokyklinio ugdymo krepšelis, 2011 12 28, Nr. SR-11-02-49  
<http://www.smm.lt/aplinkrastis.pdf> [žiūrėta 2012 10 10]
4. Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodika, 2005. Valstybės žinios. 2005. Nr. 30-944  
[www.smm.lt/ugdymas/docs/.../IKIMOKYKLINIO\\_auditas\\_2005.pdf](http://www.smm.lt/ugdymas/docs/.../IKIMOKYKLINIO_auditas_2005.pdf) [žiūrėta 2013 01 20]
5. Kaip užsienio šalyse atrenkami, ugdomi ir vertinami mokyklų vadovai?//Švietimo problemos analizė. 2011, rugsėjis Nr.8 (58). - ISSN 1822-4156  
[http://www.smm.lt/svietimo\\_bukle/docs/pr\\_analize/Mokyklu\\_vadovai.pdf](http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/pr_analize/Mokyklu_vadovai.pdf) [žiūrėta 2012 05 20]
6. Kiek lyderystės surasta Lietuvos mokykloje?// Švietimo problemos analizė. 2012, liepa Nr.12 (76). - ISSN 1822-4156  
[http://www.smm.lt/svietimo\\_bukle/docs/Kiek%20lyderystes%20surasta%20Lietuvos%20mokykloje.pdf](http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/Kiek%20lyderystes%20surasta%20Lietuvos%20mokykloje.pdf) [žiūrėta 2012 12 10]
7. LR Švietimo įstatymas, 2011 m. kovo 17 d. Nr. XI-1281 - Žin., 2010, Nr.15-701, Vilnius.  
[www.sac.smm.lt/.../Lietuvos%20Respublikos%20svietimo%20istatym](http://www.sac.smm.lt/.../Lietuvos%20Respublikos%20svietimo%20istatym)[žiūrėta 2012 02 10]
8. Lyderystės kompetencija: Kam? Kodėl? Kaip?// Švietimo problemos analizė. 2012, liepa Nr.10 (74). - ISSN 1822-4156  
[http://www.smm.lt/svietimo\\_bukle/docs/Lyderystes%20kompetencija.pdf](http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/Lyderystes%20kompetencija.pdf) [žiūrėta 2012 02 10]
9. Mokyklų vadovai: vadovauja ar lyderiauja?// Švietimo problemos analizė. 2007, spalio Nr.7 (18). - ISSN 1822-4156  
[http://www.smm.lt/svietimo\\_bukle/docs/pr\\_analize/Mokyklu\\_vadovai.pdf](http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/pr_analize/Mokyklu_vadovai.pdf)[žiūrėta 2012 12 10]
10. Valstybinė švietimo 2013–2022 metų strategija. Projektas 2012 10 30 – Žin. 2012 Nr. 61-3050 [www.smm.lt/.../VSS%202013%20metmenys%202012-05-16.pdf](http://www.smm.lt/.../VSS%202013%20metmenys%202012-05-16.pdf)[žiūrėta 2012 12 10]

11. Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatai, patvirtinti Lietuvos Respublikos Seimo 2003 m. liepos 4 d. nutarimu Nr. IX-1700  
[www.smm.lt/teisine\\_baze/docs/.../2005-01-24-82.ht...](http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/.../2005-01-24-82.ht...) [žiūrėta 2012 02 20]
12. Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatai. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005 m. liepos 21 d. įsakymu Nr. ISAK-1521 (aktuali redakcija po 2010-05-27 pakėtimu)- [www.smm.lt/.../201009/](http://www.smm.lt/.../201009/)..[žiūrėta 2012 05 10]
13. Tarptautinių žodžių žodynas - [www.zodynas.lt](http://www.zodynas.lt) [žiūrėta 2012 05 05]
14. Vikipedija Laisvoji enciklopedija - [lt.wikipedia.org/wiki/Bendruomenė](http://lt.wikipedia.org/wiki/Bendruomenė) [žiūrėta 2012 12 10]

**Vėželytė R.** Mokyklos vadovo kompetencijos svarba telkiant vietos bendruomenę/Švietimo įstaigų administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. S. Nefas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2013.- 83p.

### **Anotacija**

Šių dienų viena iš švietimo keliamų uždavinių – ikimokyklinio ugdymo kokybė. Tiek spaudoje, tiek mokslinėje literatūroje, teigiama, jog šią užduotį turi atlikti kompetentingas mokyklos vadovas. Atsižvelgdamas į besikeičiančius visuomenės pokyčius, ugdymo(si) naujoves, mokyklos vadovas turėtų gebėti sukurti veiksmingą valdymo sistemą, kuri suburtų kompetentingą mokyklos komandą ir vietos bendruomenę.

