



**Vilniaus  
universitetas**

# Mokyklos vadovo vaidmuo ir poreikiai ugdymuisi

---

**Eglė Daunienė**

# Tyrimo tikslas

Išsiaiškinti mokyklų vadovų profesinio augimo poreikius, silpnąsias mokyklų vadybos grandis ir naujų kvalifikacijos kėlimo programų mokyklų vadovams galimybes (2022 m.).

## Tyrimo logika:

Mokyklos vadovo vaidmuo >

išreiškiamas ir matomas per jam keliamus lūkesčius >

numatantis veiklas ir funkcijas >

veikiantis platesniame politiniame, kultūriniame, socialiniame kontekste >

keliantis poreikius profesiskai tobulėti įvairiose srityse įvairiais gebėjimais.

# Metodika

- Fenomenologinė nuostata
- Kokybinis tyrimas

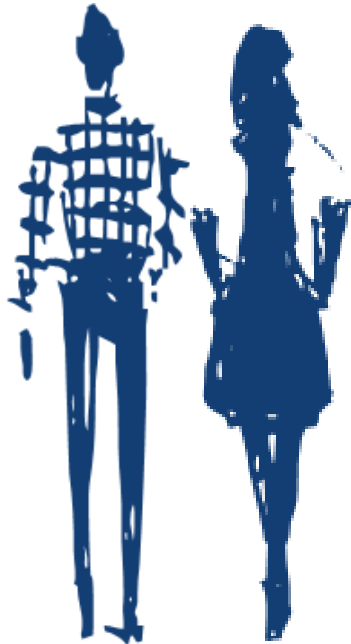
Tyrimo metodai:

1. Kokybiniai interviu su 9 mokyklų vadovais ir 5 mokymo programų mokyklų vadovams rengėjais.
2. Esamų mokyklų vadovų kvalifikacijos kėlimo programų bei kursų apžvalga;
3. Užsienio praktikų apžvalga

---

# Pakalbėsime apie

Vaidmenį



Poreikius  
ugdymuisi

Rekomendacijas

---

# VAIDMUO



**Vilniaus  
universitetas**

# Laviruoti santykių kompleksiskume

„jie [tėvai] labai norėtų labiau dalyvauti, <...> įsijungti į savanorystės veiklas, bet <...> mes nesam dar išvystę į tokius plačius dalykus, nes yra dvipusis momentas. Iš vienos pusės, kaip ir lauki tėvų mokykloje, iš kitos pusės, kartais pradedi jausti, kad jie pradeda diktuoti sąlygas, o tu **negali to leisti**, nes tada truputėlį toks chaosas įsivyrąja.“ [MV2]

„Savivaldybė, ministerija daro tą patį, kartais net **tuo pačiu metu vyksta**. Čia turi žiūrėti Ukrainos vaikų ugdymą, ką ministerija šneka, o čia formas, kaip pildyti lenteles. <...> Toks liūnas.“ [MV1]. „reikia kažką daryti – pinigų nėra. Nuleidžia kažkokias tvarkas, net negalvoja apie tai, kaip **išspręst**.“ [MV6].

*“Išspręsti” chaosą*

# Laviruoti santykių kompleksškume

„labai svarbus formalus bendravimas perduodant informaciją, suteikiant, kaip aš sakiau, ką darysim, kaip darysim. Tartis visada, ieškoti naujų idėjų, imti iš jų idėjas, paskui jas visas susisteminti ir tartis, ar darom, ar nedarom.“ [MV8]

*Derinti formalumą su neoficialumu*

„negali kaip vadovas būti orientuotas vien į santykio kūrimą, lygiai taip pat negali būti orientuotas į tikslo siekimą. Šitie dalykai turi būti derinami.“ [MV7]

„neužmiršti, kad kartais reikia sustoti, kad reikia pašvęsti jubiliejų, kad reikia išvažiuoti į kažkokią edukaciją, bet ta edukacija turi būti ir linksma, ir naudinga.“ [MV8].

