

# Vadybos pradmenų dėstymas pradedančiajam ugdymo institucijos vadovui

**Vanda Mikoliūnienė**

Lietuvos pedagogų kvalifikacijos institutas

Pradedančiojo ugdymo institucijos vadovo samprata šiandien gana plati. Galima išskirti tris dirbančiųjų šį darbą grupes.

1. Iš pedagogų tarpo iškilęs, vadybos pagrindų aukštojoje mokykloje nesimokęs vadovas;

2. Ugdymo institucijoje dirbęs vadybos (inspektoriaus, metodininko, direktoriaus pavaduotojo ir kt.) darbą;

3. Senoje sistemoje dirbęs, ilgus metus dėl įvairių priežasčių nebuves vadovų kvalifikacijos kėlimo kursuose, turintis nemažą vadybos darbo patirtį, norintis vadovauti besikeičiančiai mokyklai.

Kaip kelti kvalifikaciją, ko mokyti pradedančiuosius vadovus? Nelengvas buvo ieškojimų kelias. Tiriant, kokią vadybos literatūrą jie skaitė, atsakymas buvo vienas – straipsnius žurnale „Mokykla“. Paklausus, kokių lūkesčių vedini atvyko į seminarą (kursus), atsakydavo – sužinoti viską apie vadybą. Iš tiesų, pradedančiajam ugdymo institucijos vadovui reikia įvairių žinių: teisės ir finansų vadybos, administravimo ir tarpusavio santykių, mokyklos veiklos tobulinimo švietimo reformos kontekste ir t. t. Todėl sudėtingas buvo apmąstymų kelias: ko mokyti kursuose ir ką palikti mokymuisi, kad pradedantysis vadovas galėtų tobulėti.

Pradedančiųjų kvalifikacijos kėlimo tematikos sudarymo viena iš prielaidų – šiandieninė švietimo reforma kaip veiksnys, lemiantis ugdymo institucijos vadovo mokymą ir jo paties mokymąsi. Ją įgyvendindamas kiekvienas vadovas turėtų mokytis nuolat plėtoti savivaldą, mokėti paskirstyti užduotis ir pareigas, kad visi bendruomenės nariai pagal kom-

petenciją dalyvauti tvarkant institucijos gyvenimą, kuriant jos filosofiją, numatant strateginius tikslus ir uždavinius, planuojant veiklą. Šiandieninis vadovas ir kiti bendruomenės nariai turėtų mokytis kolegialiai priimti sprendimus, mokėti išklausti bei vertinti įvairias nuomones, esant skirtumų, siekti jas derinti. Be to, vadovas tampa atsakingas už demokratiško bendruomenės klimato kūrimą ir demokratinių santykių plėtotę, ūkinį ir kūrybinį savarankiškumą.

Siekdamas ugdymo institucijos pokyčių, pradedantysis dirbti vadovas turėtų mokytis ir vadovauti. Į vadovavimą ir veiklos organizavimą reikėtų žvelgti kaip į procesą, kuriam telkiami žmonės, padedantys ryžtingai siekti užsibrėžtų tikslų. Angliškas žodis „leadership“ į lietuvių kalbą gali būti verčiamas dvejopai: vadovavimas arba buvimas lyderiu. Pagrindinė ugdymo institucijos vadovo užduotis yra planuoti ir organizuoti darbą.

Vadovavimas nebus efektyvus, jeigu vadovas nesieks būti lyderis, t. y. nesugebės sutelkti žmonių ir įgyvendinti tikslų.

Vadovą lydės sėkmė, jei jis mokės įvertinti vadovaujamos institucijos klimata, žmogiškąją aplinką, nes kiekviena institucija turi savo kultūrą, tradicijas, veiklos metodus. Šių trijų komponentų visuma ir sudaro vadovaujamos institucijos klimata. Labai svarbu, kad jis būtų palankus. Tam turi reikšmės šie veiksniai [2, p. 16]: vadovavimo kokybė, pasitenkinimas darbuotojais, darbuotojų ir vadovo bendravimas, naudingo darbo pojūtis; atsakomybė už atliekamą darbą, teisingas atlyginimas; protingas „spaudimas“ dirbti (darbo drausmė); galimybės realizuoti savo sugebėjimus ir gerai atlikti darbą; protinga kontrolė, darbuotojo dalyvavimas institucijos gyvenime.

