

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
ŽMOGAUS IR VISUOMENĖS STUDIJŲ FAKULTETO
EDUKOLOGIJOS IR SOCIALINIO DARBO INSTITUTAS

ANŽELIKA SPIRIDOVIČ
(VADYBA MOKYKLOJE (PROJEKTAS))

**MOKYKLOS VADOVO VAIDMUO KURIANT
BENDRADARBIAVIMU GRĮSTĄ BENDRUOMENĘ**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas:
Doc., Dr. Justinas Sadauskas

Vilnius, 2024

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	3
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
ĮVADAS.....	5
1. BENDRADARBIAVIMU GRĮSTOS BENDRUOMENĖS SAMPRATA, KŪRIMO PRIELAIDOS IR BENDRUOMENĖS GRUPIŲ VAIDMENYS	8
1.1. Bendradarbiavimu grįstos mokyklos bendruomenės samprata	8
1.2. Bendradarbiavimu grįstos mokyklos bendruomenės kūrimo prielaidos	14
1.3. Pedagogų, mokinių ir tėvų vaidmuo mokyklos bendruomenėje	16
1.3.1. Pedagogų vaidmuo mokyklos bendruomenėje.....	16
1.3.2. Mokinių vaidmuo mokyklos bendruomenėje.....	19
1.3.3. Tėvų vaidmuo mokyklos bendruomenėje	20
2. MOKYKLOS VADOVO VAIDMUO PLĖTOJANT BENDRADARBIAVIMĄ IR BENDRUOMENIŠKUMĄ	24
2.1. Mokyklos vadovo vaidmens samprata	24
2.2. Mokyklos vadovo vaidmuo bendruomenės kūrime	25
2.3. Vadovo vaidmuo skatinant bendradarbiavimą mokyklos bendruomenėje	27
3. MOKYKLOS VADOVŲ PATIRTYS KURIANT BENDRADARBIAVIMU GRĮSTĄ BENDRUOMENĘ, TYRIMO METODOLOGIJA.....	33
3.1. Tyrimo metodologija ir organizavimas	33
4. TYRIMO REZULTATAI IR ANALIZĖ	38
MOKSLINĖ DISKUSIJA	56
IŠVADOS.....	58
REKOMENDACIJOS.....	60
LITERATŪRA.....	61
SANTRAUKA	67
SUMMARY	69
PRIEDAI	71

LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė. Bendruomenių tipologijos nustatymo kriterijai.
- 2 lentelė. Mokyklos bendruomenės sandara ir funkcijos.
- 3 lentelė. Tėvų pareigos ugdant vaiką ir bendradarbiaujant su mokykla.
- 4 lentelė. Mokyklos vadovo veiklos orientacija į bendradarbiavimo kultūros plėtrą.
- 5 lentelė. Vadovo vaidmenų klasifikacija remiantis Mintzbergu.
- 6 lentelė. Vadybiniai aspektai, prisidedantys prie mokyklos vadovo pastangų stiprinti bendruomenės bendradarbiavimą.
- 7 lentelė. Mokyklos valdymo ir vadovų vaidmenų vertinimas remiantis įvairiomis valdymo paradigminėmis teorijomis.
- 8 lentelė. Tyrimo instrumento pagrindimas.
- 9 lentelė. V tiriamųjų charakteristikos.
- 10 lentelė. Bendruomenės samprata.
- 11 lentelė. Bendradarbiavimu grįsta mokyklos bendruomenė.
- 12 lentelė. Bendradarbiavimu grindžiamos bendruomenės kūrimas.
- 13 lentelė. Mokyklos vadovo vaidmens samprata.
- 14 lentelė. Mokyklos vadovo taikomi bendruomenės telkimo metodai.
- 15 lentelė. Mokyklos vadovo atsakomybės pasidalijimo strategijos bendradarbiavimu grįstoje bendruomenėje.
- 16 lentelė. Mokyklos vadovo konfliktų sprendimo metodai bendradarbiavimu grįstoje bendruomenėje.
- 17 lentelė. Mokyklos vadovui reikalingi įgūdžiai konfliktų sprendimams bendruomenėje.
- 18 lentelė. Mokyklos vadovo pokyčių valdymo strategijos ir informavimo metodai bendradarbiavimu grįstoje bendruomenėje.
- 19 lentelė. Mokyklų vadovų kompetencijos ir gebėjimai, reikalingi bendradarbiavimu grįstos bendruomenės kūrimui.
- 20 lentelė. Mokyklos vadovo bendradarbiavimo ir mokymosi kultūros stiprinimas bendruomenėje.

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 pav. Bendruomenės bruožai.
- 2 pav. Bendruomenės struktūra ir vienybės elementai.
- 3 pav. Klasės vadovo vaidmenys.
- 4 pav. Bendradarbiavimo sritys.
- 5 pav. Mokyklos vadovo veiklos aspektai, skatinantys bendradarbiavimo kultūros plėtrą.
- 6 pav. Bendruomenės samprata.
- 7 pav. Bendradarbiavimu grįsta mokyklos bendruomenė.
- 8 pav. Bendradarbiavimu grindžiamos bendruomenės kūrimas.
- 9 pav. Mokyklos vadovo vaidmens samprata.
- 10 pav. Mokyklos vadovo taikomi bendruomenės telkimo metodai
- 11 pav. Mokyklos vadovo atsakomybės pasidalijimo strategijos bendradarbiavimu grįstoje bendruomenėje.
- 12 pav. Mokyklos vadovo konfliktų sprendimo metodai bendradarbiavimu grįstoje bendruomenėje.
- 13 pav. Mokyklos vadovui reikalingi įgūdžiai konfliktų sprendimams bendruomenėje.
- 14 pav. Mokyklos vadovo pokyčių valdymo strategijos ir informavimo metodai bendradarbiavimu grįstoje bendruomenėje.

IVADAS

Temos aktualumas ir naujumas. Švietimas yra nuolat besikeičianti sritis, kurią veikia daugybė veiksnių, tokių kaip technologinė pažanga, socialiniai ir ekonominiai pokyčiai, naujų mokymo metodų plėtra bei švietimo politikos pokyčiai. Mokyklos vadovas privalo nuolat stebėti švietimo pokyčius ir aktyviai dalyvauti juos įgyvendinant. Vadovas yra pagrindinis strategas, kurio užduotis yra ne tik prisitaikyti prie pokyčių, bet ir veikti kaip pokyčių katalizatoriui, skatinančiam visos mokyklos bendruomenės augimą ir prisitaikymą.

Valstybės ateities vizijoje Lietuva 2050 įvardintas siekis, kad mokykla taptų aktyvių ir atsakingų mokinių bei motyvuotų ir inovatyviai mąstančių mokytojų bendruomene kurioje, visi turėtų jaustis vienodai svarbūs ir girdimi, dar daugiau, šioje bendruomenėje turi vyrauti bendradarbiavimo kultūra. Mokyklos bendruomenę sudaro mokytojai, mokiniai, tėvai (globėjai, rūpintojai) ir kiti asmenys, kuriuos sieja bendri ugdymo tikslai ir mokymo santykiai (*LR švietimo įstatymas, 1991, Galiojanti suvestinė redakcija: 2024-02-01 - 2024-05-31*). Tūkstantmečio mokyklų programos (2023) tikslas kurti bendradarbiavimu grįstą mokyklos bendruomenę. Pats bendradarbiavimas mokyklos viduje laikomas vienu iš sėkmingos lyderystės veikiant broožų (Tūkstančio mokyklos programa, 2023). Vis dėlto Navickaitės (2012) tyrimai rodo kad kartais mokyklos vadovams trūksta gebėjimų sutelkti mokyklos bendruomenę bendrai planuoti veiklą ir bendrai veiklai.

Temos iširtumas. Sparčiai besikeičiančios mokyklos aplinkos ir socialiniai pokyčiai reikalauja naujų bendradarbiavimo strategijų tarp visų mokyklos bendruomenės narių – vadovų, mokytojų, tėvų ir mokinių. Efektyvus bendradarbiavimas yra vienas pagrindinių veiksnių, lemiančių mokinių akademinį pasiekimų gerėjimą ir asmeninį tobulėjimą (Pečiulienė, 2021).

Mitchell (2020) aptaria mokyklos bendruomenės struktūrą, pabrėžiant, kad mokyklos vadovai turi skatinti mokyklos bendruomenės atvirumą mokymuisi ir pokyčiams. Mitchell išskiria vadovo atsakomybę už įtraukiančio ir bendradarbiavimo principais grįsto ugdymo modelio kūrimą, kuriame svarbus bendruomenės dalyvavimas ir nuolatinis veiklos refleksijos procesas.

Pečiulienė (2021) nagrinėja mokyklos vadovo vaidmenį kuriant besimokančią organizaciją. Pečiulienė pabrėžia, kad vadovas turi būti bendruomenės lyderiu, kuris bendradarbiauja su mokyklos bendruomenės nariais ir skatina siekti bendro tikslo – mokinių pažangos gerinimo.

Monkevičius (2017) analizuoja mokyklos vadovų administravimo metodų poveikį mokyklos bendradarbiavimo kultūrai. Mokslininkas remiasi užsienio tyrėjais, pabrėždamas, kad vadovo atliekami veiksmai, skatinantys mokyklos narius įsitraukti į bendrus procesus ir suteikiantys paramą mokytojams, yra svarbūs bendradarbiavimui.

Poteliūnienės ir kt. (2019) tyrimas atskleidžia bendradarbiavimo su tėvais svarbą, įskaitant kliūtis bei galimybes. Vadovo iniciatyva telkiant bendruomenę ir skatinant tėvų aktyvumą yra laikoma esminiu ugdymo proceso aspektu, galinčiu pagerinti mokymosi pasiekimus.

Bairašauskienė (2017) išryškina, kad mokyklos vadovo kompetencijos, tokios kaip pasitikėjimas savimi, gebėjimas konceptualiai mąstyti ir priimti sprendimus, bei stipri komandinė lyderystė yra būtinos, kad mokykloje būtų puoselėjamas bendradarbiavimo kultūros pagrindas.

Bukšnytės-Marmienės ir kt. (2023) tyrimai rodo, kad bendradarbiavimo procesas reikalauja nuoseklių ir kryptingų pastangų. Jie siūlo organizuoti savitarpio pagalbos grupes ir savivalbos veiklas mokytojams, siekiant sukurti stipresnę kolektyvinio efektyvumo kultūrą mokyklos bendruomenėje.

Kazlauskienės (2017) tyrimas atskleidė, kad efektyvus organizacijos vadovas aktyviai prisideda prie bendravimo kultūros formavimo, kartu su darbuotojais nustato esmines organizacijos vertybes, kuria strateginę kryptį ir viziją bei skatina pokyčių diegimą. Šie bendri susitarimai ir vertybių laikymasis organizacijoje sudaro prielaidas jos nariams tobulėti asmeniškai ir orientuoti savo veiklą į pozityvių tarpusavio santykių kūrimą.

Friend ir Cook (2010), Sanders ir Schyns (2006) bei Koster ir Sanders (2006) savo tyrimuose, nagrinėdami veiksnius, kurie skatina bendradarbiavimą mokyklų bendruomenėse, išskiria pagrindines priemones, reikšmingai prisidedančias prie bendradarbiavimo ugdymo: aiškią ir skaidrią komunikaciją, bendrus tikslus ir uždavinius, transformacinį vadovavimą, emocinį intelektą, draugišką socialinę aplinką ir tinkamą technologijų naudojimą. Šie veiksniai yra būtini siekiant sukurti efektyvią ir produktyvią bendradarbiavimo kultūrą mokykloje.

Remiantis Rakšnio (2019) teigimu, norint formuoti bendradarbiavimu grįstą organizacinę kultūrą, mokyklos vadovas privalo turėti stiprias komunikacijos, strateginio mąstymo, valdymo, motyvavimo ir analitinio mąstymo kompetencijas. Tuo tarpu Žibėnienė (2021) pabrėžia, kad mokiniai ir mokyklos administracijos nariai bendradarbiavimą vertina kaip esminį aspektą, kuris sąlygoja mokyklos veiklos sėkmę. Tai išryškina bendradarbiavimo, kaip esminio komponento, svarbą, kuriant tvirtą ir veiksmingą bendruomenę.

Tyrimo probleminiai klausimai: *Kaip bendradarbiavimu grįstą bendruomenę suvokia patys mokyklų vadovai? Kaip mokyklų vadovai supranta savo vaidmenį kuriant bendradarbiavimu grįstą bendruomenę? Su kokiais iššūkiais susiduria mokyklų vadovai kurdami bendradarbiavimu grįstą bendruomenę ir kaip kylančius iššūkius sprendžia? Kokių kompetencijų reikia mokyklos vadovui kuriant bendradarbiavimu grįstą bendruomenę?*

Tyrimo objektas: mokyklos vadovo vaidmuo kuriant bendradarbiavimu grįstą bendruomenę.

Tyrimo tikslas: atskleisti mokyklos vadovo vaidmenį kuriant bendradarbiavimu grįstą bendruomenę.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti bendradarbiavimu grįstos mokyklos bendruomenės sampratą, kūrimo prielaidas ir bendruomenės grupių vaidmenis.
2. Išnagrinėti mokyklos vadovo vaidmenį plėtojant bendradarbiavimą ir bendruomeniškumą.
3. Atskleisti mokyklų vadovų patirtis kuriant bendradarbiavimu grįstą bendruomenę.