Šiame magistro darbe stengiamasi atskleisti, ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo stipriąsias asmenines, dalykines savybes, valdymo būdą, kuris įtakoja vietos bendruomenės telkimą, partnerystės plėtrą. Mokyklos vadovas ir vietos bendruomenių lyderiai, pasitikėjimu grįsta sąveika, aktyviai bendradarbiauja veikdami kartu įvairiuose projektuose, renginiuose.

Tyrimu atskleista, jog kompetentingi ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovai siekia telkti ir išlaikyti bendruomenės narių bendravimo ir bendradarbiavimo santykius, puoselėti jų dvasinį gyvenimą bei patenkinti jų poreikius, interesus, bendrystės, tapatumo jausmus, užtikrinant ikimokyklinio ugdymo kokybę.

**Pagrindiniai žodžiai:** vadovo kompetencija, vietos bendruomenė, tarpusavio sąveika, ikimokyklinis ugdymas.

**Vėželytė R.** The importance of school manager's competency in assembling the local community/The master degree diploma work on the educational institutions administration. The scientific supervisor Ph.D. S. Nefas. - Vilnius: The Mykolas Romeris University. The faculty of politics and management. 2013.- 83 p.

#### **Annotation**

The contemporary aim of the education – the quality of pre-school education. The mass media and scientific literature insists, that's the task for the competent school manager. The school manager, which realises the changes of the society, must be able to create the effective management system, that can assemble the competent school team and the local community.

This master degree diploma work is trying to reveal the pre-school education institution manager's strong personal, professional qualities, management style, those influence the assembling of the local community, the development of partnership. The school manager and the local community leaders, standing on the interdependent confidence, work together on the different projects and the arrangements.

The research reveals, that competent pre-school institutions managers try to assemble and to support the relationship between community members', to foster their spiritual life, to satisfy their needs, interests, the senses of community, identity, ensuring the quality of the pre-school education.

**The basic words:** the competence of the manager, the local community, interaction, pre-school education.

## Santrauka

Geras mokyklos vadovas turėtų turėti žinių (vadybos, psichologijos, filosofijos), įgūdžių, gebėjimų bei savitą, autentišką valdymo būdą, kuris skatintų rinktis bendraminčiams, telktis vietos bendruomenę, siekiant užsibrėžtų bendrų tikslų. Vietos bendruomenė atsižvelgdama į savo vietovės ypatumus (istoriją, kultūrą, tradicijas, papročius ir kita), sprendžia svarbius politinius, socialinius, kultūrinius klausimus. Ikimokyklinės ugdymo įstaigos ir vietos bendruomenės sąveika yra tampri, nes kurdami bendrus bendradarbiavimo projektus, sėkmingai puoselėja ir ugdo kiekvieną bendruomenės narį, žadina bendrystės jausmą. **Aktualumas.** ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovas, pasitelkęs vadybinę kompetenciją, geba tinkamai reaguoti į visuomenės (švietimo sistemos) pokyčius, darniai vadovauti, telkti vietos bendruomenę, kurti ugdymo įstaigos darbą, kurioje žmonės noriai bendrautų, bendradarbiautų, našiai dirbtų. **Naujumas.** Šiuolaikinės Lietuvos ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovo kompetencijos svarba telkiant vietos bendruomenę.

**Darbo objektas** – švietimo įstaigos vadovai. **Darbo dalykas** – vadovo kompetencija telkiant vietos bendruomenę. **Darbo tikslas** – atskleisti vadovo kompetencijos aspektus, kurie sąlygoja mokyklos vadovo ir vietos bendruomenės sąveiką. **Uždaviniai:** išanalizuoti vadovo kompetencijos sampratą vadybos, psichologijos kontekste; apibūdinti vietos bendruomenės sampratą ir paskirtį, pateikti šalies ikimokyklinio ugdymo sistemos ypatumus, pokyčius, išnagrinėti ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo kompetencijos aspektus, telkiant vietos bendruomenę, ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje. **Darbo problema** – vadovo asmeninės, dalykinės savybės, valdymo būdas įtakoja vietos bendruomenės telkimą. **Darbo metodai:** mokslinės literatūros analizė, dokumentų analizė, interviu, logografinis metodas. **Darbo paradigma** – simbolinė interakcinė paradigma, kuri analizuoja žmonių komunikavimą siekiant sukurti tam tikrus socialinius modelius. **Išvados:** 1) Vadovas suvokdamas savo asmenines ir dalykines savybes ir suformavęs valdymo būdą, sėkmingai vadovauja ir telkia bendruomenę bendrai veiklai skatinant inovacijas ir vystant pokyčius. 2) Vietos bendruomenė (lyderiai ir jos nariai) puoselėja vietos istoriją, kultūrą, tradicijas, papročius, atsižvelgdami į kiekvieno nario pasaulėžiūrą, interesus, vertybes, poreikius, skatina kiekvieno nario individualumą, mokėjimą gyventi bei veikti drauge. 3) Valdant visuomenės (švietimo sistemos) pokyčius bei įgyvendinant švietimo keliamus uždavinius - gerinti ikimokyklinio ugdymo kokybę, mokyklos vadovas pasitelkęs kompetenciją kuria ir skatina įvairių formų socialinių modelių plėtrą. 4) Empiriniai duomenys patvirtina, jog kompetentingi mokyklos vadovai remiantis savo stipriosiomis