Taigi pradedantysis ugdymo institucijos vadovas turi suvokti savąją instituciją kaip komplikuotą organizaciją, kur esti įvairių formalių ir neformalių grupių. Čia kūrybiškai sudaromos mokymo programos, vykdomi sprendimai, klostosi asmeniniai santykiai. Vadovui reikia reaguoti ir į finansinius pasikeitimus, tėvų pageidavimus, visuomenės sprendimus. Todėl jam pirmiausia labai svarbu mokytis kurti darniai dirbančią komandą. Vadovas turėtų vadovautis Dodžerso taisyklėmis [5, p. 50].

1. Elkitės vienodai su visais savo pavaldiniais, rodykite pavyzdį, kaip jie turi elgtis.

2. Leiskite jiems suprasti, kad „skaldyk ir valdyk“ taktika jums svetima.
3. Leiskite suprasti, kad jūs, kaip vadovas, kategoriškai nepritariate komandos narių apkalboms „už akių“.

Be to, šiandien į kaitą reikia žiūrėti kaip į naujas savo darbo sąlygas. Permainas tikslinga vykdyti etapais: atsisakyti įprastinės veiklos, pateikti naują veiklos modelį, stengtis jį įtvirtinti žmonių sąmonėje.

Tyrinėtojai pabrėžia penkis svarbius momentus [2, p. 106].

1. Keiskite tik tai, ką reikia. Nedarykite pakeitimo dėl pakeitimo.
2. Jeigu įmanoma, geriau evoliuciniai kitimai.
3. Numatykite labiausiai tikėtiną permainos efektą ir pateikite jį darbuotojams, pirmiausia galvodami apie žmogiškąjį poveikį.
4. Dalykitės pasikeitimo nauda su dirbančiais.
5. Pateikite problemas, atsiradusias realizavus pakeitimus, ir analizuokite jas.

Norėdami ką nors keisti, turime suvokti, kur dabar esame (įvertinti padėtį ir galimybes, o vėliau – kliūtis), kur norėtume būti po trejų metų (kaip planą paversti veiksmu) ir įvertinti pokyčius. Toks planas – tai tarytum tiltas tarp realybės ir siekių.

Be to, pradedantysis vadovas turėtų mokytis suteikti kasdieniam darbui prasmę ir numatyti tikslą. Institucijai formuojantis, svarbu nustatyti vertybinius išipareigojimus, t. y. nutarti, kokie bus jos tikslai, metodai ir koks jos vaidmuo. Vadovas yra vertybių skleidėjas ir jų saugotojas [4, p. 297]. Kūrybingo vadovavimo menas – ugdymo institucijos kūrimo menas. Tai pertvarkymas, formuojant organizmą, įkūnijantį naujas ir nekontingentes vertybes.

Visa tai apmąstę ir įvertinę, mėginome pradedančiajam ugdymo institucijos vadovui parengti seminarų tematiką – vadybos ABC mokymui rajonuose ir miestuose. Ji patvirtinta Švietimo ir mokslo ministerijos (pagal „Bendrojo ugdymo įstaigos vadybos įvadą“).

Seminarų tematika:

- Pagrindiniai dokumentai, sudarantys Lietuvos bendrojo ugdymo įstaigų pertvarkos juridinį pamatą;
- Bendrojo ugdymo įstaigos darbo planavimo strategija ir taktika;
- Įstaigos vizija;
- Reformuojamos bendrojo ugdymo įstaigos mokymo planas;