Tyrimo metodai:

- **Mokslinės literatūros ir dokumentų analizės metodai**, naudoti siekiant atskleisti mokyklos vadovo vaidmenis ir funkcijas susijusius sus bendradarbiavimu grįstos bendruomenės kūrimu **Teisės dokumentų analizė**, kurios pagalba išanalizuoti teisiniai dokumentai, susiję su mokyklos vadovų funkcijomis ir atsakomybėmis, kurios yra svarbios kuriant bendradarbiavimu grįstą bendruomenę.
- **Kokybinis tyrimo metodas – interviu**, skirtas atskleisti mokyklos vadovų patirtis kuriant bendradarbiavimu grįstą bendruomenę.
- **Kokybinė turinio (content) analizė**, kurios pagalba buvo analizuoti, sisteminti ir apibendrinti empirinio tyrimo metu gauti duomenys.

1. BENDRADARBIAVIMU GRĮSTOS BENDRUOMENĖS SAMPRATA, KŪRIMO PRIELAIDOS IR BENDRUOMENĖS GRUPIŲ VAIDMENYS

1.1. Bendradarbiavimu grįstos mokyklos bendruomenės samprata

Bendruomenę apibrėžti nėra paprasta, nes iki šiol nėra vieningai sutariama dėl bendruomenės sampratos.

Bendruomenės sąvoką analizuoja skirtingos teorijos ir kiekviena iš jų siūlo skirtingą interpretaciją. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas (Keinys, 2021) pateikia, kad bendruomenė tai „vietos, darbo, veiklos, tikybos ar kitais santykiais susijęs kolektyvas“.

Aleksandravičius ir Žukovskis (2011) teigia, kad bendruomenė sudaro žmonių kolektyvą, kurį vienija bendros erdvės, panašių patirčių ar interesų samprata, taip pat siekis kartu įgyvendinti kolektyviai formuojamus tikslus.

Kvieskienė (2003) bendruomenę apibrėžia kaip individų grupę, kurią jungia bendros vertybės, įsitikinimai ir bendras siekis. Mokslininkė siūlo vertinti bendruomenę pagal tris veiksnius: geografiją, tarpusavio santykius ir bendrus bruožus. Tyrinėdama „bendrijos“ ir „bendruomenės“ terminų reikšmes vokiečių bei anglų kalbomis, Kvieskienė (2003) nustatė, kad šie žodžiai gali būti laikomi sinonimais. Mokslininkė teigia, kad terminų reikšmės minėtose kalbose į lietuvių kalbą verčiamos nesikeičiant.

Pasak Leliūgienės ir Sadausko (2011), etninės ir religinės bendruomenės yra sujungtos kultūriniais bei religiniais ryšiais, tuo tarpu profesinės bendruomenės formuojamos pagal narių prioritetus, interesus ir veiklos sąlygas. Autoriai taip pat nurodo, kad bendruomenę galima apibrėžti kaip tam tikrą geografinę teritoriją, kurioje egzistuoja bendros politinės ir teisės normos, socialiniai santykiai, tradicijos, normos bei elgesio modeliai. Be to, ji gali būti suvokiama kaip struktūra, skirta bendroms problemoms spręsti ir tikslams siekti (Leliūgienė ir Sadauskas, 2011).

Indrašienė (2004) charakterizuoja bendruomenę kaip socialinę sistemą, pasižyminčią unikalia struktūra, veikimo metodais ir raidos procesais.

Lietuvos etnologų ir antropologų darbuose bendruomenės sąvoka buvo plačiai analizuojama. Savoniakaitė (2011) apibrėžia bendruomenę kaip grupę individų, kuriuos sieja bendri gyvenimo būdo aspektai, veiklos, interesai, simboliai ir kiti panašūs elementai. Tokia bendruomenė charakterizuojama gyvenimu ir veikla konkrečioje geografinėje erdvėje, bendra socialine struktūra, funkcionuojančia kaip unikali sistema, kuri išsaugo nuolatines ryšio formas laikui bėgant, bei bendrais ekologiniais interesais (Savoniakaitė, 2011, p. 54). Šio mokslo kontekste bendruomenės samprata buvo vertinama iš pliuralistinės perspektyvos. Etninė bendruomenė buvo susijusi su amžiaus grupėmis, bendrais interesais, tikslais, tam tikromis geografijos sritimis, socialinėmis struktūromis, o vėliau – taip pat su lytimi, profesijomis ir kitomis bendruomeninėmis formacijomis (Savoniakaitė, 2011, p. 55).

Lietuvos etnologinės srities tyrėjai itin akcentavo kaimo bendruomenės analizes bei jos charakteristikų nustatymą. Merkienė (2002) pabrėžia, kad XX amžiaus Lietuvos kaimo teritorinė bendruomenė veikė kaip socialinis organizmas, kurio vidiniai ryšiai ir kasdienio gyvenimo kultūriniai aspektai nuolat transformavosi su kiekviena karta ir jos nariais. Tarpusavio įsipareigojimai bei parama tarp bendruomenės narių buvo grindžiami tiek kolektyviniais, tiek asmeniškai svarbiais interesais, siekiančiais patenkinti kasdienio gyvenimo poreikius ir formuoti ateities vizijas (Merkienė, 2002).

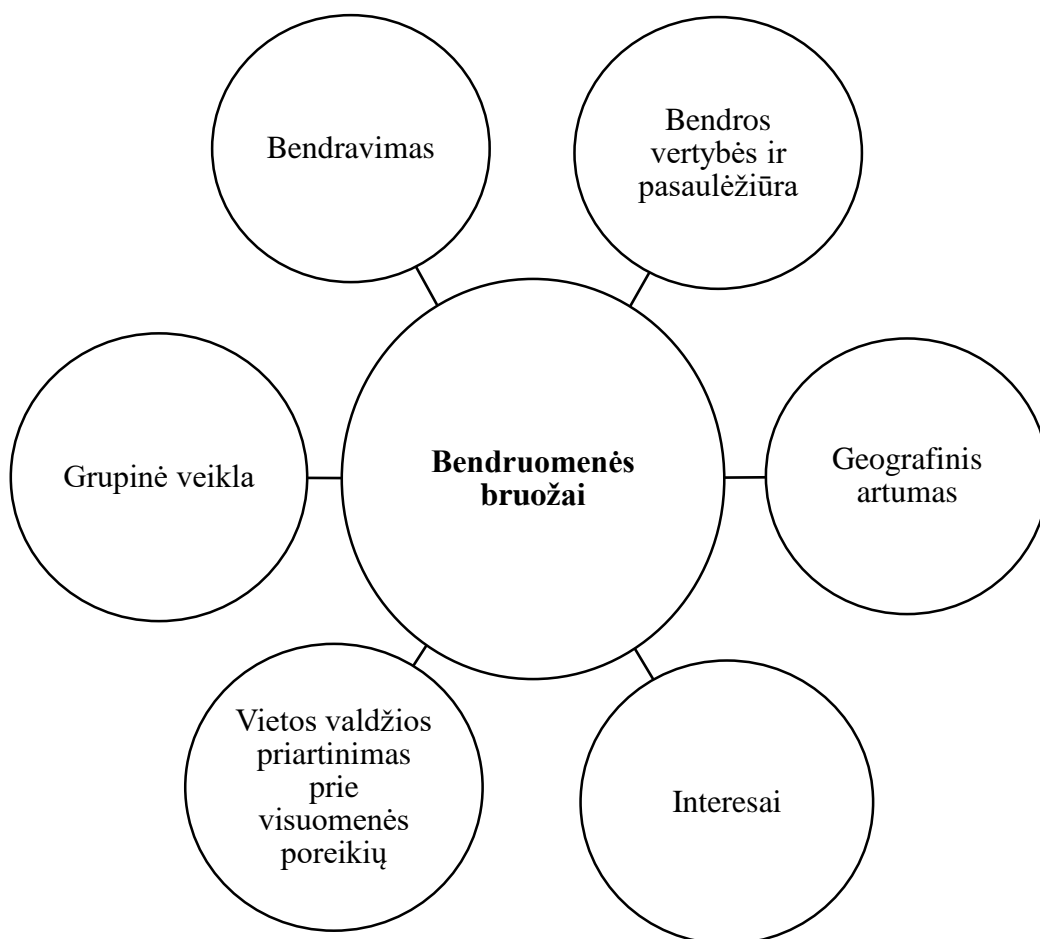
Be to, antropologai apibūdina bendruomenę ypač valstietišką, traktuoja kaip struktūrą, neturinčią politinių parametrų (Čepaitienė, 2013). Nors etnologai pabrėžia bendruomenių lokalumo svarbą, Šaknys (1996) pirmasis pasiūlė apibrėžti kaimo jaunimo bendruomenę (bendriją) remiantis trimis pagrindiniais kriterijais: amžiumi, geografinėmis ribomis ir bendrais interesais.

Mitchell (2020) nagrinėja įgyvendintos reformos aspektus, apžvelgdamas sėkmingų mokyklų atvejus ir pabrėždamas esminius mokyklos bendruomenės požymius. Tyrime išryškėja, kad bendruomenė turi būti mokymuisi ir pokyčiams atvira, o ypač tai taikytina mokyklos administracijos nariams ir regioninei švietimo politikai. Norint užtikrinti mokyklos veiklos efektyvumą ir sėkmingus pokyčius, būtina, kad bendruomenė aktyviai dalyvautų, bendradarbiautų ir teiktų vieni kitiems paramą, skatindama teigiamus tarpusavio santykius, taip pat nuolat mokytųsi ir reflektuotų savo veiklą (Mitchell, 2020).

Dobraskienė (2002) pažymi, kad bendruomenės narius vienija panašios vertybės, pasaulėžiūra ir gyvenimo būdas, o gyvenamojoje aplinkoje išryškėja buitiniai, socialiniai bei ekonominiai poreikiai, kurie dažnai sprendžiami bendradarbiaujant su kaimynais. Minkevičius ir Rakšys (2013) pabrėžia, kad svarbus aspektas, susijęs su vietos savivalda, yra jos artinimas prie bendruomenės.

Vertinant valdymo perspektyvą, Minkevičius ir Rakšys (2013, p. 56) teigia, kad vienas iš esminių bendruomenės bruožų yra valdininkų veiklos orientacija į visuomenės poreikius ir interesus.

Mokslininkų identifikuoti požymiai, pateikti 1 pav., iliustruoja struktūrinę-funkcinę darbo paradigmą, akcentuojančią bendruomenės narių tarpusavio ryšių ir organizacijos struktūros svarbą siekiant užtikrinti socialinę sanglaudą, bendradarbiavimą ir tvarumą.



1 pav. *Bendruomenės bruožai (sudaryta autorės remiantis Dobranskienės (2002) ir Minkevičiaus bei Rakšnio (2013) darbais)*

Bendruomenės charakteristikos apima bendras vertybes ir pasaulėžiūrą, geografinį artumą, bendrus interesus, vietos valdžios priartinimą prie visuomenės poreikių, grupinę veiklą ir efektyvų bendravimą, kurie kartu sudaro prielaidas darniam bendruomenės funkcionavimui.

Tyrinėjant bendruomenės ypatybes, būtina atsižvelgti į jų tipologiją. Leliūgienė ir Sadauskas (2011) teigia, kad bendruomenė gali būti apibrėžta ir klasifikuojama pagal įvairius aspektus, pavyzdžiui, skirstant ją į kaimo, miesto, vaizduojamąsias, geografines ir kitas kategorijas. Autoriai išskiria kelis bendruomenių klasifikavimo kriterijus (1 lentelė).

1 lentelė. *Bendruomenių tipologijos nustatymo kriterijai (sudaryta autorės remiantis Leliūgienės ir Sadausko (2011) tyrimais)*

<p>Bendruomenių tipologijos nustatymo kriterijai</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Veksmingumas • Socialinės paramos aplinka • Asmeninės tapatybės formavimas • Nuostatos • Komunikacijos procesas • Geografinė sritis • Vietos savivaldos artinimas
---	---

- Bendruomenės charakteristikos
- Vaidmuo bendruomenėje
- Apimtis
- Socialiniai ir kultūriniai aspektai
- Vidinė prigimtis
- Ryšių intensyvumas
- Sociologiniai veiksniai

Lentelė, apibūdinanti bendruomenių klasifikavimo kriterijus, išryškina esminius aspektus, tokius kaip funkcionalumas, socialinės paramos kontekstas, asmeninės tapatybės formavimas, tikslai ir vertybės, bendravimo procesai, geografinė sritis, vietos savivaldos įsitraukimas, bendruomenės charakteristikos, vaidmenys, dydis, socialiniai ir kultūriniai bruožai, vidaus prigimtis, ryšių intensyvumas bei sociologiniai aspektai (Leliūgienė ir Sadauskas, 2011).

Leliūgienė, remdamasi kitų tyrėjų, tokių kaip Krogh, Pahl, Spencer, Wenger ir kt., klasifikacijomis, skirsto bendruomenes pagal jų vaidmenį į kaimo, profesines, virtualias, interesų ir veiklos bendruomenes. Be to, ji akcentuoja vidaus prigimtį, tai yra sąveiką tarp narių, bei socialinius-kultūrinius aspektus, apimančius stiprybes, silpnybes ir sprendimų priėmimo metodus. Bendruomenės gali būti klasifikuojamos kaip natūralios, atsižvelgiant į socialinės paramos kontekstą, ir kaip šeimos, vaikų, darželio, mokyklos, religines ir kitas bendruomenes, grindžiamas bendrais tikslais. Funkcionalumo požiūriu, bendruomenės skirstomos į funkcionuojančias ir nefunkcionuojančias, o socialinių santykių kontekste – į paprastas, išsaugotas ir išlaisvintas. Aptariant vidinių ir išorinių ryšių aspektus, bendruomenes galima klasifikuoti į stiprias, silpnas, atviras ir uždaras (Leliūgienė ir Sadauskas, 2011).