asmenybės savybėmis, vadybine kompetencija bei pasitikėjimu, formuoja savita mikrolygio socialinę struktūrą. 5) Darbo problemą patvirtina turimi empiriniai duomenys: mokyklos vadovo kompetencija įtakoja bendruomenės (mokyklos ir vietos) narių aktyvų išitraukimą į bendrą veiklą, siekiant bendrų užsibrėžtų tikslų, patenkinant bendrystės, tapatumo jausmus, poreikius ir interesus bei užtikrinant ikimokyklinio ugdymo kokybę.

**Darbo struktūra:** Darbą sudaro įvadas, 3 skyriai, išvados, literatūros sąrašas, santrauka, anotacija, priedai. Darbo apimtis 82 puslapiai. Tekste pateikiama 13 paveikslėlių, 3 lentelės. Literatūros sąrašą sudaro 81 pozicijos.

**Vėželytė R.** Mokyklos vadovo kompetencijos svarba telkiant vietos bendruomenę/Švietimo įstaigų administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. S. Nefas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2013.- 83 p.

## Summary

The qualified school manager must have the knowledge (in the fields of management, psychology, philosophy), the skills and own style of management, those could stimulate the local community to achieve common goals. The inhabitants work out important political, social, cultural issues by taking into account local peculiarities (history, culture, traditions, customs etc.). The pre-school educational institution and the local community have to work in close interaction, because by creating common projects they develop and foster every community member. **The topicality.** The manager of pre-school educational institution by involving his own competency is capable to react then the public education goes through changes. He is capable to consolidate the local community, igniting people to communicate and to work together. **The novelty.** The contemporary pre-school educational institution manager's competency importance in assembling the local community. **The topic of work** – the managers of educational institutions. The aim of work – the manager's competency to assemble the local community. **The purpose of work** - to reveal the aspects of manager's competency, those determine interactions between the pre-school educational institution manager and the local community. **The tasks:** to analyse manager's competency conception in the fields of management and psychology; to determine the purpose and the conception of the local community, to present the peculiarities of the country's pre-school educational system, changes, to investigate the aspects of pre-school educational institution manager's competency, those assemble the local community. **The problem of work** – how manager's personal and professional characteristics involve assembling of the local community. **The methods of work:** the analysis of scientific literature, interview, logographical method. **The paradigm of work** – the symbolic interaction paradigm, that analyses the human's communication trying to achieve some social models. **Conclusions:** 1. The manager by considering his personal and professional qualities and having developed his own management style successfully assembles the community for common activities, those lead to innovations and ignite changes. 2. The local community (leaders and members) fosters local history, culture, traditions, customs, considering every member's world outlook, interests, values, needs, stimulates the individuality and the ability to live and act together. 3. By using his competency, managing the changes of education system and accomplishing raised goals the pre-school institution manager improves the pre-school education quality, creates and fosters the development of the different forms of social models. 4. The empirical data confirm, that competent pre-school institution managers, can form the distinctive

social micro structure, basing on own strong personal qualities, competency and interdependent confidence. 5. The problem of work is confirmed by empirical data. The competency of pre-school institution manager influences the community members' involvement into active work together trying to achieve the common goals, satisfying the senses of community, identity, the needs and the interests and ensuring the quality of pre-school education.

**Vėželytė R.** The importance of school manager's competency in assembling the local community/The master degree diploma work on the educational institutions administration. The scientific supervisor Ph.D. S. Nefas. - Vilnius: The Mykolas Romeris University. The faculty of politics and management. 2013.- 83 p.