- Bendrosios programos;
- Pasirenkamųjų dalykų bendrojo ugdymo įstaigoje problemiškas ir mokymo diferencijavimas (gabūs ir stokojantys mokymosi motyvacijos moksleiviai);
- Tvarkaraščiai: pamokų ir popamokinės veiklos;
- Bendrojo ugdymo įstaigos nuostatai;
- Metodinių susivienijimų veikla ir laikinosios darbo grupės;
- Bendrojo ugdymo įstaigos ūkis;
- Dokumentacija, inventorizacija ir kt.;
- Pedagogų darbo krūvis;
- Dokumentavimas;
- Sutartys (su kolektyvu, visuomeninėmis organizacijomis, kiekvienu darbuotoju, nuomininkais ir kt.);
- Darbuotojų priėmimas ir atleidimas iš darbo;
- Įsakymai, aktai, protokolai ir kt.;
- Raštvedyba;
- Bylų nomenklatūra;
- Direkcinį pasitarimų ir pedagogų tarybos posėdžių vedimo technologija;
- Grįžtamasis ryšys;
- Darbas su vaikais, turinčiais problemų;
- Darbo sauga;
- Dokumentacija;
- Tiriamoji ir analitinė mokyklos vadovo veikla.

Kaip šie vadovai kels kvalifikaciją? Ko mokysime antrąją ir trečiąją pradedančių dirbti vadovų grupes?

Manyta, o vėliau ir praktiškai pasitvirtino, kad neturintys vadybos darbo stažo ugdymo institucijų vadovai po seminaro vadybos ABC ir išdirbę 1–2 metus galės jungtis su II-ąja pradedančių dirbti vadovų grupe, o III-oji grupė, turinčių vadybos darbo stažą, galėtų tobulėti pagal trumpesnę programą. Visi jie turėtų įsijungti į tokias programas, kur vadovai mokosi naujų ugdymo institucijos valdymo formų. Viena iš tokių programų, kurią adaptavome Lietuvai, – Lietuvos–Suomijos pradedančiųjų vadovų mokymas. Pagal sutartį mokyklų vadovės iš Suomijos Arja Lindholm ir Kavi Asikainen, mes ir respublikos mokyklų vadovai

parengėme mokymo programą. Ji įgyvendinama per keturias sesijas. Sesijų trukmė – po 3 dienas kiekviena. Įdomiai organizuojamas darbas tarp sesijų. Seminaro dalyviai po kiekvienos sesijos atlieka namų darbus savo mokykloje ir per kitą sesiją atsiskaito. Šioje mokymo programoje svarbiausia yra namų darbai. Gerai juos atlikusiems įteikiamas sertifikatas. Taigi pradedančiojo vadovo kursai yra ne tik mokymo, bet ir mokymosi kursai. Įdomūs ir sesijų pavadinimai: čia atsispindi darbo turinys.

Per pirmąją sesiją, pavadintą „Administravimas“, pradedantis dirbti vadovas perpranta vadybos, efektyvaus darbo mokykloje esmę, mokyklos sąvado struktūrą, išmoksta planuoti darbą, įgyja juridinių ir ekonominių žinių, mokosi kaupti informaciją, reikalingą tyrimo metodams įvaldyti, susipažįsta su mokyklos bendruomenės ir savivaldos institucijų veikla, normatyviniais švietimo dokumentais.

Namų darbas tarp sesijų – savo mokyklos bendruomenės veiklos tyrimas.

Per antrąją sesiją – „Tarpusavio santykiai mokykloje“, pradedantis dirbti vadovas mokosi partneriškai bendrauti, pažinti save ir kitus, būdų, kaip formuoti komandą, spręsti iškilusias vadybos problemas, gilintis į pedagogų, mokinių, tėvų santykius ir bendravimo esmę. Šį kartą namų darbams pradedantys dirbti mokyklų vadovai turi parengti mokyklos mokymo planą.

Į trečiąją sesiją – „Mokymo planai ir programos“ susirinkę vadovai perpranta mokymo plano sudarymo principus, mokosi įvertinti savo mokyklos išteklius ir galimybes, aiškinasi tvarkaraščio sudarymo reikalavimus ir jo sudarymo metodiką, mokosi stebėti ir aptarti pamoką, nagrinėja mokymo programų kūrimo aspektus, dalyvauja diskusijose apie mokymo metodus ir požiūrį į ugdytinį reformuojamoje mokykloje. Namų užduotis – sukurti savo mokyklos viziją.

Ketvirtoje, baigiamojoje sesijoje, pradedantieji dirbti vadovai supažindinami su švietimo reformomis Europos valstybėse ir mūsų respublikoje. Kiekvienas vadovas pristato savo mokyklos viziją ir aptaria ją su kolegomis. Jis mokosi perprasti vadovo atestacijos aspektus, vadybos kategorijų pasirinkimo galimybes, ugdo vadovo kūrėjo sampratą, įgyja perspektyvios mokyklos vadovo veiklos įgūdžių.