Mokykla yra besimokančiųjų bendruomenė, kurios nariai siejami bendrais tikslais, darbais, ir tvarkos normomis. Dobranskienė (2002) apibrėžia mokyklą kaip specialiai organizuotą instituciją, skirtą jaunųjų mokinių visapusiškam ugdymui, auklėjimui ir lavinimui, veikiančią socialinėje erdvėje, kurioje mokykla veikia kaip bendruomenė. Tuo tarpu Vasilionytė-Staškuvienė (2017) pažymi, kad mokyklos bendruomenės narius jungia bendri tikslai, interesai, vidinės priklausomybės pojūtis ir vertybių sistema.

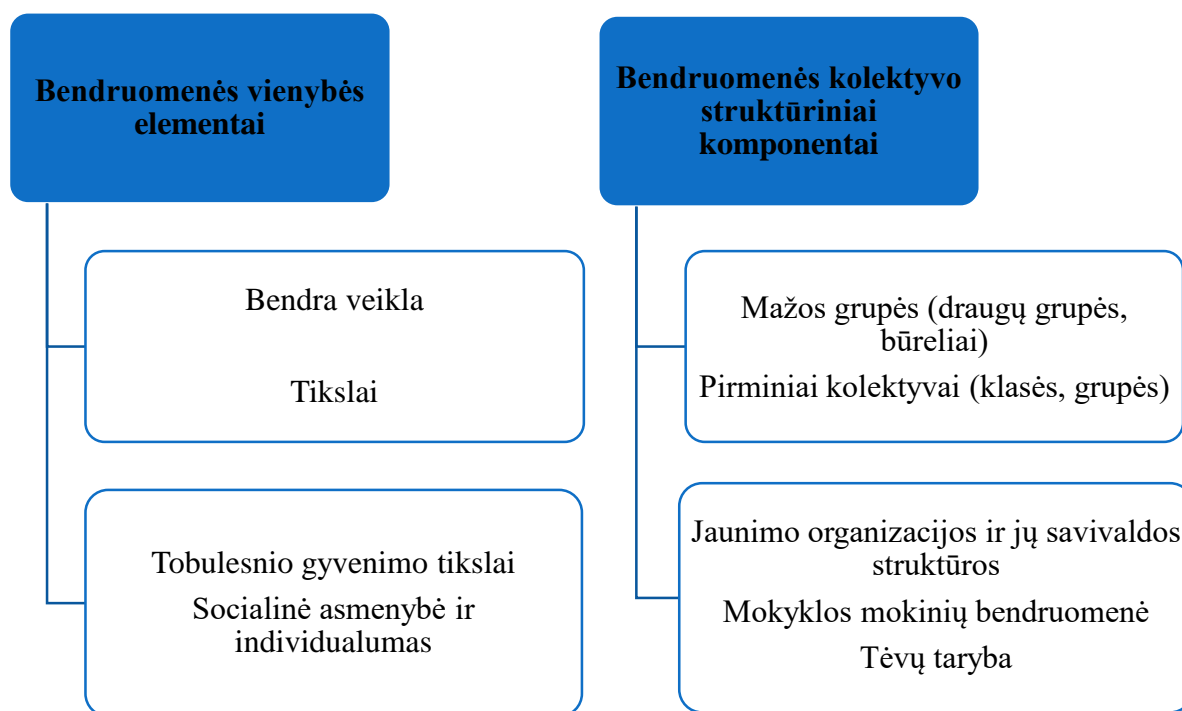
Tačiau esminė šios bendruomenės vientisumo grandis yra ne tik formalios švietimo įstaigoms nustatytos vizijos ir misijos siekimas, bet ir specifinės tradicijos bei papročiai, būdingi kiekvienai mokyklai.

Pagal Geros mokyklos koncepciją (2015), mokyklos bendruomenė suvokiama kaip besimokanti organizacija, kuri pasižymi keliais esminiais bruožais:

1. Kartu su kitais ir iš kitų mokymasis – bendruomeninis mokymasis vyksta per bendradarbiavimą su kolegomis, patirties ir idėjų mainus, bendrą pamokų stebėjimą, taip pat analizuojant įvairius šaltinius ir mokantis iš mokinių.

2. Susivienijimas – mokytojai ir kiti mokyklos darbuotojai buriasi į komandas, kuriose dalijamasi atsakomybe, teikiama tarpusavio pagalba.
3. Savirefleksija – bendruomenėje organizuojamos diskusijos, atliekama veiklos analizė bei savęs vertinimas, kurie sudaro prielaidas būsimos veiklos planavimui ir sutarčių dėl ateities planų formulavimui.
4. Mokymosi proceso ir individualaus tobulėjimo skatinimas – darbuotojai skatinami tobulėti, o jiems sukuriama ugdymo sistema.
5. Įstaigos atvirumas tarptautinei bendruomenei – užmezgamos partnerystės, vykdomi bendri projektai, įtraukiami absolventai ir plėtojami tinklai.

Jovaiša (2002) teigia, kad mokyklą sudaro mokyklos administracijos, pedagogų ir mokinių kompleksas, kurio veikla nukreipta į bendrą tikslą – spręsti jaunimo paruošimo gyvenimui iššūkius ir įgyvendinti susijusius uždavinius. Kolektyvas funkcionuoja remdamasis nustatyta programa, kurios nariai kartu siekia bendro tikslo ir atsiskaito už savo veiklos rezultatus. Tokiu būdu kolektyve vystosi aktyvi visuomeninė asmenybė, o individualybės plėtra yra skatinama (žr. 2 pav.).



2 pav. Bendruomenės struktūra ir vienybės elementai pagal Jovaišą (2002).

Bendruomenės vienybę sudaro bendra veikla, aiškiai apibrėžti tikslai ir siekis tobulinti gyvenimo kokybę, taip pat socialinės asmenybės ir individualumo. Kolektyvo struktūriniai komponentai apima mažas grupes (pvz., draugų grupes, būrelius), pirminius kolektyvus (klases, grupes), jaunimo organizacijas, mokinių bendruomenę ir tėvų tarybą, kurios kartu sudaro pagrindą bendruomenės organizacinei struktūrai.

Gera mokykla yra nuoseklaus, įtempto savikūros darbo bendruomenė. Remiantis Dobranskiene (2002), mokykla gali būti suvokiama kaip bendruomenė, kurioje puoselėjama nuomonių įvairovė ir skatinamas kiekvieno bendruomenės nario asmeninis santykis su aplinkiniu pasauliu bei kitais žmonėmis (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. *Mokyklos bendruomenės sandara ir funkcijos (sudaryta autorės, pagal Dobranskienės, 2002)*

Struktūrinė dalis	Esminė paskirtis	Sąveika su kitomis struktūromis	Pavyzdžiai
Mokyklos vadovybė	Atsakinga už mokyklos valdymą ir sprendimų priėmimą	Koordinuoja kitų struktūrinių vienetų veiklas	Direktorius, pavaduotojai
Pedagogų taryba	Nagrinėja pedagoginius klausimus ir ugdymo metodikas	Dalyvauja mokyklos tarybos veiklose, bendradarbiauja su administracija	Pedagogai
Mokyklos taryba	Dalyvauja bendruose mokyklos valdymo ir sprendimų procesuose	Veikia kaip aukščiausias mokyklos savivaldos organas	Visų mokyklos bendruomenės grupių atstovai
Mokinių taryba	Gina mokinių interesus, dalyvauja sprendimų priėmime	Bendradarbiauja su mokyklos taryba ir organizuoja mokinių veiklas	Išrinkti mokinių atstovai
Tėvų komitetas	Atstovauja tėvų interesams ir dalyvauja mokyklos veikloje	Bendradarbiauja su mokyklos taryba ir rengia tėvų susirinkimus	Tėvų atstovai
Specializuotos komisijos	Sprendžia įvairių sričių specifinius klausimus	Atlieka funkcijas, nustatytas mokyklos tarybos ar kitų struktūrų	Mokytojai, mokiniai, tėvai
Klasių tarybos	Sprendžia klasės lygmens klausimus, skatina bendravimą	Bendradarbiauja su mokyklos taryba	Klasės auklėtojas, mokiniai, tėvai
Mokinių būreliai, grupės	Skatina mokinių neformalųjį ugdymą bei interesų realizavimą	Veikia mokyklos ribose, gali būti susiję su komisijomis	Sporto, meno, mokslo būreliai
Mokyklos tradicijos	Vienija bendruomenę per papročius ir renginius	Kuria mokyklos kultūrą, stiprina bendruomeniškumo jausmą	Šventės, konkursai

Pateiktoje lentelėje išskiriami esminiai mokyklos bendruomenės struktūriniai komponentai, jų funkcijos, tarpusavio sąveikos aspektai ir pateikiami konkretūs veiklos pavyzdžiai. Remiantis Dobranskienės (2002) išdėstytais principais, mokyklos tobulinimui itin svarbus šių principų taikymas:

Kolegialumas: bendras visų bendruomenės narių dalyvavimas formuojant mokyklos ateities viziją, nuolatinės diskusijos apie kasdienes veiklas bei užtikrinami glaudūs profesiniai santykiai mokyklos aplinkoje.

Tyrimai: Susipažinimas su mokyklos veiklos efektyvumo tyrimų rezultatais, kurių pagalba galima identifikuoti problemas ir priimti sprendimus.

Programos: Dalykų programų tobulinimas ir individualių integruotų programų kūrimas.

Specifinės informacijos keitimo skatinimas: Duomenų rinkimas apie savo ir kitų mokyklų veiklos efektyvumą.

Instruktavimas: Mokymo įgūdžių ir strategijų tobulinimas, taip pat įvairių mokymo metodų, specifinių stilių ir metodologijų analizavimas. (Dobranskienė, 2002, p. 31).

Galima teigti, kad bendruomenės sąvoka yra daugialypė ir sudėtinga, nes iki šiol nėra vieningo apibrėžimo. Bendruomenę sudaro ne tik žmonių tarpusavio ryšiai, bet ir bendros vertybės, teritorija, tikslai, geografinis artumas ir socialinė struktūra. Taip pat svarbus aspektas yra bendravimas ir bendradarbiavimas, kurie kuria socialumą ir įgalina bendruomenę veikti kaip vieningą socialinį organizmą. Bendruomenės apibrėžimas kinta priklausomai nuo konteksto, teorijos ar tyrėjo požiūrio, todėl jis gali būti interpretuojamas įvairiais aspektais, pavyzdžiui, etniniais, religiniais, profesiniais ar geografiniais.

1.2. Bendradarbiavimu grįstos mokyklos bendruomenės kūrimo prielaidos

Merkyčio ir kt. (2019) teigimu, mokyklos kultūrą sudaro bendri kolektyviniai narių įsitikinimai, kurie formuoja suvokimą apie mokyklos dabartinę būklę ir jos siektiną viziją. Bendras supratimas apie tai, kas yra (ar nėra) gerai ir sėkminga, taip pat papročiai, ritualai ir šventės mokykloje yra to pavyzdžiai. Bendruomenės narių pagarba vienas kitam, psichologinė sveikata mokykloje, vyraujantis socialinis klimatas, saugumas mokykloje, įtraukimo ir įgalinimo pedagogika bei sveika gyvensena – tai sąvokos (ir reiškiniai), glaudžiai susijusios su mokyklos kultūra. Mokyklos, kuri paprastai laikoma „gera mokykla“, būklei neabejotinai turi įtakos ir tiesiogiai su ja susijusi. Šiuolaikiniai mokyklų tyrinėtojai diskutuoja apie tai, ar mokyklos kultūra pasižymi teigiamu, ar neigiamu pobūdžiu (Merkys ir kt., 2019).

Liubertienės ir Nefacho (2022) tyrimų rezultatai rodo, kad mokinių ir mokytojų požiūris į ugdymo procesą yra glaudžiai susijęs su bendros mokyklos bendruomenės gerove. Didesnė mokinių savijauta ir stipresni mokinių pasiekimai, priklausantys nuo mokytojų vertinimų, yra tiesiogiai susiję su aukštesniu bendruomenės gerovės lygiu. Bendruomenės gerovė gimnazijose ir progimnazijose dažnai yra aukštesnė nei pradinėse ar vidurinėse mokyklose. Taip pat įrodyta, kad visos mokyklos bendruomenės gerovei didelę įtaką daro asmeninė mokytojo savijauta ir jo

vertinamas mokinių gerovės laipsnis. Liubertienės ir Neifacho (2022) tyrimo rezultatai rodo, kad aukštesnis bendruomenės gerovės lygis yra susijęs su geresne mokytojų asmenine savijauta ir teigiamu požiūriu į mokinių gerovę.