## Interviu apklausos lapas

### „Mokyklos vadovo kompetencijos svarba telkiant vietos bendruomenę“

Aš, Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo fakulteto, II kurso studentė R.V. Mano tikslas atskleisti vadovo kompetencijos aspektus, kurie sąlygoja mokyklos vadovo ir vietos bendruomenės sąveiką.

Interviu metu pateikiami klausimai ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovams. Atsakymai užrašomi, tačiau respondento asmenybė nebus niekur viešinama, o kaip tyrėja garantuoju, kad atsakymuose sužinotą informaciją naudosiu tik mokslo reikalams (magistro darbo rašymui). Mūsų interviu truks 30 min.

Klausimai į kuriuos prašoma atsakyti:

Klausimai apie respondentą:

Pareigos	
Vadybinis stažas	metų
Vadybinė kategorija	

1. Kur įgijote vadovo darbui reikalingų kompetencijų:
  - Kursuose pagal ŠMM nustatyta tvarka patvirtintas programas
  - Vadybos magistro studijose
  - Kita
2. Įvardinkite, kokias asmenines savybes turėtų turėti geras vadovas:
3. Įvardinkite, kokias dalykines savybes turėtų turėti geras vadovas:
4. Kokį valdymo būdą taikote, telkiant bendruomenę:
5. Bendradarbiaudami su vietos bendruomenę, kokį iššūkį esate išskėlę:
  - sau, kaip vadovui - asmenybei
  - sau ir organizacijai
  - personalui
6. Ar pasitikite savo komanda?
7. Kokius tarpusavio santykius norėtumėte pagerinti ar patobulinti (su kuo)?
8. Koks Jūsų vadovaujamos įstaigos ir vietos bendruomenės bendras tikslas:
9. Kokiais būdais telkiate vietos bendruomenę (išvardyti konkrečiai):

### **Ekspertai:**

1. Ramutė Stanislovaitienė - Kauno darželis „Rokutis“, direktorė, 20 metų vadybinio stažo, I vadybinė kategorija.
2. Nina Žigajeva - Vilniaus lopšelio – darželio “Gervelė”, direktorė, 20 metų vadybinio stažo, III vadybinė kategorija.
3. Aušrinė Indilienė - Kauno lopšelio – darželio „Mažylis“, direktoriaus pavaduotoja ugdymui, 14 metų vadybinio stažo, II vadybinė kategorija.
4. Jūratė Stakeliūnienė - Kauno lopšelis-darželis „Giliukas“, direktorė, 8 metai vadybinio stažo, II vadybinė kategorija.
5. Rima Kalinauskienė - Kauno lopšelis-darželis „Liepaitė“, direktorė, 5 metai vadybinio stažo, II vadybinė kategorija.
6. Gintarė Andrijauskienė - Vilniaus lopšelio – darželio “Vėrinėlis”, direktorė, 3 metai vadybinio stažo.

### Interviu apklausos lapas (E1)

#### „Mokyklos vadovo kompetencijos svarba telkiant vietos bendruomenę“

Aš, Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo fakulteto, II kurso studentė R.V. Mano tikslas atskleisti vadovo kompetencijos aspektus, kurie sąlygoja mokyklos vadovo ir vietos bendruomenės sąveiką.

Interviu metu pateikiami klausimai ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovams. Atsakymai užrašomi, tačiau respondento asmenybė nebus niekur viešinama, o kaip tyrėja garantuoju, kad atsakymuose sužinotą informaciją naudosiu tik mokslo reikalams (magistro darbo rašymui). Mūsų interviu truks 30 min.

Klausimai į kuriuos prašoma atsakyti:

Klausimai apie respondentą:

Pareigos	Direktorė
Vadybinis stažas	3 metai
Vadybinė kategorija	-

1. Kur igijote vadovo darbui reikalingų kompetencijų:
  - Kursuose pagal ŠMM nustatyta tvarka patvirtintas programos. *Taip, labiau dalykinę kompetenciją*
  - Vadybos magistro studijose: *taip, labiau vadybos žinios*
  - Kita: *asmeniniai psichologo seminarai (asmeninių savybių ugdymas)*
2. Įvardinkite, kokias asmenines savybes turėtų turėti geras vadovas: *Atkaklumas, drąsa, emocinis stabilumas, gudrumas, apsukrumas.*
3. Įvardinkite, kokias dalykines savybes turėtų turėti geras vadovas: *patirtis, teisinės žinios, lyderystė.*
4. Kokį valdymo būdą taikote, telkiant bendruomenę: *bendradarbiavimas*
5. Bendradarbiaudami su vietos bendruomenę, kokį iššūkį esate išskėlė:
  - sau, kaip vadovui – asmenybei - *Nuolat tobulėti, siekiant naujovių, plėsti viešųjų ryšių galimybes.*
  - sau ir organizacijai - *Bendradarbiauti su vietos bendruomenę remiantis ugdymo prioritetais, gerinti įstaigos įvaizdį.*
  - personalui - *Tobulinti personalo kompetencijas, kurios skatintų mokyklos ir vietos bendruomenės jungtis.*
6. Ar pasitikite savo komanda? *Dažniau taip, nei ne*
7. Kokius tarpusavio santykius norėtumėte pagerinti ar patobulinti? *Bendravimo meną su darbuotojais.*
8. Koks Jūsų vadovaujamos įstaigos ir vietos bendruomenės bendras tikslas: *Tautinių mažumų tarpusavio santykių gerinimas, rengiant bendrus renginius.*
9. Kokiais būdais telkiate vietos bendruomenę (išvardyti konkrečiai): *seniūnijoje ir įstaigoje bendruomenės renginiai – Vasario 16-oji, Rudenėlio, Kaziuko; įvairios parodos, lankstinukai, tėvų susirinkimai ir posėdžiai bendruomenės kvietimu. Įvairios akcijos („Darom“), talkos su seniūnija ir kita.*

### Interviu apklausos lapas (E2)

#### „Mokyklos vadovo kompetencijos svarba telkiant vietos bendruomenę“

Aš, Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo fakulteto, II kurso studentė R.V. Mano tikslas atskleisti vadovo kompetencijos aspektus, kurie sąlygoja mokyklos vadovo ir vietos bendruomenės sąveiką.

Interviu metu pateikiami klausimai ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovams. Atsakymai užrašomi, tačiau respondento asmenybė nebus niekur viešinama, o kaip tyrėja garantuoju, kad atsakymuose sužinotą informaciją naudosiu tik mokslo reikalams (magistro darbo rašymui). Mūsų interviu truks 30 min.

Klausimai į kuriuos prašoma atsakyti:

Klausimai apie respondentą:

Pareigos	Direktorė
Vadybinis stažas	20 metų
Vadybinė kategorija	III

1. Kur įgijote vadovo darbui reikalingų kompetencijų:
  - Kursuose pagal ŠMM nustatyta tvarka patvirtintas programas: *Taip*
  - Vadybos magistro studijose -
  - Kita -
2. Įvardinkite, kokias asmenines savybes turėtų turėti geras vadovas: *atsakomybė, kantrybė, protingu būti*
3. Įvardinkite, kokias dalykines savybes turėtų turėti geras vadovas: *valdymas proceso, konflikto, valdymas materialinio ūkio, bendradarbiavimas.*
4. Kokį valdymo būdą taikote, telkiant bendruomenę: *komandinį darbą*
5. Bendradarbiaudami su vietos bendruomenę, kokį iššūkį esate išskėlė:
 

sau, kaip vadovui – asmenybei - *Bendradarbiauti, jungti visus vietos bendruomenės narius, bendrai veiklai.*

sau ir organizacijai - *Skatinti tobulėti, diegti įvairius bendradarbiavimo būdus, kurie aktyviai telktų bendruomenę.*

Personalui - *Skatinti mokytis, tobulėti ir diegti vaikų sveikos gyvensenos ugdymo(si) naujoves, skleisti patirtį.*
6. Ar pasitikite savo komanda? *Taip*
7. Kokius tarpusavio santykius norėtumėte pagerinti ar patobulinti? *Komandos bendravimo igūdžius, kurie skatintų aktyvesnį vietos bendruomenės narių dalyvavimą vaikų ugdymo(si) procese.*
8. Koks Jūsų vadovaujamos įstaigos ir vietos bendruomenės bendras tikslas: *Bendruomenės sveikos gyvensenos ugdymas(is).*
9. Kokiais būdais telkiate vietos bendruomenę (išvardyti konkrečiai): *projektas "Sveikos gyvensenos (mitybos) integravimas į vaikų meninę raišką"; išvykos, ekskursijos į Lėlės teatrą, Trakų pilį; Bendruomenės šventės „Naujininkų Federacijos šventė“, „Sporto šventė; akcijos „Darom“, „Dovana seneliams“, „Kalėdų spalvos“; bendros šventės „Kaziuko mugė“, labdaros „Paukščių sugrįžtuvės“ ir kita.*

**Interviu apklausos lapas (E3)**  
**„Mokyklos vadovo kompetencijos svarba**  
**telkiant vietos bendruomenę“**

Aš, Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo fakulteto, II kurso studentė R.V. Mano tikslas atskleisti vadovo kompetencijos aspektus, kurie sąlygoja mokyklos vadovo ir vietos bendruomenės sąveiką.