Išklausęs keturių sesijų programą ir žinodamas Heinolos instituto parengtą direktorių mokymo procesiniu metodu patirtį, kiekvienas il-

galaikių studijų klausytojas pasiryžęs ne tik klausyti paskaitų, bet mąstyti ir diskutuoti su kolegomis.

Ekperimentavome su septyniomis pradedančiųjų vadovų mokymo grupėmis, kur dirbo per 160 vadovų. Grupėms vadovauti ir šiai programai vykdyti buvo parengti vadybos konsultantai – mokyklų vadovai ir vienas dėstytojas. Sudarytos trys kontrolinės (Kauno, Marijampolės ir Šiaulių apskričių) vadovų grupės, kurios nuosekliai stebėtos siekiant atlikti programos adaptavimo tyrimą.

## **Metodika**

Ekperimentuojant vadovautasi dešimties Heinolos instituto darbuotojų patikrinta metodika, kuria, rengdami konsultantus Lietuvos mokykloms, praktiškai vadovavosi Suomijos mokyklų vadovės Arja Lintholm ir Kari Asikainen.

Pradedantieji mokyklų vadovai mokyti „procesiniu metodu“, t. y.:

- grupės sudaromos taip, kad klausytojai vieni kitais pasitikėtų;
- klausytojams sudaroma galimybė nagrinėti temas nauju požiūriu – bendraujant ir bendradarbiaujant;
- kūrybingumo pastebėjimas ir, svarbiausia, mokymas perprasti ir įgyvendinti naujus projektus, idėjas savo darbe.

## **Sesijų įžangos**

Per kiekvieną sesiją privalu siekti numatytų tikslų. Paskaitų ir pratybų pradžioje jie įvardijami. Dalyvių nusiteikimas ypač svarbus, todėl sesijos pradžioje vadovai paspaudžia visiems dalyviams rankas ir juos pasveikina; kiekvienas prisistato. Prisistatant naudojami ir žaidybiniai elementai, pavyzdžiui, reikia pasakyti, kuo jis didžiuojasi ir kt.

## **Mokymas**

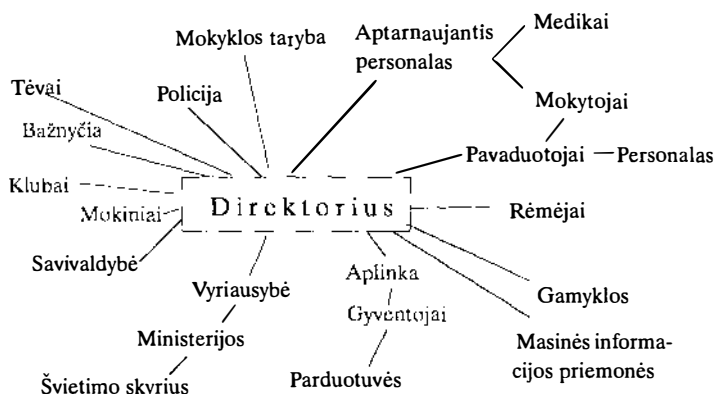
Per paskaitas pateikiamos tik naujų programų teorinės žinios. Paskaitos trumpos – 20–30 min. Klausytojams leidžiama įsiterpti, klausti.

Kita mokymo forma – darbas mažose grupėse (po 4–6 žmones) ir diskusijos.

Aktyviau dalyvauti skatina dalykiniai žaidimai, pavyzdžiui, vesti susirinkimą. Kiekvienas kursų dalyvis gauna vaidmenį ir jį vaidina „susirinkime“. „Susirinkimui“ pasibaigus, aptariamas jo vyksmas.

Naudoti vaizdo ir garso įrašai skatina diskutuoti. Jie neilgi, juk čia svarbiausia pati diskusija.