Vyčiūtės (2016) tyrimas išskiria penkias esmines lyderystės savybes, kurios padeda mokyklos vadovui formuoti besimokančią organizaciją: aiškios organizacinės vizijos ir strategijos kūrimas, žmogiškųjų išteklių ugdymas, mokymosi ir mokymo skatinimas, bendradarbiavimo bei komandinio darbo stiprinimas ir bendruomeniškumo jausmo skatinimas. Sujungus šiuos požymius, galima sukurti mokyklinę mokymosi organizaciją, kurioje pagrindinė aplinka yra grindžiama abipuse sąveika, saugumu, pasitikėjimu ir bendru tikslu. Didžiausią įtaką organizacijos formavimuisi turi vadovo gebėjimas skatinti mokymąsi, stiprinti bendruomeniškumo jausmą ir garantuoti aiškia viziją bei veiksmų kryptį. Vyčiūtė (2016) pažymi, kad pagrindinis mokyklos vadovo vadovavimo tikslas yra skatinti bendruomenės narius mokytis per veiklą ir iš jos, siekiant bendrų tikslų.

Vaičiūnienė (2014) teigia, kad mokyklos organizacinės kultūros plėtra ir pokyčiai yra glaudžiai susiję su mokytojų ir mokyklų vadovų lyderystės gebėjimais. Nors manoma, kad atskaitomybės kultūra yra svarbiausias elementas, ji mokyklose keičiasi lėčiau nei mokymosi kultūra. Tyrimai atskleidžia įvairaus laipsnio tarpusavio priklausomybę tarp organizacijos kultūros, lyderystės ir mokyklos administravimo. Taigi lyderystės ugdymas ir lyderių įtraukimas į mokyklos valdymo procesus yra esminiai veiksniai, padedantys efektyviai įgyvendinti tikslus ir priimti pagrįstus sprendimus (Vaičiūnienė, 2014).

Čenkienė (2017) akcentuoja, kad vadovybė turi nuolat gerinti vidinę komunikaciją. Norint tai pasiekti, labai svarbu sukurti sistemą, reikalingą darbuotojams, kad jie laiku ir sklandžiai gautų informaciją apie vykstančius pokyčius, užtikrinant, kad visi organizacijos nariai galėtų efektyviai bendrauti. Darbuotojams turi būti suteikta galimybė išsakyti savo mintis apie vadovybės pokyčius, o atviram ir sąžiningam bendravimui turi būti teikiama pirmenybė. Kadangi vadovų bendravimo įgūdžiai lemia vidinės komunikacijos kokybę, vadovybė gali pagerinti komunikaciją visais hierarchijos lygiais, skatindama abipusį bendravimą su personalo nariais ir nustatydama aiškius komunikacijos standartus bei kriterijus visai įmonei. Be to, vadovybė turėtų remti darbuotojų norą prisitaikyti. Atvirumas pokyčiams ir naujovėms turi būti propaguojamas kaip pagrindinės organizacijos vertybės. Kad darbuotojai lengviau priimtų pokyčius, labai svarbu neapkrauti jų per dažnai diegiamomis naujovėmis. Čenkienė (2017) pabrėžia, kad būtina investuoti į darbo aplinkos pritaikymą pokyčiams, siekiant skatinti darbuotojų lankstumą ir atvirumą naujovėms.

Starkutė (2024) nurodo, kad Lietuvos švietimo įstaigų organizacinė kultūra pasižymi aiškiai apibrėžtomis misijos ir įsitraukimo dimensijomis, tačiau jai trūksta nuoseklumo ir gebėjimo prisitaikyti prie pokyčių. Tai rodo, kad organizacijos turi aiškia misiją ir kad darbuotojai yra

pakankamai įsitraukę, tačiau organizacinės procedūros yra nenuoseklios ir sunku prisitaikyti prie pokyčių. Tyrimo išvados rodo, kad darbuotojai, dalyvavę su vadovų sutikimu, įmonės kultūrai suteikė aukštesnį įvertinimą nei tie, kurie tai darė patys. Starkutė (2024) nustatė, kad nei darbuotojų darbo stažas, nei organizacijos dydis neturėjo reikšmingos įtakos organizacinės kultūros vertinimui.

Galima teigti, jog mokyklos kultūra yra sudėtingas reiškinys, apimantis ne tik kolektyvinius bendruomenės narių įsitikinimus ir vertybes, bet ir jų psichologinę bei socialinę gerovę. Tyrimai rodo, kad bendruomenės gerovės lygis glaudžiai siejasi su mokytojų asmenine savijauta ir požiūriu į mokinių gerovę, o lyderystė, ypač mokyklos vadovų, vaidina esminį vaidmenį kuriant bendradarbiavimu grįstą mokyklos kultūrą. Efektyvi lyderystė, paremta aiškia vizija, bendradarbiavimo skatinimu ir stipria vidine komunikacija, tiesiogiai prisideda prie mokyklos organizacinės kultūros formavimo bei jos narių gerovės.

1.3. Pedagogų, mokinių ir tėvų vaidmuo mokyklos bendruomenėje

1.3.1. Pedagogų vaidmuo mokyklos bendruomenėje

Dukynaitės ir Dudaitės (2017) teigimu, mokytojas yra pirmasis reikšmingas asmuo, su kuriuo vaikas susiduria mokyklinėje aplinkoje (Dukynaitė ir Dudaitė, 2017, p. 81).

Leliūgienė ir kt. (2015) pažymi, kad šiuolaikiniam bendrojo lavinimo mokyklos klasės vadovui svarbu ne tik profesionaliai išmanyti savo specialybę, bet ir turėti platesnių kompetencijų, reikalingų ugdymo procesui. Svarbu išmanyti nuolat kintančią visuomeninę aplinką, suvokti politinius, ekonominius ir socialinius pokyčius, taip pat valstybės švietimo politiką. Leliūgienės ir kt. (2015) teigimu, klasės vadovas turi pasižymėti vadybiniais įgūdžiais, gebėti taikyti daugiadisciplininį požiūrį bei turėti išsamių žinių įvairiose srityse.

Pasak Pečiuliauskienės ir Barkauskaitės (2011), klasės vadovo kompetencijos ir vertybinės nuostatos yra glaudžiai susijusios, o šis ryšys padeda stiprinti ugdymo proceso kokybę. Jų teigimu, klasės auklėtojo veiklos pobūdis, apimantis plačią užduočių įvairovę bei augančius visuomenės reikalavimus, reikalauja nuolatinio naujų gebėjimų ir kompetencijų ugdymo, kurie yra būtini siekiant sėkmingai atlikti šias pareigas.

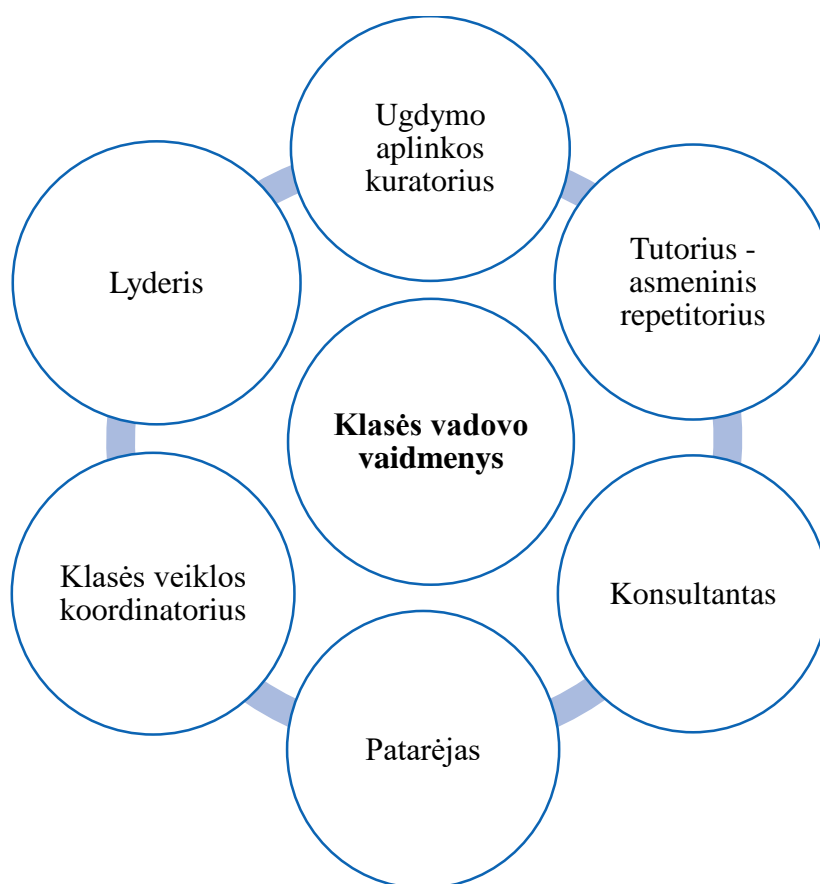
Rakašytės (2022) teigimu, klasės vadovo veiklą sudaro keturios pagrindinės sritys: bendravimas, analizė, organizacinė veikla ir prognozavimas. Šios sritys atskleidžia auklėtojo veiklos kompleksiskumą, nes jis atsakingas už mokinių mokymosi procesą, bendradarbiavimo skatinimą, saugumo užtikrinimą, taip pat už asmeninių savybių ugdymą ir pasiekimų vertinimą. Tai parodo plačią auklėtojo veiklos apimtį ir reikalaujamą kompetencijų įvairovę.

Leliūgienės ir kt. (2015) teigimu, klasės auklėtojas, siekdamas veiksmingai ugdyti mokinių, privalo atlikti daugelį vaidmenų, o jo darbo rezultatyvumą lemia gebėjimas tinkamai interpretuoti savo funkcijas ir nustatyti prioritėtines veiklos kryptis. Ypatingai svarbu, kad klasės vadovas nuolat

plėstų ir sistematizuotų savo žinias bei tobulintų įgūdžius ne tik savo dalyko, bet ir socialinių mokslų srityse, kadangi jo veiklos centras yra nuolat kintantis ir besivystantis ugdytinis. (Leliūgienė ir kt., 2015).

Barkauskaitė (2011) knygoje „Pedagoginės praktikos mokykloje vadovas“ pateikia klasės auklėtojo sąvokos apibrėžimą: „Klasės auklėtojas – tai pašauktas ugdymo veikėjas, kurio pagrindinė funkcija yra koordinuoti ugdymo procesą, ypatingą dėmesį skiriant tiek kiekvieno mokinio, tiek visos klasės bendruomenės tobulinimui, pilietinei brandai“ (Barkauskaitė ir Pečiuliauskienė, 2011, p. 142).

Bitinas (2004, p. 222) akcentuoja, kad klasės vadovas, bendraudamas su mokiniais, atlieka įvairius vaidmenis. Autorius šiam vaidmenų spektrui priskiria šiuos (žr. 3 pav.):



3 pav. Klasės vadovo vaidmenys (sudaryta autorės pagal Bitiną, 2004)

3 pav. atskleidžia pagrindinius klasės vadovo vaidmenis, apimančius lyderio, klasės veiklos koordinatoriaus, ugdymo aplinkos kuratoriaus, tutoriaus (asmeninio repetitoriaus), konsultanto ir patarėjo funkcijas, kurios kartu užtikrina efektyvų ugdymo proceso organizavimą, mokinių poreikių tenkinimą bei jų asmeninį ir akademinį augimą.

Juškienė ir Stasiulienė (2019), remdamiesi Bitino (2013) išvalgomis, teigia, kad klasės tėvų komitetas atlieka svarbų vaidmenį, skatindamas efektyvų bendradarbiavimą tarp mokyklos ir šeimos.

Efektyviai palaikydamas santykius su šiuo komitetu, klasės auklėtojas gali tikėtis tėvų įsitraukimo ir paramos ugdymo(si) procese, skatindamas tėvų pedagoginį švietimą, bendradarbiaudamas su atskiromis šeimomis, užmezgdamas ryšius su tėvų darbovietėmis bei vietinėmis organizacijomis. Tai gali prisidėti tiek prie individualaus mokinių ugdymo, tiek planuojant edukacines išvykas, ekskursijas, sporto ir meno renginius ar kitus ugdymo projektus (Juškienė, Stasiulienė, 2019). Tyrėjos rekomenduoja pedagogams aktyviau įtraukti tėvus į prevencinio darbo grupes ir renginius, konkursus, koncertus bei kitas mokyklos veiklas kartu su vaikais. Tėvai turėtų aktyviai dalytis informacija su mokykla ir pedagogais, įsitraukti į projektines veiklas bei tėvų mokymus, formuoti tėvų ir mokytojų asociacijas, skatinti savo aktyvumą susirinkimuose ir mokyklos renginiuose, taip pat dalyvauti organizuojamose vasaros stovyklose (Juškienė, Stasiulienė, 2019).

Kaminskienė ir jos bendradarbiai (2022) pažymi, kad mokytojų vaidmuo yra esminis veiksnys, lemiantis efektyvų mokyklos bendrakūros procesą. Suteikiant mokytojams profesinį pasitikėjimą ir užtikrinant pagarbą bei administracijos palaikymą, tiesiogiai prisidedama prie mokinių mokymosi rezultatų gerinimo (Kaminskienė ir kt., 2022).

Norint, kad mokytojo profesija transformuotųsi, o pedagogas taptų kolegialios, besimokančios organizacijos dalimi, jis turėtų veikti inovatyviai, remtis švietimo principais ir moralinėmis vertybėmis, taip pat atsižvelgti į ugdytinių poreikius. Būtina, kad mokyklos vadovai sudarytų tinkamas sąlygas šiems tikslams pasiekti ir skatintų žinių kūrimą bei bendradarbiavimą su kitais (Valuckienė ir kt., 2015).