*Puoselėti vidinę kultūrą ir santykius*

# Būti “teisingu” ir palaikančiu

„būna tokių dienų, kai iš tikrųjų sparnai užaugę ir norisi visiems atliepti ir panašiai, o būna sunkių - visi, visi kažko tikisi, o kartais to atgalinio ryšio ne visada gauni <...> tarp šitų girnų malami esam, ir ne visada gali atliepti, nes vaikai nori vieno, o mokytojai nori kito, tėvai dar trečią šaukia. Surasti kompromisą - tai iš tikrųjų labai sunkus darbas <...> [MV8]

*“Teisingai” užbaigti nesutarimus*



# Būti “teisingu” ir palaikančiu

„Visi nori iš tavęs, kad tu būtum tas toksai aukščiau už visus ir <...> turėtum atsakymus visus“ [MV6].”

„Vadovas turi teisę, prievolę ir pareigą priimti galutinį sprendimą esant nuomonių išsiskyrimui.“ [MV9]

„Nori, kad vadovas būtų tas žmogus, kuris iš tikrųjų bet koku klausimu, bet kada duoda atsakymą ir į kurį būtų galima atsiremti įvairiais klausimais, tiek darbiniais, tiek asmeniniais“ [MV8].

***Priimti tinkamus sprendimus***

„to lankstumo reikia ir dalykiniuose santykiuose, ir neformaliuose santykiuose. Išlaikyti tą pusiausvyrą reikia, žiūrėti, kada reikia pristabdyti, kada reikia duoti pailsėti.“ [MV8].

***Išlikti pastabiu***

# Tapatintis su mokyklos misija

„kai jau vadovauji, tai **neturi** jau **asmeninio gyvenimo**. Turiu galvoje, kad jei tau mokykla rūpi, tu **mintyse su mokykla**. Aš važiuoju iki [namų] iš čia, tai visą laiką galvoju: „Aj, čia reikės šitą padaryt, čia gera mintis...“ [MV1]

„svarbiausia direktoriaus misija mokykloje yra, kad vaikai toje mokykloje gerai jaustųsi ir pasiektų pasiekimus.“ [MV4], „geras mokyklos vadovas yra tas, kurio fokuse [**dėmesio centre**] yra **vaikas** ir vaiko <...> fokusas [santykis] su išoriniu pasauliu“ [MV9].

*Būti už viską atsakingu*

# Tapatintis su mokyklos misija

„pas direktorių visi ateina kažko norėdami, <...> net įsivaizduoju, kad vos ne visus poreikius turi tenkinti.“ [MV1].

*Rūpintis resursais ir aplinka*

„turi būti asmenybė, kuri moka įdiegti naujoves, nebijo tų pokyčių“, „įrodyti, kad iš tikrųjų reikia tų pokyčių, kad jie yra būtini“ [MV8]. „tikisi aiškios krypties, tikisi nesiblaškymo, ir tikriausiai labiausiai tikisi, kad vadovų komanda dirbs išvien, o tai irgi yra sudėtingas dalykas, bet aš galvoju, kad čia yra vadovo atsakomybė.“ [MV2]

*Skatinti kaitą, permainas, išlaikant kryptį*

---

# VAIDMUO

ne tiek techniškai sudėtingas,

kiek **socialiai kompleksiškas**

# Prioritetai (1)

„Pasiruošti teoriškai pasiruošti ir išlaikyti konkursą tai gali bet kas, čia tas pats kaip ir važiavimas, **teoriją gali išlaikyti, o pabandyk važiuot**, tai va, čia taip viskas yra“ [MV8]

***Praktinės dimensijos svarba***

„aš matau labai **didelę prasmę to pasidalinimo tarpusavy** tarp tos organizacijos, na ir tų praktinių atvejų analizės“ [MV7]