Viena iš naujų mokymo formų yra sudaryti klasifikacijų žemėlapi. Pavyzdžiui, norėdami išsiaiškinti, kuo rūpinasi mokyklos direktorius, popieriaus lapo centre rašome „direktorius“. Nuo jo brėžiame veiklos linijas. Paprastai šią užduotį atlieka 4–6 dalyvių grupė. Siūlymai užrašomi.



„Smegenų šturmas“ – tai vienos problemos sprendimų ieškojimo būdas. „Šturmo“ grupėse yra po 8–16 žmonių. Kiekvienas išsako savo siūlymą. Iš viso turėtų būti mažiausiai 100 siūlymų. Net nerealias idėjas yra skatinamos.

Šioje diskusijoje siūlymų turinys gali būti net keičiamas iš esmės. Atrenkamos 6 idėjos, tinkančios projektui tobulinti ir įgyvendinti. Pageidautina, kad sprendžiama problema būtų konkreti, gyvenimiška.

Problemą spręsti taip pat pasitelkiama **dviguba komanda**. Sudaromos mažiausiai 6 grupės. Visoms grupėms pateikiama ta pati tema. Kiekvienas grupės narys sugalvoja ir pasiūlo 6 variantus problemai spręsti. (Trukmė po 10 min.) Grupės išsirenka 6 geriausius siūlymus. Kiekvienas siūlymas užrašomas ant standartinio popieriaus lapo (tai trunka apie 30 min.). Kiekviena grupė pakabina savo siūlymus ant lentos. Taigi iš visų 36 idėjų kiekviena grupė sprendžia, kuri iš jų yra geriausia ir ją

**pažymi.** Sudaromos suvestinės. Kiekvienos grupės lyderis rengiasi pasisakyti, koks, jų grupės manymu, geriausias problemos sprendimas. **Pratimo** rezultatai aptariami bendrai ir išrenkamas geriausias variantas.

## **Darbo dienos pabaiga**

Per sesiją kiekvienos darbo dienos pabaigoje vadovai aptaria klausytojų iškeltas problemas, sesijos dalyviams siūloma trumpai suvaidinti dieną, įvertinti grupės darbą, pasimokyti.

Kiekvienai darbo dienai pasibaigus, vadovai susipažįsta su grįžtama ja informacija, o kitą dieną, esant reikalui, aptaria klausytojų iškeltas problemas.

Kursams baigiantis, pateikiamas klausimynas. Atsakymai padeda planuoti kitos sesijos mokymo programą. Kursų lankytojai turėjo atsakyti į šitokius klausimus: ko išmokote; ką manote panaudoti savo darbe; kas buvo gerai ir kas blogai organizuota; ką ir kaip, jūsų nuomone, reikėtų suvaidinti kitą dieną. Jie turėjo įvertinti grupės darbą.

## **Vakaro programa**

Per sesiją organizuojamos vakaro programos padeda geriau suprasti vienas kitą. Apie tai dalyviai informuojami iš anksto. Vakaro programa: mįslės, žaidimai, muzika, vaidinimai, šokiai ir t. t. Tai turėtų būti nedidelė šventė. Vakaronėje daugiau galimybių bendrauti, diskutuoti.

## **Programa**

(Vienos dienos mokymo programos pavyzdys.) Tikslai aptariami kartu su dalyviais sesijos pradžioje, kad kiekvienas suprastų, ko siekiama.

- 9.00 val. Įžanga. Sesijos atidarymas.
- 9.20 val. Eksperto (ar vadovo) paskaita, klausimai ir diskusijos.
- 10.00 val. Pertrauka.
- 10.15 val. Kokios nors problemos, pvz., „Kokia turi būti gera mokymo programa“ sprendimas tarkim dvigubos komandos metodu.
- 12.00 val. Pietūs.
- 13.00 val. Problemos nagrinėjimo tąša.
- 15.30 val. Dalijimasis patirtimi apie susidariusius įgūdžius (klausymo, diskutavimo ir t. t.).
- 16.30 val. Darbo dienos vertinimas.



Su kursų ar seminarų programa dalyviai supažindinami iš anksto, o ji pakeičiama per paskaitas ir pratybas dalyvių siūlymu.