Poteliūnienės ir kt. (2019) tyrimo rezultatai atskleidė, kad mokytojai bendradarbiavimo su tėvais procesą laiko vienu iš sudėtingiausių, dar nepakankamai išnaudotų, tačiau itin efektyvių veiksmų, turinčių įtakos mokinių mokymosi sėkmei. Pavyzdžiui, įtraukiojo ugdymo koncepcijos įgyvendinimas, pasak mokytojų, yra labai ribotas dėl tėvų pagalbos trūkumo ir bendradarbiavimo stokos. Tėvų požiūris į jų dalyvavimą ugdymo procese mokyklose dažniausiai skiriasi ir gali būti apibūdinamas dviem pagrindinėmis pozicijomis: kai kurie tėvai skatina bendradarbiavimą, o kiti, mažinantys atskirtį arba netgi neigiamai vertinantys specialiųjų ugdymosi poreikių (SUP) svarbą, nesistengia bendradarbiauti su mokytojais (Poteliūnienė ir kt., 2019).

Galima teigti, kad klasės vadovo vaidmuo mokyklos bendruomenėje yra itin svarbus, nes apima ne tik tiesioginį mokinių ugdymą, bet ir platesnę atsakomybę už bendradarbiavimo kultūros kūrimą. Klasės vadovas privalo gebėti efektyviai komunikuoti su mokiniais, jų tėvais ir kolegomis, organizuoti ugdymo procesą bei užtikrinti mokinių gerovę ir saugumą. Jis taip pat turi būti pasirengęs prisitaikyti prie nuolat besikeičiančių visuomenės reikalavimų ir švietimo pokyčių. Siekiant sėkmingo mokinių ugdymo ir visos klasės bendruomenės tobulėjimo, klasės vadovas

privalo ugdyti tiek profesinius, tiek socialinius gebėjimus, skatindamas mokinių asmeninį augimą ir jų socialinių bei pilietinių vertybių formavimą.

1.3.2. Mokinių vaidmuo mokyklos bendruomenėje

Dėl demokratinės mokyklos modelio, pagal kurį visi bendruomenės nariai yra atsakingi už mokyklos veiklą, labai svarbu puoselėti demokratines vertybes ir principus, taip pat gailęstingą, nesavanaudišką ir optimistišką mąstymą. Šiuo kontekstu mokinys yra laikomas pilnaverčiu bendruomenės nariu, aktyviai dalyvaujančiu ugdymo procese, veikiant ne tik kaip paslaugų gavėjas, bet ir kaip partneris bei bendradarbis (Urbanovič ir Navickaitė, 2016).

Kvieskienė (2003) akcentuoja, kad mokykla vaikui yra antra bendruomenė po šeimos, suteikianti galimybę bendrauti su bendraamžiais ir plėtoti naujus įgūdžius. Mokyklos bendruomenė (klasė) po šeimos yra artimiausia kiekvieno mokinio socialinė aplinka, kurioje vyksta socializacija ir demonstruojami gebėjimai.

Žibėnienė (2021) atlikto tyrimo duomenys rodo, kad kooperatyvinė mokyklos bendruomenė, kurios bendradarbiavimas grindžiamas dialogo ir sutarčių kultūra, vaidina esminį vaidmenį kuriant gerą mokyklą. Tačiau mokiniai nepriskiria mokyklos bendruomenei tokių savybių kaip refleksyvumas, atvirumas ir bendras mokymasis – savybių, kurios dažnai pabrėžiamos nacionaliniuose švietimo dokumentuose. Svarbu akcentuoti, jog mokiniai atskleidžia poreikį bendradarbiauti, diskutuoti ir palaikyti dialogą, kas gali būti interpretuojama kaip jų pastangos stiprinti integraciją į mokyklos bendruomenę ir aktyviau įsitraukti į jos veiklas (Žibėnienė, 2021).

Dokumente „Lietuvos ateities vizija 2050“ (2023) akcentuojama būtinybė ugdyti kūrybingas, atsakingas ir atviras asmenybes, gebančias aktyviai ieškoti ir atrasti savo gyvenimo kelią. Švietimo sistema čia vertinama ne vien formalaus mokymosi kontekste, bet ir per socialinės raidos bei asmeninio augimo prizmę, ypač pabrėžiant demokratinį vertybių skatinimą (Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“, 2023).

Tuo tarpu Galkienės (2018) tyrimo duomenys atskleidžia, kad aktyvus mokinių dalyvavimas ugdymo ir sprendimų priėmimo procesuose yra esminis veiksnys įsisavinant įtraukiojo ugdymo vertybes. Mokiniai, dalyvaudami nuostatų formavime, autonomiškame tikslų nustatyme ir problemų sprendime, ugdo ne tik savo asmeninius gebėjimus, bet ir prisideda prie bendruomenės stiprinimo. Tokie veiksmai prisideda prie pagarbos ir bendrystės kultūros kūrimo, kurioje įvairovė vertinama kaip natūralus ir bendruomenę praturtinantis elementas. Galkienė (2018) pabrėžia, kad nuoseklūs refleksijos procesai ir kūrybinės veiklos reikšmingai prisideda prie rizikos, susijusios su vertybių primetimu, mažinimo.

Dukynaitės ir Dudaitės (2017) tyrimai atskleidžia, jog mokinių priklausymo mokyklos bendruomenei jausmas yra esminis veiksnys, kuris ne tik stiprina jų savivertę, bet ir gerina tarpusavio

santykius bei skatina aktyvesnį dalyvavimą ugdymo veiklose. Šio jausmo formavimas tiesiogiai priklauso nuo teigiamų mokytojų ir mokinių tarpusavio santykių, galimybių mokiniams išreikšti save bei aktyviai dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose.

Apibendrinant galima teigti, kad mokinių vaidmuo mokyklos bendruomenėje yra neatsiejamas nuo jų aktyvaus dalyvavimo, bendradarbiavimo ir įsitraukimo į bendruomenės gyvenimą. Mokiniai nėra tik pasyvūs ugdymo proceso dalyviai, bet ir visaverčiai bendruomenės nariai, prisidedantys prie jos veiklos.

1.3.3. Tėvų vaidmuo mokyklos bendruomenėje

Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme (1991; galiojanti redakcija 2024-09-01 – 2024-12-31) teigiama, jog vaikų ugdymas pripažįstamas bendra tėvų ir pedagogų atsakomybe. Įstatymas numato tėvų teisę gauti įvairią pagalbą iš mokyklos, tačiau taip pat apibrėžia jų pareigas (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Tėvų pareigos ugdant vaiką ir bendradarbiaujant su mokykla (sudaryta autorės remiantis Lietuvos Respublikos švietimo įstatymu, 1991, galiojanti redakcija: 2024-0-01 – 2024-12-31)

Tėvų pareigos
Užtikrinti vaikui sveikas ir saugias gyvenimo sąlygas, apsaugoti jį nuo smurto, prievartos ir išnaudojimo, gerbti jo asmenybę bei laiku patikrinti sveikatą.
Bendradarbiauti su mokyklos vadovu, mokytojais ir kitais specialistais sprendžiant vaiko ugdymo klausimus ir vykdant jų rekomendacijas, įskaitant konsultacijas su psichologu, kai reikia.
Pasirinkti dorinio ugdymo programą vaikams iki 14 metų (tikyba ar etiką).
Formuoti vaiko vertybines nuostatas, ugdyti pagarbą valstybei, Konstitucijai, Lietuvos istorijai, kalbai, visuomenei ir valstybės simboliams bei koreguoti elgesį.
Užtikrinti vaiko pasirengimą mokyklai, nuoseklų mokymąsi iki 16 metų ir užduočių atlikimą pagal ugdymo programas.
Užtikrinti reguliarią ir punctualią mokyklos lankomumo priežiūrą, informuoti mokyklą apie neatvykimą.
Dalyvauti renkant ugdymo programą ir mokyklą vaikui su specialiais poreikiais.
Pranešti mokyklos vadovybei apie žinomus smurto atvejus.
Gerbti mokytojus ir mokyklos bendruomenę, nepažeisti jų teisių ir interesų.

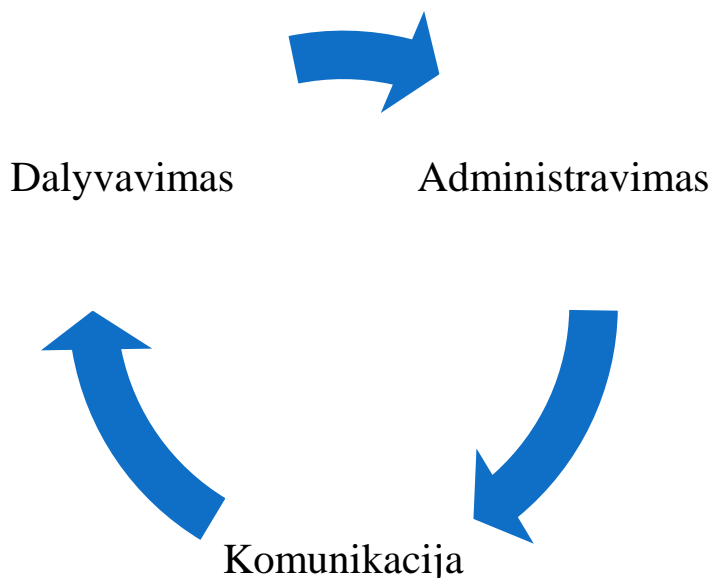
3 lentelės duomenimis tėvų pareigos apima atsakomybę užtikrinti vaikui sveikas ir saugias gyvenimo sąlygas, sudaryti prielaidas jo ugdymui ir socialinei raidai, bendradarbiauti su mokyklos bendruomene sprendžiant ugdymo klausimus, formuoti vertybines nuostatas, stebėti mokyklos lankomumą, pasirinkti tinkamą ugdymo programą, teikti informaciją apie smurto atvejus ir gerbti mokytojus bei bendruomenės narius.

Valstybinėje šeimos politikos koncepcijoje (2008) pabrėžiama, kad švietimo ir kultūros sistemos pagrindas turi būti artimas šeimos, mokyklos ir visuomenės bendradarbiavimas. Toks bendradarbiavimas padeda šeimai ugdyti asmenybę, gebančią suvokti pasaulį bei spręsti asmeninius

ir visuomeninius klausimus tiek savarankiškai, tiek bendradarbiaujant su kitais. Vadovo ir šeimų pagrindinis tikslas yra sudaryti sąlygas vaikui pasiruošti savarankiškam gyvenimui.

Juškienės ir Stasiulienės (2019) tyrime teigiama, kad tėvams sudaromos galimybės bendradarbiauti su įvairių sričių specialistais, kelti jiems aktualius klausimus ir ieškoti problemų sprendimų. Be to, tėvai gali užmegzti dialogą su pedagogais, mokyklos administracijos atstovais, kitais specialistais bei kitų mokinių tėvais. Šios veiklos formos padeda stiprinti tėvų kompetencijas, sudaro sąlygas ugdyti pozityvios tėvystės įgūdžius. Kolektyvinės bendradarbiavimo veiklos apima tėvų susirinkimus, bendrus tėvų ir vaikų renginius, šventes bei konkursus. Tėvų susirinkimų metu aptariami vaikų ugdymosi rezultatai, elgesys, iškilusios problemos bei kiti svarbūs klausimai. Juškienė ir Stasiulienė (2019) pabrėžiama, kad tėvų dalyvavimas organizuojant renginius ir šventes kartu su mokiniais bei pedagogais skatina tarpusavio pažinimą, atvirumą, komunikacinius bei bendradarbiavimo įgūdžius.

Mokyklos veikla negali būti izoliuota, nes ji sudaro neatsiejamą platesnės socialinės aplinkos dalį (Marzano et al., 2011). Mokyklos vadovai atstovauja mokyklą bendraudami su socialiniais partneriais, mokinių tėvais ir įtraukdami juos į mokyklos veiklas. Todėl šių autorių nuomone, yra keletas tarpusavyje glaudžiai susijusių sričių (žr. 4 pav.):



4. pav. *Bendradarbiavimo sritys (remiantis Marzano et al., 2011)*

Komunikacija tarp mokyklos, tėvų ir bendruomenės užtikrinamas, kai mokykla aktyviai stiprina santykius su šiomis grupėmis. Tam pasitelkiamos įvairios priemonės: telefoniniai pokalbiai, klasės susirinkimai, apsilankymai tėvų namuose, taip pat elektroninio pašto bei interneto svetainių naudojimas, kurie sustiprina dvišalių komunikacijų galimybes.

Dalyvavimas apima tėvų ir bendruomenės įtraukimą į mokyklos veiklą, dažniausiai per savanorišką darbą, pavyzdžiui, budėjimą mokyklos koridoriuose, pranešimų skaitymą ar pagalbą klasėje.

Administravimas – veiklos formos, kurias mokykla kuria siekdama įtraukti mokinių tėvus ir bendruomenę į sprendimų priėmimo procesus, susijusius su mokyklos politikos formavimu. Tėvai gali dalyvauti mokyklos valdyme, jei yra sukurtos tam skirtos komandos. Mokyklos atsakomybė apima tinkamų veiklos kryptių nustatymą, informacijos sklaidos strategijų parinkimą, tėvų ir bendruomenės integravimą į valdymo procesus bei valdymo metodų pasirinkimą (Marzano et al., 2011).