Interviu metu pateikiami klausimai ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovams. Atsakymai užrašomi, tačiau respondento asmenybė nebus niekur viešinama, o kaip tyrėja garantuoju, kad atsakymuose sužinotą informaciją naudosiu tik mokslo reikalams (magistro darbo rašymui). Mūsų interviu truks 30 min.

Klausimai į kuriuos prašoma atsakyti:

Klausimai apie respondentą:

Pareigos	Direktorė
Vadybinis stažas	5 metai
Vadybinė kategorija	II

1. Kur įgijote vadovo darbui reikalingų kompetencijų:
  - Kursuose pagal ŠMM nustatyta tvarka patvirtintas programas -
  - Vadybos magistro studijose - *Taip*
  - Kita: *asmeniniai seminarai: vadybos, lyderystės, psichologiniai*
2. Įvardinkite, kokias asmenines savybes turėtų turėti geras vadovas: *tolerancija, atsakomybė, ištvėrimumas, emocinis intelektas, ryžtingumas.*
3. Įvardinkite, kokias dalykines savybes turėtų turėti geras vadovas: *tikslo siekis, lyderystė, komunikabilumas, projektų kūrimas ir įgyvendinimas.*
4. Kokį valdymo būdą taikote, telkiant bendruomenę: *lyderystė, bendradarbiavimas.*
5. Bendradarbiaudami su vietos bendruomenę, kokį iššūkį esate išskėlę:
  - sau, kaip vadovui – asmenybei - *Realizuoti iškilusias idėjas, projektus.*
  - sau ir organizacijai - *Sukurti konsultacinį centrą, bendruomenės vaikams su regėjimo sutrikimais.*
  - Personalui - *Gebėti vykdyti projektus, palaipsniui įgyjant tarptautinio bendradarbiavimo patirties, ugdant vaikus su regėjimo sutrikimais.*
6. Ar pasitikite savo komanda? *Taip*
7. Kokius tarpusavio santykius norėtumėte pagerinti ar patobulinti? - *Naujų originalių metodikų kūrimą: projektų, kurie skatintų aktyviau įsitraukti vietos bendruomenę. Personalo tarptautinio bendradarbiavimo kompetenciją.*
8. Koks Jūsų vadovaujamos įstaigos ir vietos bendruomenės bendras tikslas: *bendruomenės konsultacinis centras (vaikams turintiems regos sutrikimus).*
9. Kokiais būdais telkiate vietos bendruomenę (išvardyti konkrečiai): *akcijos „Ledinukų koleisdoskopas 2013. Tautinė juosta“, „Darom“; seniūnijoje organizuojame bendras bendruomenės kalendorines šventes: „Užgavėnės“, Vasario 16-oji; rengiame foro parodas „Žiemos mozaika“, „Lietuva šalėlė“; sporto šventę „Sportuojanti šeimynėlė“, seminarai psichologo, oftalmologo; įvairios atmintinės, straipsniai spaudai.*



### Interviu apklausos lapas (E4)

#### „Mokyklos vadovo kompetencijos svarba telkiant vietos bendruomenę“

Aš, Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo fakulteto, II kurso studentė R.V. Mano tikslas atskleisti vadovo kompetencijos aspektus, kurie sąlygoja mokyklos vadovo ir vietos bendruomenės sąveiką.

Interviu metu pateikiami klausimai ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovams. Atsakymai užrašomi, tačiau respondento asmenybė nebus niekur viešinama, o kaip tyrėja garantuoju, kad atsakymuose sužinotą informaciją naudosiu tik mokslo reikalams (magistro darbo rašymui). Mūsų interviu truks 30 min.