## **Namų darbai**

Tarp sesijų skiriami namų darbai. Užduotys siejamos su nagrinėjamos temomis, visa kursų programa, pavyzdžiui, „Mano mokykla dabar“ (stipriausios, silpniausios pusės, galimybės, pavojai). Kas gerai ir kas blogai mano mokykloje. Eksperimentai mano mokykloje ir t. t.

## **Po kursų**

Pavykus darbui grupėse, kiekvienas kursų dalyvis įgyja naujų draugų, kuriais galės pasitikėti, tartis aktualiais darbo klausimais ir po daugelio metų išsaugoti stiprų solidarumo jausmą.

Per Kauno, Marijampolės ir Šiaulių apskričių ugdymo institucijų vadovų sesijas ir buvo dirbama pagal šią metodiką. Kursų vadovai buvo mokyklos vadovas praktikas ir katedros dėstytoja – šio straipsnio autorė. Atvykusieji į kursus atsivežė storų sąsiuvinių užrašams, bet jų neprireikė, nes iš klausytojų jie tapo aktyvūs dalyviai. Po kiekvienos sesijos vyko apklausa, ar kursų programa patenkino dalyvių lūkesčius. Be to, atliktas išsamus kiekvieno kursų dalyvio tyrimas pagal Suomijos metodiką. Jie turėjo atsakyti į klausimus.

1. Kokius tris svarbiausius dalykus išmokote dalyvaudami šioje programoje?

2. Ar būsite pedagogų konsultantas? Kodėl?

3. Ar buvote atsidavęs darbui šioje programoje? Kaip tai pasireiškė?

4. Ar šie kursai buvo naudingi? Kodėl?

5. Jūsų siūlymai Lietuvos–Suomijos programai vykdyti.

Per įvairaus pobūdžio apklausas negavome nė vieno neigiamo ar pikto atsakymo. Atvirkščiai, atsakymai buvo geranoriški, subtilūs, pavyzdžiui:

– „Pirmoji sesija paskatino labiau domėtis savo mokykla ir jos kolektyvu.“

– „Įsitikinau, kad gerumu galima daug ko pasiekti. Mokykloje įsteigiau klubą „Bendraminčiai.“

„Esu toliau nuo rajono centro esančios pagrindinės mokyklos vadovė. Mokyklos mokytojai yra nedrąsūs. Grįžusi iš seminaro mėginau įdiegti pasitikėjimo savimi jausmą. Tiesiog jaučiau kūrybinį pakilimą“ ir kt.

Šiaulių apskrities ugdymo institucijų vadovai į klausimą „Ar būsite pedagogų konsultantas? Kodėl?“ atsakė „taip“ su trumpais komentarais:

– „Visa tai svarbu bendram reikalui. Visi turime dirbti, kurti. Noriu, kad mokytojai taikytų grupinio darbo metodiką. Įgytomis žiniomis visada reikia dalytis su kolegomis. Noriu pagyventi ugdymo procesą. Per seminarą įgytas žinias perteiksiu metodinio būrelio nariams“ ir t. t.

Į klausimą „Ar atsidavęs dirbote šioje programoje? Kaip tai pasireiškė?“ Kauno apskrities mokyklų vadovai atsakė šitaip:

– „Patiko bendravimo stilius, galėjome laisvai veikti. Stengiausi būti aktyvus. Įtraukė darbo įvairovė. Mane viskas domino. Dirbdamas grupėse daug siūliau, aktyviai dalyvavau diskusijose, kaupiau teikiamas žinias, tariausi su kolegomis. Buvo naudinga, draugiška atmosfera“ ir kiti panašūs atsakymai.

Į klausimą „Ar buvo naudingi kursai?“ Kauno ir Marijampolės apskričių ugdymo institucijų vadovai atsakė:

– „Pasijutau turįs tvirtesnę vadovo darbo pagrindą. Buvo naudinga susipažinti su kūrybine veikla. Daug naujų idėjų. Kryptingi. Ypatingi. Naujos pažintys, nauji draugai. Įvairiapusiškumas. Diskusijos grupelėse labai naudingos. Tai teorijos ir praktikos derinys. Tai puikūs kursai“ ir t. t.