Barkauskaitė (2016) identifikuoja pagrindines mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo formas, kurios apima:

- bendravimas per elektroninį dienyną;
- susirinkimai, diskusijos su tėvais;
- išvykos, ekskursijos;
- telefoniniai pokalbiai, žinutės;
- vakaronės;
- sporto varžybos;
- edukacinės konsultacijos, patirčių refleksijos;
- projektai, tyrimai, konferencijos.

Karalevičienės (2014) tyrimo rezultatai rodo, kad sėkmingas mokyklos ir šeimos bendradarbiavimas priklauso nuo aukštos kokybės tarpusavio santykių, abipusio supratimo, efektyvios komunikacijos, geranoriškumo, atsakomybės jausmo, pasitikėjimo, pagarbos, bendrų susitarimų ir mokyklos inicijuojamų veiklų, tokių kaip renginiai, popietės, išvykos ir bendri projektai. Taip pat itin svarbus yra teigiamas požiūris į pokyčius, veiklą ir stiprus noras bendradarbiauti bei dirbti kartu (Karalevičienė, 2014).

Jegelevičienė ir kt. (2016) pažymi, kad tėvų susirinkimai, pažymių knygelių įrašai bei telefoniniai pokalbiai su klasės vadovais yra tarp dažniausiai taikomų formų, skirtų komunikacijai ir bendradarbiavimui su tėvais mokykloje. Pažymėtina, kad vyresnėse klasėse mokyklos dažniau renkasi nuotolinio bendravimo būdus. Tėvų nuomone, efektyviausia forma sprendžiant vaikų mokymosi motyvacijos problemas yra individualūs susitikimai, kurių metu aptariamos konkrečios problemos.

Apibendrinant galima teigti, kad tėvai atlieka esminį vaidmenį mokyklos bendruomenėje, o jų bendradarbiavimas su mokykla grindžiamas teisėmis ir pareigomis, numatytomis Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme. Ši partnerystė neapsiriboja vien formaliais kontaktais, bet apima įvairias veiklas, skirtas vaikų ugdymui ir jų gerovės užtikrinimui. Literatūroje ir tyrimuose

pabrėžiama, jog aktyvus tėvų dalyvavimas mokyklos gyvenime – nuo susirinkimų iki bendrų renginių – prisideda prie mokyklos bendruomenės stiprinimo, geresnės mokinių mokymosi kokybės ir tėvų kompetencijų ugdymo. Šiuolaikinėje švietimo praktikoje tėvų ir mokyklos bendravimas vyksta ne tik tiesioginių susitikimų metu, bet ir pasitelkiant šiuolaikines technologijas. Mokyklos vadovų ir pedagogų užduotis yra užtikrinti, kad tėvai būtų ne tik informuojami, bet ir įtraukiami į sprendimų priėmimą bei mokyklos veiklas, taip stiprinant tarpusavio pasitikėjimą ir bendradarbiavimą.

2. MOKYKLOS VADOVO VAIDMUO PLĖTOJANT BENDRADARBIAVIMĄ IR BENDRUOMENIŠKUMĄ

2.1. Mokyklos vadovo vaidmens samprata

Vadovo vaidmuo mokykloje yra ypatingai svarbus, nes vadovas turi didelę įtaką mokyklos bendruomenei, jos veiklai ir plėtrai.

Mečkauskienė (2009) remiasi Mintzbergo (1979) nuomone, kad vadovo vaidmuo apima taisyklių, kurių reikia laikytis vykdant konkrečias pareigas, taikymą. Organizacijoje vadovas disponuoja formalia valdžia, kuri turi tiesioginį poveikį tarpasmeniniams darbuotojų santykiams. Tyrimai rodo, kad vadovo darbo pobūdis apima įvairias užduotis, tokias kaip ceremonijos, ritualai, derybos, mokymas, informacijos apdorojimas ir jos perdavimas darbuotojams. Pastaraisiais metais keičiasi tradicinis vadovo vaidmens supratimas, kadangi organizacijos sėkmė priklauso nuo vadovo gebėjimo suburti komandą siekti bendrų tikslų, pažinti ir valdyti žmones, taip pat stiprinti bendradarbiavimą organizacijoje. Tokiu būdu vadovas įgyja naujas funkcijas, tokias kaip ugdytojo, patarėjo ir globėjo vaidmenys. Mečkauskienės (2009) teigimu, Mintzbergas išskiria dešimt pagrindinių įstaigos vadovo vaidmenų, kuriuos galima suskirstyti į tris pagrindines kategorijas: asmeninius, informacinius ir sprendimų priėmimo. (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Vadovo vaidmenų klasifikacija remiantis Mintzbergu (1979), pateikiama Mečkauskienės (2009, p. 120) darbe)

Vadovo vaidmenys	Vaidmenų aprašymas
<i>Individualūs vaidmenys</i>	<i>Organizacijos narių tarpusavio santykių koordinavimas ir valdymas</i>
Įstaigos vadovas	Įstaigos vadovo formali pozicija, kurioje vykdomos organizacinės struktūros nustatytos funkcijos ir atsakomybės.
Lyderis	Atsakingas už organizacijos tikslų pasiekimo organizavimą, darbuotojų motyvavimą, jų atranką, mokymą ir palaikymą.
Ryšių kūrėjas	Užmezga ir palaiko ryšius su išoriniais subjektais, dalyvauja socialiniuose renginiuose, tinklų vystymas.
<i>Informaciniai vaidmenys</i>	<i>Informacijos valdymas ir perdavimas</i>
Informacijos rinkėjas	Renka svarbią informaciją tiek iš vidaus, tiek iš išorės, įskaitant ataskaitas, susirinkimus ir kitus šaltinius.
Informacijos perdavėjas	Tiekia informaciją organizacijos viduje, garantuodamas jos tinkamą perdavimą bendradarbiams ir pavaldiniams.
Organizacijai atstovaujantis amuo	Teikia informaciją už įstaigos ribų, siekdamas užtikrinti efektyvų bendradarbiavimą su išoriniais subjektais ir partneriais.
<i>Sprendimų priėmimo vaidmenys</i>	<i>Sprendimų priėmimas ir veiklos valdymas</i>
Pokyčių iniciatorius	Skatina veiklos tobulinimą, pokyčių iniciavimą ir naujų galimybių paiešką siekiant organizacijos augimo.
Problemų sprendėjas	Tvarko problemas, krizes ir iššūkius, koreguoja veiklą, sprendžia nenumatytas situacijas.

Išteklių paskirstytojas	Priima sprendimus dėl išteklių, tokių kaip finansai, personalas, laikas ir infrastruktūra paskirstymo.
Tarpininkas	Atstovauja įstaigai derybų procese su išoriniais partneriais ir priimant svarbius sprendimus dėl išteklių paskirstymo.

Mintzbergas pabrėžia, kad šie vaidmenys tarpusavyje gali kryžmintis, o vadovas nuolat jais užsiima, priklausomai nuo situacijos ir organizacijos poreikių. Mokslininkas taip pat pažymi, kad vadovo vaidmuo neturėtų būti suprantamas vien kaip formalus hierarchinės struktūros vadovas. Šie vaidmenys apima įvairius vadovo veiklos aspektus – nuo santykių su žmonėmis iki informacijos valdymo bei sprendimų priėmimo. Toks požiūris leidžia vadovui efektyviau atlikti savo užduotis ir prisidėti prie organizacijos sėkmės.

Organizacijos sėkmę lemia veiksmingas personalo valdymas ir efektyvus darbuotojų žinių panaudojimas. Dėl to kinta vadovo atliekamos funkcijos, o darbuotojų kompetencijų ugdymas ir iniciatyvų skatinimas tampa vis reikšmingesniais organizacijos veiklos aspektais (Marčinskas ir Diska, 2009). Šiuolaikinis vadovas turi skatinti darbuotojus siekti organizacijos tikslų, panaudojant jų intelektualinį potencialą ir profesines žinias. Tai reiškia, kad būtina suteikti darbuotojams daugiau atsakomybės ir galimybių dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose. Toks vadovas turi atlikti ne tik administratoriaus funkcijas, bet ir ugdyti darbuotojus, būti jų patarėju bei lyderiu, kuris skatina darbuotojų profesinį tobulėjimą ir stiprina tarpusavio bendradarbiavimą organizacijoje.

Virbalė (2022) teigia, kad „mokyklos vadovas turi sugebėti valdyti žmogiškuosius, materialinius ir finansinius mokyklos išteklius, parengti ir valdyti mokyklos tobulinimo planą, tačiau taip pat burti mokyklos bendruomenę, plėtoti partnerystę“ (Virbalė, 2022, p. 146).

Apibendrinant, galima daryti išvadą, kad vadovas neapsiriboja vien formaliosiomis valdymo funkcijomis, bet taip pat atlieka įvairias svarbias roles, kurios yra būtinos efektyviam mokyklos administravimui ir jos sėkmingai veiklai užtikrinti. Šiuolaikinėje mokykloje vadovui svarbu ne tik administruoti, bet ir ugdyti darbuotojų įgūdžius, skatinti jų iniciatyvą ir atsakomybę, siekiant bendrai įgyvendinti organizacijos tikslus. Vadovas turėtų veikti kaip ugdytojas, patarėjas ir lyderis, padedantis darbuotojams tobulėti ir stiprinantis bendradarbiavimą. Tai reikalauja nuolatinio prisitaikymo prie kintančių sąlygų ir efektyvaus vadovavimo įvairiuose vaidmenyse, kad organizacija galėtų sėkmingai veikti ir augti.

2.2. Mokyklos vadovo vaidmuo bendruomenės kūrime

Mokyklos vadovas yra asmuo, atsakingas už teigiamus ir kolegiškus tarpusavio santykius mokyklos bendruomenėje, bendravimo normų laikymąsi, skaidrius sprendimų priėmimus, nuolatinį bendruomenės narių informavimą, taip pat pedagoginio ir nepedagoginio personalo profesinį tobulėjimą bei kvalifikacijos kėlimą. Be to, jis turi užtikrinti sveiką ir saugią mokymo bei mokymosi

aplinką, kurioje būtų užkirstas kelias smurto, prievartos ir žalingų įpročių apraiškoms (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 1991, galiojanti suvestinė redakcija: 2024-09-01 - 2024-12-31).

Pasak Pranckūnienės (2018), mokyklos vadovas turi pasitikėti savo mokytojais, bendraujant su mokinių tėvais demonstruoti atvirumą, o taip pat rūpintis kiekvieno mokinio pažanga ir sėkme. Pranckūnienės (2018) tyrime išsamiai nagrinėjamas pasitikėjimo vaidmuo mokytojų ir mokyklų vadovų profesiniame gyvenime.

Pečiulienė (2021) teigia, kad mokyklos vadovas yra atsakingas už besimokančios organizacijos plėtrą ir tobulinimą. Šiuolaikinėje mokykloje jis veikia kaip bendruomenės lyderis, bendradarbiaudamas su mokyklos bendruomenės nariais. Pasitikėdamas savo darbuotojais ir demonstruodamas atvirumą pokyčiams, vadovas skatina bendruomenę siekti bendro tikslo – gerinti mokinių pasiekimus ir pažangą (Pečiulienė, 2021).

Monkevičius (2017), remdamasis Balyer, Karatas ir Alci (2015) atliktais tyrimais, identifikuoja penkis administravimo metodus, kurie prisideda prie mokyklos bendradarbiavimo kultūros plėtojimo (žr. 4 lentelę). Tokie vadovo veiksmai skatina visus mokyklos narius aktyviai įsitraukti į procesų gerinimą ir suteikia mokytojams galimybę gauti reikalingą vadovo paramą (Monkevičius, 2017).

4 lentelė. *Mokyklos vadovo veiklos aspektai, skatinantys bendradarbiavimo kultūrą (sudaryta autoriaus remiantis Monkevičius, 2017, p. 63; cituojant Balyer, Karatas ir Alci, 2015)*

Vadovo veiklos aspektas	Aprašymas
Bendradarbiavimo laikotarpio nustatymas	Apibrėžiamas konkretus laikotarpis, per kurį organizuojamas kasdienis bendradarbiavimas visus metus
Kritinių klausimų identifikavimas	Nustatomi esminiai klausimai, tiesiogiai susiję su mokymosi proceso tobulinimu
Informacijos sklaida	Užtikrinamas informacijos teikimas komandoms, kurių veikla grindžiama bendradarbiavimo principais
Rezultatų siekimo užtikrinimas	Tikimasi konkrečių rezultatų iš komandų, susijusių su nagrinėjama tema
Individualių problemų sprendimas	Skatinamas komandų dėmesys individualioms mokinių problemoms ir jų sprendimas
Reikiamos informacijos ir žinių teikimas	Vadovas suteikia komandoms visą reikiamą informaciją ir žinias, būtiną bendradarbiavimo veiklai

Vadovo veikla apima bendradarbiavimo laikotarpio nustatymą, kritinių klausimų identifikavimą, informacijos sklaidą, rezultatų siekimo užtikrinimą, individualių problemų sprendimą bei būtinų žinių ir informacijos teikimą, sudarant sąlygas efektyviai komandinei veiklai.