Klausimai į kuriuos prašoma atsakyti:

Klausimai apie respondentą:

Pareigos	Direktorė
Vadybinis stažas	8 metai
Vadybinė kategorija	II

1. Kur įgijote vadovo darbui reikalingų kompetencijų:
  - Kursuose pagal ŠMM nustatyta tvarka patvirtintas programas -
  - Vadybos magistro studijose: *Taip*
  - Kita: *kursai, seminarai, mokslinė literatūra*
2. Įvardinkite, kokias asmenines savybes turėtų turėti geras vadovas: *savitvarda, atsakomybė, pasitikėjimas savimi, tolerancija, atvirumas.*
3. Įvardinkite, kokias dalykines savybes turėtų turėti geras vadovas: *intuicija, personalo skatinimas, lyderystė, naujovių, idėjų paieška.*
4. Kokį valdymo būdą taikote, telkiant bendruomenę: *lyderystė, komandinis valdymas*
5. Bendradarbiaudami su vietos bendruomenę, kokį iššūkį esate išskėlė:
  - sau, kaip vadovui – asmenybei - *Tobulinti gebėjimą, spręsti iškilusias problemas bendruomenėje*
  - sau ir organizacijai - *Sukurti modernią įstaigą, gebančią tobulinti mokytojų kvalifikaciją ir skleidžiančią patirtį mieste, respublikoje ir Europoje.*
  - personalui - *Gebėti kurti projektus ir skleisti patirtį bendruomenėje.*
6. Ar pasitikite savo komanda? *Taip*
7. Kokius tarpusavio santykius norėtumėte pagerinti ar patobulinti? *Mokytojų kvalifikaciją - gebėjimą rengti tarptautinius projektus, įtraukiant vietos bendruomenės patirtį. Gebėjimą bendradarbiauti su vietos bendruomenės nariais ir kitų šalių pedagogais.*
8. Koks Jūsų vadovaujamos įstaigos ir vietos bendruomenės bendras tikslas: *Vietos bendruomenės lūkesčių įgyvendinimas, telkiant bendruomenės vaikus, turinčius klausos sutrikimus, ugdymui(si).*
9. Kokiais būdais telkiate vietos bendruomenę (išvardyti konkrečiai): *projektai „Atrandant senuosius amatus“, „Aš ir mano Europa: modernaus ikimokyklinio ugdymo tarpkultūrinis iššūkis“, „Naujosios ugdymo galimybės siekiant visapusiškos vaiko brandos“; bendros šventės „Žemės diena“, „Užgavėnės“, „Kaziukas“, Vasario 16-oji ir Kovo 11-oji, akcija „Darom“, įvairios sporto šventės, vaikų parodos ir kita.*

### Interviu apklausos lapas (E5)

#### „Mokyklos vadovo kompetencijos svarba telkiant vietos bendruomenę“

Aš, Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo fakulteto, II kurso studentė R.V. Mano tikslas atskleisti vadovo kompetencijos aspektus, kurie sąlygoja mokyklos vadovo ir vietos bendruomenės sąveiką.

Interviu metu pateikiami klausimai ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovams. Atsakymai užrašomi, tačiau respondento asmenybė nebus niekur viešinama, o kaip tyrėja garantuoju, kad atsakymuose sužinotą informaciją naudosiu tik mokslo reikalams (magistro darbo rašymui). Mūsų interviu truks 30 min.

Klausimai į kuriuos prašoma atsakyti:

Klausimai apie respondentą:

Pareigos	Direktorės pav. ugdymui
Vadybinis stažas	14 metų
Vadybinė kategorija	II

- Kur igijote vadovo darbui reikalingų kompetencijų:
  - Kursuose pagal ŠMM nustatyta tvarka patvirtintas programos: *Taip*
  - Vadybos magistro studijose -
  - Kita: *asmeniniai kursai, seminarai, literatūros skaitymas, kur galiu pasisemti reikiamų žinių, patirties.*
- Įvardinkite, kokias asmenines savybes turėtų turėti geras vadovas: *humoras, tobulėjimas, kūrybiškumas, atkaklumas, lankstumas, atvirumas naujovėms.*
- Įvardinkite, kokias dalykines savybes turėtų turėti geras vadovas: *lyderystė, siekti tikslo, valdyti konfliktus, kurti įdomius projektus ir juos realizuoti, naujų, originalių idėjų ieškojimas.*
- Kokį valdymo būdą taikote, telkiant bendruomenę: *komandinis darbas, lyderystė*
- Bendradarbiaudami su vietos bendruomenę, kokį iššūkį esate išskėlė:
  - sau, kaip vadovui – asmenybei - *Bendradarbiauti, pažinti vietos bendruomenę, jos poreikius.*
  - sau ir organizacijai - *Tapti vietos bendruomenėje reikšmingais, atliepti jų (bendruomenės) lūkesčius.*
  - personalui - *Ieškoti, kokių paslaugų reikia bendruomenei ir bendradarbiaujant juos įgyvendinti.*
- Ar pasitikite savo komanda? *Taip*
- Kokius tarpusavio santykius norėtumėte pagerinti ar patobulinti? *Gebėjimą dirbti su nemotyvuotais žmonėmis.*
- Koks Jūsų vadovaujamos įstaigos ir vietos bendruomenės bendras tikslas: *Vaiko kūrybiškumo ir pilietinio aktyvumo skatinimas.*
- Kokiais būdais telkiate vietos bendruomenę (išvardyti konkrečiai): *veterano pagerbimas seniūnijoje organizuojamas koncertukas, vaikai įteikia savo dailės darbelius; projektas įgavęs platesnį atgarsį „Smėlio pasakojimai“, projektas „Skatykime ir kurkime kartu“, festivaliai „Vaikai vaikams“, „Teatro dienos“, akcijos „Darom“, „Pagerbk senelius“; seniūnijoje koncertas „Vasario16-osios minėjimas“, labdaros koncertukai, seminaras „Mokykla tėvams ir auklėtojoms“ ir kita.*