Savo siūlymus Lietuvos–Suomijos programai tobulinti išsakė Kauno, Šiaulių ir Marijampolės pradedantieji ugdymo institucijų vadovai. Jie programą įvertino teigiamai. Linkėjo ir kitiems mokytis ir išmolti meno bendrauti. Baigusiems kursus siūlė kasmet organizuoti dar po vieną sesiją, kad galėtų tobulėti. Gavusieji kursų baigimo sertifikatus susitinka, tik dabar tie susitikimai organizuojami pačių dalyvių iniciatyva.

Eksperimento analizė leidžia daryti kai kurias išvadas.

Kvalifikacijos kėlimo kursų pradedantiesiems ugdymo institucijų vadovams svarbu atlikti namų darbus tarp sesijų. Jų kokybei didelės reikšmės turi tokių darbų pristatymas grupėms, parodėlės, projektų gynimai, dalijimasis patirtimi.

Antra, labai svarbu grupinio darbo metodika. Ji kursų dalyviams buvo neįprasta. Daugelis vadovų labai greit įvaldė grupinio darbo metodiką. Bet atsirado vienas kitas teigiantis, kad grupinis darbas – tik laiko gaišimas. Kodėl jie turi aktyviai dirbti, juk tam yra dėstytojas ir jis turi išsakyti visas tiesas ir pan. Eksperimento vadovams trečioji sesija buvo lūžio sesija. Grupinio darbo metodu jie patys ieškojo atsakymo.

Trečia, vadybos pradmenys – tai pradedančiojo vadovo mokymas ir mokymasis mokyklos savivaldos ir organizuotos veiklos, siekiant ugdyti ugdytojų mokymosi procesų pokyčių. Pagrindiniai šios veiklos principai išdėstyti visų keturių sesijų vadybos pradmenų programoje.

Ketvirta, ypač svarbi – kursų dalyvių ir dėstytojų tarpusavio sąveika. Ji vėliau turės įtakos vadovo ir pedagogo, pedagogo ir ugdytinio santykiams, nes tik sąveikaujant kuriamos asmenybės dvasinės vertybės. Nuo tarpusavio sąveikos priklauso ir mokyklos veiklos efektyvumas. Todėl pagrindinis šios programos tikslas – ugdyti ugdytoją demokratą ir humanistą.

Penktas, svarbiausias šių kursų siekis – kiekvieno nario (dalyvio ir dėstytojo) vienodos vertės pajautimas, kiekvieno individo teisė išreikšti savo prigimtį ir savaip reaguoti į kito veiksmus.

Apibendrinant galima pasakyti, kad ši praktiškai patikrinta programa yra vertinga, todėl jos idėjos gali būti svarbios modernizuojant pedagoginio ir vadybos profilio studentų paskaitas ir pratybas ir taikytina visų trijų grupių, mes jas pavadiname pradedančiųjų ugdymo institucijų vadovų, mokymui.

## Literatūra

1. Everard B., Morris G. *Efektvios mokyklos valdymas*. Kaunas, 1997.
2. Jucevičienė P. *Organizacijos elgsena*. Kaunas, 1994.
3. Mikoliūnienė V. *Vadybos pradmenų ugdymosi būdai (pradedančiajam dirbti ugdymo institucijos vadovui)*. Vilnius, LPKI, 1996.
4. Pitersas T., Votermanas R. *Menedžerio knyga. Geriausių JAV kompanijų patirtis*. Vilnius, 1990.
5. Rodžersas H. *Vienos skrybėlės principas. Kūrybiško vadovo strategija*. Vilnius, 1991.

## **FUNDAMENTALS OF MANAGEMENT IN THE TEACHING OF THE BEGINNING LEADER OF THE DEVELOPMENT INSTITUTION**

**Vanda Mikoliūnienė**

### **S u m m a r y**

This article concentrates attention on the qualification of the beginning leaders in the changing development institutions for the search of curriculum. Wider is discussed the essence of adaptation of the common Lithuanian–Finnish curriculum for Lithuania.

The core of the article is the disclosing of the Lithuanian–Finnish programme and also presentation of the experimental results about the adaptation of it for Lithuania. The result of the experiment are positive, no the merits of this programme are disclosed in the conclusions.

This material can add to the modernization of the management profiled lectures and for the teaching of students of practical cycles and the beginning leaders of the development institutions.