Analizuodamas mokyklos vadovo funkcijų raišką kaitos kontekste, Bagdonas (2016) identifikuoja keturias pagrindines vadovo veiklos sritis: strateginę, asmeninę, metodinę ir socialinę. Iš išskirtų funkcijų ypatingą dėmesį reikėtų skirti socialinei sričiai. Mokyklos vadovas privalo aktyviai dalyvauti bendruomenės veikloje, koordinuodamas pastangas ir siekdamas bendrų tikslų (Bagdonas, 2016).

Europos bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (2019) publikacijoje „Working and Learning Together“ nurodoma, kad veiksmingas bendradarbiavimas mokyklose gali padidinti mokytojų profesinį pasitenkinimą ir teigiamai įtakoti mokinių pažangą. Dėl šios priežasties itin svarbu perorientuoti požiūrį į žmogiškųjų išteklių politiką ir profesinio tobulėjimo procesus (OECD, 2019).

Survutaitė (2016) pažymi, kad mokyklų vadovų dėmesys organizacijos kultūros plėtrai skatina mokyklos bendruomenės aktyvų dalyvavimą mokyklos tobulinimo procesuose, suteikdamas jiems reikšmingą socialinį aspektą. Bendrojo ugdymo mokyklose pastebimos šiuolaikinės kokybės vadybos tendencijos, įskaitant strateginių planų rengimą ir jų įgyvendinimą, individualių vertinimo metodų taikymą, institucijos veiklos vertinimą bei nuolatinę informacijos sklaidą visuomenei (Survutaitė, 2016).

Remiantis nagrinėjama moksliniais šaltiniais, galima teigti, jog mokyklos vadovo vaidmuo yra esminis formuojant efektyvią mokyklos bendruomenę. Šiuolaikinėje švietimo aplinkoje vadovas ne tik administruoja, bet ir veikia kaip lyderis, skatindamas pasitikėjimą, atvirumą ir bendradarbiavimą tarp visų bendruomenės narių. Efektyvus bendradarbiavimas, kuris apima tėvų, mokytojų ir mokinių įsitraukimą, leidžia kurti palankią ugdymo aplinką ir gerinti mokinių pasiekimus.

2.3. Vadovo vaidmuo skatinant bendradarbiavimą mokyklos bendruomenėje

Vadovavimo veiksmingumas glaudžiai susijęs su tuo, kaip organizacijos nariai prisiima atsakomybę už savo vaidmenis, dalijasi žiniomis, idėjomis ir patirtimi. Siekiant puoselėti pozityvius santykius ir skatinti bendradarbiavimą, būtina, kad vadovas demonstruotų tinkamą pavyzdį ir stiprų pasitikėjimą, kurie prisideda prie bendruomenės vystymosi. Pasak Kontautienės (2010), pasitikėjimas yra esminis bendradarbiavimo pagrindas, o jo stoka neleidžia pasiekti sėkmingos lyderystės. Vadovas, kuris pasitiki savo komanda, skatins bendradarbiavimo plėtrą, taip pat stiprins tarpusavio pagarbą ir pasitikėjimą tarp komandos narių (Kontautienė, 2010).

Išoraitė (2011) teigia, kad vadovai ne tik formuluoja organizacijos viziją, bet ir skatina bei įkvepia darbuotojus siekti ilgalaikių organizacinių tikslų. Efektyvus vadovavimas ne tik suartina darbuotojus, bet ir padeda didinti organizacijos veiklos efektyvumą. Taip pat galima teigti, kad

veiksmingas žmogiškųjų išteklių valdymas gali žymiai prisidėti prie organizacijos pridėtinės vertės kūrimo (Išoraitė, 2011).

Navickas ir Malakauskaitė (2009), remdamiesi Pesamaa ir Hair (2007) tyrimais, akcentuoja pasitikėjimo atmosferos reikšmę tarporganizaciniuose ryšiuose, išskirdami dvi pasitikėjimo formas: tarpasmeninius įsipareigojimus ir tarporganizacinius įsipareigojimus. Šalia pasitikėjimo ir tarpasmeninių įsipareigojimų egzistuoja glaudus ryšys, o šie įsipareigojimai gali turėti įtakos pasitikėjimo bei tarporganizacinių įsipareigojimų sąveikai. Tarpasmeniniai įsipareigojimai susidaro laikui bėgant ir grindžiami vertybėmis; jie apima ne tik informacijos, bet ir infrastruktūros bei kitų strateginių išteklių dalijimąsi. Organizacijos, skatinančios tarpasmeninius įsipareigojimus, dažnai pasirengusios toleruoti trumpalaikius nuostolius, tokius kaip būsimos išlaidos ir praradimai, siekiamos ilgalaikės partnerystės ir bendradarbiavimo teikiamų privalumų (Navickas ir Malakauskaitė, 2009).

Pečiulienės (2021) atlikta kiekybinių ir kokybinių tyrimų analizė identifikavo penkis esminius vadybos veiksnius, kurie prisideda prie mokyklos vadovo pastangų skatinti bendruomenės bendradarbiavimą, siekiant didinti mokinių pasiekimus (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Vadybiniai veiksniai, prisidedantys prie mokyklos vadovo pastangų skatinti bendruomenės bendradarbiavimą (sudaryti autorės, remiantis Pečiulienės (2021) tyrimu)

Vadybinis veiksnys	Aprašymas
Veiksmingas valdymas	Skatina visų mokyklos bendruomenės narių aktyvų įsitraukimą į bendras veiklas, teikdamas jiems būtinas paramos ir pagalbos formas.
Duomenimis pagrįsta vadyba	Sprendimų priėmimas grindžiamas sisteminga informacijos ir duomenų analize, siekiant optimaliausių rezultatų.
Transformacinis vadovavimas	Įkvepia mokytojus siekti išsikeltų tikslų, skatinant jų motyvaciją ir įsitraukimą į bendruomenės veiklas
Instrukcinis vadovavimas	Kryptingai gerina ugdymo ir mokymosi procesus, skatindama nuolatinį pedagoginio proceso tobulinimą.
Transakcinis vadovavimas	Efektyviai organizuoja mokyklos vidaus procesus, užtikrinant veiklų sistemingumą ir sklandų valdymą.

Pateiktos informacijos duomenimis vadybiniai veiksniai apima veiksmingą valdymą, užtikrinantį bendruomenės įsitraukimą, duomenimis pagrįstą sprendimų priėmimą, transformacinį vadovavimą, motyvuojantį siekti tikslų, instrukcinį vadovavimą, orientuotą į ugdymo tobulinimą, ir transakcinį vadovavimą, užtikrinantį vidaus procesų sistemingumą.

Jovaiša (2002) akcentuoja, kad ugdymo įstaigos vadovavimas apima ne tik užduočių planavimo, organizavimo ir prognozavimo aspektus, bet ir techninių, pedagoginių, psichologinių bei socialinių procesų koordinavimą, siekiant pasiekti geriausius rezultatus.

Tuo tarpu Banevičienės (2024) tyrimo išvadose teigiama, kad konstruktyvi sąveika tarp švietimo įstaigos vadovo ir šeimos yra esminis ugdymo proceso elementas. Vadovo sprendimai, bendravimas ir šeimų poreikių supratimas yra esminiai šios sąveikos veiksniai. Vadovai turi skatinti bendradarbiavimą per trišalius susitikimus, dialogus ir kitas iniciatyvas. Tokio pobūdžio bendradarbiavimas yra laikomas kertiniu ugdymo proceso aspektu, kuris užtikrina vaiko gerovę ir mokymosi sėkmę, remiantis akademiniais pasiekimų progresu ir moksliniais tyrimais (Banevičienė, 2024).

Monkevičius (2017), remdamasis Balyer, Karatas ir Alci (2015) atliktais tyrimais, išskiria penkis vadovavimo metodus, kurie prisideda prie bendradarbiavimo kultūros kūrimo mokykloje (žr. 5 pav.). Šis vadovo vaidmuo motyvuoja mokyklos bendruomenės narius aktyviai dalyvauti nuolatiname procesų tobulinimo cikle ir užtikrina, kad mokytojai turėtų galimybę gauti reikalingą vadovo pagalbą reikiamu metu.



5 pav. Mokyklos vadovo veiklos aspektai, skatinantys bendradarbiavimo kultūros plėtrą (sudaryta autorės, remiantis Monkevičiumi, 2018, p. 63)

5 pav. duomenimis mokyklos vadovas numato kasdienį bendradarbiavimą visus metus, identifikuoja mokymosi proceso klausimus, perduoda juos komandoms, tikisi konkrečių rezultatų, skatina komandas spręsti individualias mokinių problemas ir aprūpina jas reikalinga informacija bei žiniomis.

Leonaitė (2019) nurodo, kad mokyklų vadovai užima pavyzdžio teikėjo rolę švietimo bendruomenėje, todėl jų elgesys turi reikšmingą poveikį organizacijos kultūrai. Siekiant, kad organizacija būtų inovatyvi, sėkmingai įgyvendintų strateginius tikslus ir užtikrintų veiklos kokybę, mokyklų vadovai turi demonstruoti tinkamus bendravimo ir bendradarbiavimo pavyzdžius. Taip

pat, jie turėtų tobulinti organizacijos žmogiškuosius išteklius, skatindami pedagogų bendradarbiavimą, lyderystę ir šiltus tarpusavio santykius (Leonaitė, 2019). Leonaitės (2019) atlikto tyrimo rezultatai atskleidžia, kad mokyklų vadovai dažnai naudoja materialinę motyvaciją, pavyzdžiui, teikdami premijas savo darbuotojams.

Kiekvienos švietimo įstaigos vadovas privalo laikytis tam tikrų pareigų ir atsakomybių. Lietuvos mokyklų vadovų veiklą nustato Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašas (2011, galiojanti suvestinė redakcija: 2024-09-01). Šis dokumentas apibrėžia kvalifikacinius reikalavimus vadovams, dirbantiems valstybiniuose ir savivaldybiniuose švietimo sektoriuose. Jame pabrėžiama, kad „*vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijos, būtinos sėkmingai profesinei veiklai, atitinka švietimo tikslus ir grindžiamos pagarba asmens orumui bei savitumui, tikėjimu kiekvieno žmogaus potencialu, mokymosi visą gyvenimą samprata, giliu švietimo bei mokymosi supratimu, žmogaus pažinimu ir demokratinio vadovavimo principų išmanymu*“ (p. 2). Taigi, dokumente aiškiai nurodoma, kad vadovas turi gerai pažinti savo darbuotojus, jais pasitikėti ir skatinti jų mokymąsi visą gyvenimą.

Melnikova (2011) teigia, kad mokyklų vadovų kompetencijų plėtra turėtų būti nuoseklus ir sistemingas procesas, atitinkantis vadovų karjeros etapus, jų specifinius poreikius ir lūkesčius.

Pagal Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos parengtą analizę „Švietimo įstaigų vadovai: iššūkiai ir pokyčiai“ (2021), mokyklos vadovas laikomas esminiu autoritetu, turinčiu didžiausias galias ir atsakomybę. Tarp reikalavimų, keliamų šiam asmeniui, nurodoma, kad jis turi turėti aukštą vadybinių kompetencijų lygį, gebėti efektyviai vadovauti, kurti palankias darbo sąlygas ir motyvuoti bendruomenę siekti aukštų rezultatų (Survutaitė, 2021).

Mokyklos direktoriaus efektyvus vadovavimas turi reikšmingą poveikį mokinių akademiniam rezultatams, darbuotojų pasitenkinimui bei bendrai mokyklos atmosferai. Fullan ir Kirtman (2019) išskiria septynias esmines lyderystės kompetencijas, kuriomis turėtų pasižymėti vadovai:

- gebėjimas kelti iššūkius esamai situacijai;
- pasitikėjimo užtikrinimas per aiškią komunikaciją ir lūkesčių nustatymą;
- bendro sėkmės plano sudarymo įgūdžiai;
- komandinio darbo prioritetizavimas;
- organizacijos gebėjimas priimti pokyčius ir siekti ilgalaikių rezultatų;
- nuolatinio asmeninio ir organizacinio tobulėjimo skatinimas;
- išorinių partnerystės santykių plėtojimas.

Taip pat Fullan ir Kirtman (2019) pabrėžia, kad daugelis organizacijų susiduria su fragmentacijos problema ir per dideliu darbo krūviu. Tačiau aiškus tikslų supratimas ir gebėjimas

sutelkti dėmesį į bendrus tikslus yra itin svarbūs. Sėkminga veikla turi remtis aiškumu ir vieningumu.

Kontautienė (2010) identifikuoja esmines kompetencijas, kurių vadovas turėtų siekti, norėdamas sustiprinti bendradarbiavimą organizacijoje.

Vadovas turi gebėti:

Skatinti pozityvią tarpusavio priklausomybę tarp organizacijos narių;

Skatinti aktyvų bendravimą ir tarpusavio sąveikas;

Kurti pasitikėjimu grįstą organizacijos vidinę atmosferą.

Hambrick ir Woodruff (2018) pristato pagrindinių kompetencijų modelį, kuriame nurodomos septynios svarbiausios lyderių kompetencijos. Pasak autorių, vadovas turi būti iniciatyvus, gebėti sutelkti komandą siekti nustatytų tikslų, ugdyti darbuotojų įgūdžius, derinant atskaitomybę ir palaikymą, motyvuoti ir įkvėpti komandą bendrai veiklai. Be to, vadovas privalo visiškai įsipareigoti užtikrinti, kad mokiniai pasiektų aukštus mokymosi rezultatus, aiškiai nustatyti problemas ir plėtoti jų sprendimo strategijas, taip pat efektyviai valdyti kylančias situacijas (Hambrick, Woodruff, 2018).