**Interviu apklausos lapas (E6)**  
**„Mokyklos vadovo kompetencijos svarba**  
**telkiant vietos bendruomenę“**

Aš, Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo fakulteto, II kurso studentė R.V. Mano tikslas atskleisti vadovo kompetencijos aspektus, kurie sąlygoja mokyklos vadovo ir vietos bendruomenės sąveiką.

Interviu metu pateikiami klausimai ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovams. Atsakymai užrašomi, tačiau respondento asmenybė nebus niekur viešinama, o kaip tyrėja garantuoju, kad atsakymuose sužinotą informaciją naudosiu tik mokslo reikalams (magistro darbo rašymui). Mūsų interviu truks 30 min.

Klausimai į kuriuos prašoma atsakyti:

Klausimai apie respondentą:

Pareigos	Direktorė
Vadybinis stažas	20 metų
Vadybinė kategorija	I

1. Kur įgijote vadovo darbui reikalingų kompetencijų:
  - Kursuose pagal ŠMM nustatyta tvarka patvirtintas programas *Taip*
  - Vadybos magistro studijose -
  - Kita: *įvairūs seminarai, kursai dalykiniai (teisės žinios) ir asmeniniai (psichologo, sociologo).*
2. Įvardinkite, kokias asmenines savybes turėtų turėti geras vadovas: *savitvarda, tolerancija, kantrybė, atsakomybė, lankstumas, punctualumas.*
3. Įvardinkite, kokias dalykines savybes turėtų turėti geras vadovas: *žinios (teisinės), gebėjimas valdyti procesą, valdyti konfliktus, išvalgumas, bendradarbiavimas, personalo skatinimas.*
4. Kokį valdymo būdą taikote, telkiant bendruomenę: *bendradarbiavimas, komandos telkimas.*
5. Bendradarbiaudami su vietos bendruomenę, kokį iššūkį esate išskėlę:
  - sau, kaip vadovui – asmenybei - *Siekti dvasinio ir intelektualinio tobulėjimo.*
  - sau ir organizacijai - *Užtikrinti racionalaus ir emocinio intelekto darną, sudaryti sąlygas dvasiniam ir kūrybiškam vaikų, mokytojų ir bendruomenės narių ugdymui(si). Plėsti sukurtą dvasinio ugdymo centrą.*
  - personalui - *Puoselėti tautinį savitumą, siekiant išsaugoti tautos tradicijas, papročius, rūpintis dvasiniu vaikų ugdymu(si).*
6. Ar pasitikite savo komanda? *Taip*
7. Kokius tarpusavio santykius norėtumėte pagerinti ar patobulinti? *Komandų (mokyklos ir bendruomenės narių) atsakomybės jausmą ir kūrybiškumą. Abipusis bendradarbiavimas, rengiant idomesnius projektus, renginius.*
8. Koks Jūsų vadovaujamos įstaigos ir vietos bendruomenės bendras tikslas: *Bendruomenės darnaus vystymosi, siekiant dvasinio tobulėjimo ir vertybių puoselėjimo.*
9. Kokiais būdais telkiate vietos bendruomenę (išvardyti konkrečiai): *projektas „Gyvasis kalbos lobynas“ tarmių metams; šventės „kaziuko mugė“, „Užgavėnės“, „Advento vakaras“, akcijos „Darom“, „Diena su šeima“, talkos su bendruomenę pavasari, rudenį, seminarai: „Jausmų terapija“, „dailės terapija“, „pasakų terapija“ ir kita.*