***Dalinimasis patirčių įvairove***

# Prioritetai (2)

„jeigu tu esi „švietimietis“, tai tu ten **supranti viską apie švietimą, ir to pakanka, nu bet nesupranti vadybinių dėsnių**, o jeigu tu nesi švietimietis, tai tu tada eini į mokyklą ir tada tau rūpi ūkis, bet mažiau rūpi vaikai ir tu nesupranti, ką su tuo galima padaryti. **Teisybė gi kažkur per vidurį**“ [PR4]

**Ir švietimas, ir vadyba**

„jie ir nori labai gerai suprasti tą **nacionalinę politiką**“ [PR1]  
„Viskas per praktiką, **tarptautinę praktiką**. <...> įvedė į tai, supažindino su [tos šalies] visa ta švietimo sistema. Bet praktiškai va čia ir dabar dvi dienas kūrėm. Ir matai įrankius, ką daro, ką naudoja.“ [MV1]

**Vietinės aktualijos ir užsienio patirtis**

# Poreikiai ugdymuisi

„**kiekviena situacija** reikalauja tokių labai **netradicinių** ir kartais labai keistų sprendimų ir tu juos arba randi, arba ne ir šitoj vietoj“ [MV2]

„vadovai yra palikti **vieniši**, ir iš vadovo tikimasi daug, **reikalaujama daug**, lūkesčiai yra dideli, vadovas turi išspręsti visas problemas“ [MV3]

*Mažinti neapibrėžtumo ir vienišumo jausmus  
Ugdyti įgūdžius priimti netradicinius ir operatyvius sprendimus  
Praktinių mokymų poreikis*

# Apibendrinimai

Mokyklų vadovai savo vaidmenį patiria kaip labai kompleksišką, apimančią labai daug įvairių ir netipinių užduočių. Kontekstas, kuriame jie veikia, yra daugiasluoksnis ir problematiškas.

**Būti lyderiu ir imtis lyderystės mokyklos vadovo vaidmenyje yra ne tiek techniškai sudėtinga, kiek socialiai kompleksiška.**

Mokyklų vadovams standartinio žinių perdavimo ir apibrėžtų įgūdžių ugdymo nepakanka. Nejmanoma pasakyti ir parodyti visko, ko gali prireikti konkrečioje situacijoje.

Jie turi išmokti **pamatyti** patys.



# Rekomendacijos ugdymui(si)

- **Mąstymo kompleksiskumui:** nuolatinis dialogas tarp teorijos, abstrahavimo ir praktikos, taikymo, pvz:
  - įsigilinimas į teorijas ir jų raiška praktikoje,
  - duomenų rinkimas, analizė ir interpretavimas kontekstuose,
  - skirtingų socialinių disciplinų ir veiklos sričių pažinimas
- **Praktikos kompleksiskumui:** ne tik žinios, bet ir patyrimas, pvz.:
  - asmeninės veiklos tyrinėjimai,
  - problemų sprendimai kontekste ir kolegialiai,
  - kitų praktikų aptarimai (atvejai, svečiai),
  - “šešėliavimas”, ...
- **Santykių kompleksiskumui:** bendramokslių grupė, kaip kohorta (t.y. tvirtai susitelkusi žmonių grupė), pvz.:
  - santykių grupėje dinamika
  - socialiniai visuomeniniai reiškiniai
- **Asmeniniam kompleksiskumui:** savęs pažinimas ir savęs valdymas, pvz.
  - emocinis intelektas
  - savi-reguliacija ir vidinės tvirtybės lavinimas



**Vilniaus  
universitetas**

---

# KONTAKTAI

Eglė Daunienė

[egle.dauniene@vm.vu.lt](mailto:egle.dauniene@vm.vu.lt)

dr. Stanislav Sabaliauskas

[stanislav.sabaliauskas@mf.vu.lt](mailto:stanislav.sabaliauskas@mf.vu.lt)

Agnė Girkontaitė

[agne.girkontaite@fsf.vu.lt](mailto:agne.girkontaite@fsf.vu.lt)