Vis dažniau dėmesys kreipiamas į įstaigų vadovų kompetencijas, kvalifikaciją bei jų taikomus lyderystės stilius. Petrulis (2017) pažymi, kad daugelio organizacijų struktūrose vis dar galima pastebėti perteklinį valdymą, kai vadovai pernelyg įsikiša į darbuotojų veiklą arba netinkamai naudojami savo suteiktu autoritetu. Aprašant vadovų lyderystės stilius, įvertinami tokie bruožai kaip asmeninės savybės, įgūdžiai, elgsena, daromas poveikis, sprendimų priėmimo būdai, pusiausvyros palaikymas ir įtaka.

Trakšėlys ir kt. (2016) pabrėžia, kad mokyklų vadovų kompetencijos yra ypač reikšmingos įvairiose valdymo paradigmos koncepcijose (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. *Mokyklos valdymo ir vadovų funkcijų vertinimas, remiantis įvairiomis valdymo paradigminėmis teorijomis (sudaryta autorės, remiantis Trakšėlys ir kt., 2016*

Paradigmos	Viešojo sektoriaus administravimo paradigma	Moderniojo viešojo sektoriaus administravimo paradigma	Paradigma sisteminiams pokyčiams
Valdymo struktūra	Hierarchinė struktūra, kurioje vadovas, taikydamas racionalius metodus, siekia organizacijos tikslų ir prisiima atsakomybę už veiksmus prieš kitas institucijas.	Švietimo sistemos pertvarka, pabrėžiant decentralizaciją, rinkos principus ir bendruomenės dalyvavimą.	Mokykla kaip nuolat tobulėjanti organizacija, prisitaikanti prie pokyčių, skatinanti bendradarbiavimą ir pasitikėjimą.

Vadovo vaidmuo	Vadovas atsakingas kitoms institucijoms už savo mokyklos veiklą.	Vadovas vadybininkas, atsakingas už strateginį planavimą, žmogiškųjų išteklių valdymą, konfliktų sprendimą ir projektų valdymą.	Vadovas–lyderis, inicijuojantis mokyklos veiklos tobulinimą, prisitaikant prie visuomenės pokyčių.
-----------------------	--	---	--

Lentelėje pateikta mokyklos valdymo ir vadovo vaidmenų analizė, atspindinti skirtingas valdymo paradigmas. Viešojo valdymo paradigma išsiskiria hierarchiniu požiūriu, kur vadovas atlieka pagrindinį tikslų siekimo vaidmenį, naudodamasis racionaliais ištekliais ir yra atskaitingas kitoms valdymo institucijoms. Naujojo viešojo valdymo paradigma orientuojasi į švietimo sistemos restruktūrizavimą, akcentuodama decentralizaciją, rinkos mechanizmus ir bendruomenės dalyvavimą. Sisteminių pokyčių paradigma pabrėžia mokyklos kaip besimokančios organizacijos sampratą, kur vadovas tampa lyderiu, kuris skatina nuolatinį mokyklos tobulėjimą ir prisitaikymą prie besikeičiančių iššūkių.

Bairauskienės (2017) atliktas tyrimas parodė, kad mokyklos vadovo kompetencijos ne tik skatina institucijos veiklos efektyvumą, bet ir daro įtaką mokinių pasiekimams. Svarbiausios kompetencijos, kurios turi reikšmingiausią poveikį rezultatams, yra šios: vadovo pasitikėjimas savimi ir aiški veiklos kryptis, gebėjimas konceptualiai mąstyti ir priimti sprendimus, nuolatinio mokymosi nuostata, gebėjimas formuoti komandas bei įgūdis išklausti visus ugdymo proceso dalyvius. Šios kompetencijos skatina mokyklos bendruomenės bendradarbiavimą ir nuolatinį tobulėjimą, siekiant aukštos ugdymo kokybės.

Bukšnytės-Marmienės ir kt. (2023) vykdyti tyrimai rodo, kad bendradarbiavimo procesas nesikuria savaime, o reikalauja nuoseklių ir sistemingų pastangų. Dėl šios priežasties būtina sudaryti mokytojams sąlygas dalytis profesine patirtimi, teikti tarpusavio paramą, ypač stresinėse situacijose, ir organizuoti savivalbos grupes, kurios prisidėtų prie kolektyvinio efektyvumo didinimo.

Apibendrinant, galima teigti, kad veiksmingas vadovavimas mokyklų bendruomenėse yra glaudžiai susijęs su organizacijos narių atsakomybės prisiėmimu ir jų tarpusavio bendradarbiavimu. Vadovo pavyzdys ir pasitikėjimo atmosfera yra esminiai elementai, skatinantys pozityvius santykius ir bendradarbiavimą. Svarbu, kad vadovas ne tik formuotų organizacijos viziją, bet ir motyvuotų bei įkvėptų darbuotojus siekti ilgalaikių tikslų, taip prisidedant prie organizacijos veiklos efektyvumo. Tyrimų duomenimis, vadovo kompetencijos, tokios kaip gebėjimas kurti pasitikėjimu grįstą aplinką, skatina tarpusavio bendradarbiavimą, kuris yra būtinas norint užtikrinti aukštą ugdymo kokybę ir sėkmingą mokinių pažangą.

3. MOKYKLOS VADOVŲ PATIRTYS KURIANT BENDRADARBIAVIMU GRĮSTĄ BENDRUOMENĘ, TYRIMO METODOLOGIJA

3.1. Tyrimo metodologija ir organizavimas

Tyrimo tikslas - atskleisti mokyklų vadovų patirtis kuriant bendradarbiavimu grįstą bendruomenę. Atsižvelgiant į tyrimo tikslą, buvo pasirinkta kokybinio tyrimo atlikimo strategija. Duomenų rinkimui buvo naudojamas pusiau struktūruotas interviu mokyklų vadovams, kuriuo siekta atskleisti mokyklų vadovų patirtis kuriant bendradarbiavimų grįstą bendruomenę. Kokybinio tyrimo tikslas – išsamiai analizuoti tiriamą reiškinį, siekiant atskleisti mokyklų vadovų patirtis, susijusias su bendradarbiavimu grįstos bendruomenės kūrimu, ir atskleisti šio reiškinio kontekstą (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016).

Bitinas ir kt. (2008) pažymi, kad kokybinis tyrimas pabrėžia tiriamo objekto ar reiškinio ryšius su jį supančia aplinka ir kontekstu. Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016) teigia, kad šio tipo tyrimas leidžia giliau pažvelgti į reiškinį ir atskleisti socialinę tikrovę tokiu būdu, kaip ją suvokia ir patiria tyrimo dalyviai.

Bitinas ir kt. (2008) pažymi, kad interviu metodu siekiama gauti dalyvių įžvalgas bei patirtį nagrinėjamu klausimu, suteikiant jiems galimybę išreikšti savo nuomonę savais žodžiais.

Kardelis (2005) pažymi, kad nors interviu metodas duomenų rinkimui yra laiko atžvilgiu imlesnis nei anketinės apklausos, jis suteikia galimybę išsamiau analizuoti informantų nuostatas ir detalizuoti jų atsakymus, taip gaunant išsamesnius duomenis. Šiam tyrimui pasirinktas pusiau struktūruoto interviu metodas dėl jo lankstumo ir galimybės tiesiogiai bendrauti su informantais, kartu pritaikant papildomus klausimus, atsižvelgiant į informantų pateiktas įžvalgas. Tačiau kokybiniai tyrimai taip pat susiduria su ribojančiais veiksniais ir neišvengiamu subjektyvumu (Luobikienė, 2011; Hesse-Biber ir Leavy, 2011; Bitinas, 2013).

Tyrimo instrumentas. Tyrimo duomenų rinkimui naudotas pusiau struktūruoto interviu metodas. Tyrimo instrumentas sukurtas remiantis magistro darbo teorinėje dalyje nagrinėta mokslinės literatūros analize.

Informantų atrankai buvo taikyta tikslinė atranka, kuri naudojama, kai tyrimas yra orientuotas į specifinę grupę. Pasirinktas netikimybinės atrankos tipas – *tikslinė imties vienetų atranka*, taikant tokius atrankos kriterijus: *mokyklų vadovai, dirbantys NN rajono savivaldybės tautinių mažumų mokyklose; turintys ne mažesnę nei penkerių metų vadovavimo patirtį.*

Klausimynas yra skirtas atskleisti kaip mokyklos bendruomenės vadovai supranta ir patiria bendradarbiavimu grįstą bendruomenę ir savo, kaip mokyklos vadovo, vaidmenį jos kūrimo. Klausimynas sudarytas iš keturių pagrindinių temų, orientuotų atskleisti tyrimo dalyvių patirtį, įgūdžius, reikalingus kuriant bendradarbiavimu grįstą bendruomenę. Jame pateikti atviri klausimai, skatinantys išsamius atsakymus ir leidžiantys informantams laisvai išreikšti savo nuomonę.

Kiekviena tema apima papildomus klausimus, padedančius informantams pateikti detalesnę informaciją, remiantis jų asmenine patirtimi. 8 lentelėje išdėstyti klausimai ir juos pagrindžiantys autoriai (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Tyrimo instrumento pagrindimas

Tyrimo klausimai	Autoriai
<p>1. Remdamiesi savo patyrimu papasakokite kas yra bendradarbiavimu grįsta bendruomenė?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kas Jums yra bendruomenė? • Kas yra bendradarbiavimu grįsta bendruomenė? (ilustruokite pavyzdžiais iš savo patirties) • Remdamiesi savo patyrimu papasakokite apie gerąsias bendradarbiavimo mokyklos bendruomenėje patirtis. 	<p><i>Bendruomenė gali būti apibūdinta kaip žmonių grupė, vienijanti bendrus gyvensenos aspektus, veiklas, interesus, simboliką ar kitus charakteristikų požymius. Šiai bendruomenei būdingas gyvenimas ir veikla konkrečioje geografinėje vietovėje, bendra socialinė struktūra, veikianti kaip unikalus organizmas, pasižymintis laiko tąsa ir bendrais ekologiniais interesais (Savoniakaitė, 2011, p. 54);</i></p> <p><i>Mokyklos administracijos atstovai, mokytojai, mokiniai ir jų tėvai kaip gero ugdymo institucijos indikatorių identifiko mokyklos bendruomenę, tačiau kiekviena iš šių grupių akcentavo skirtingus šios bendruomenės aspektus (Žibėnienė, 2021).</i></p>
<p>2. Remdamiesi savo patyrimu papasakokite koks Jūsų vaidmuo kuriant bendradarbiavimu grįstą bendruomenę?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kokiais būdais telkiate mokyklos bendruomenę? (ilustruokite pavyzdžiais iš savo patirties) • Papasakokite apie savo pastangas telkti mokyklos bendruomenę. 	<p><i>Mokyklos vadovo vaidmuo besimokančios organizacijos kūrimo procese yra analizuojamas, išskiriant vadovą kaip bendruomenės lyderį, skatinantį aktyvų bendradarbiavimą tarp mokyklos bendruomenės narių bei telkiantį resursus mokinių pažangos ir ugdymo kokybės gerinimui (Pečiulienė, 2021).</i></p>
<p>3. Remdamiesi savo patyrimu papasakokite su kokiais iššūkiais susiduriate kurdami bendradarbiavimu grįstą bendruomenę ir kaip kylančius iššūkius sprendžiate?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kaip sprendžiate konfliktus tarp bendruomenės narių? (ilustruokite pavyzdžiais iš savo patirties) • Kokie įgūdžiai reikalingi norint sėkmingai spręsti konfliktus? • Kaip valdote pokyčius ir kaip informuojate narius apie svarbius sprendimus? 	<p><i>Sėkmingai organizacijos kaitai būtina vadovybės parama, o pokyčiai turėtų būti pagrįsti objektyviais rodikliais. Darbuotojai turi būti įtraukti ir informuoti apie pokyčius, o vidinė ir išorinė komunikacija turėtų būti gerai struktūrizuota. Taip pat būtina turėti aiškiai apibrėžtą įgyvendinimo planą ir po pokyčių atlikti proceso vertinimą (Valackienė, Želnienė, 2018; Lotich, 2017).</i></p>
<p>4. Remdamiesi savo patyrimu papasakokite kokių kompetencijų reikia mokyklos vadovui kuriant bendradarbiavimu grįstą bendruomenę?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kokie yra pagrindiniai gebėjimai, kurie padeda mokyklos vadovui efektyviai 	<p><i>Mokyklų vadovų kompetencijos yra pripažįstamos kaip esminis faktorius, lemiantis mokyklos sėkmę ir turintis įtakos mokinių akademiniams pasiekimams, taip pat atlieka svarbų vaidmenį ugdymo procese, kaip rodo atlikti tyrimai (Bairašauskienė, 2017).</i></p>

<p>bendrauti su skirtingomis mokyklos bendruomenės grupėmis?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Remdamiesi savo patyrimu papasakokite kaip mokyklos vadovas gali įkvėpti ir motyvuoti mokytojus, tėvus ir mokinius bendradarbiauti siekiant bendrų tikslų? 	<p><i>Mokyklos vadovas privalo efektyviai valdyti žmogiškuosius, materialinius ir finansinius išteklius, rengti bei įgyvendinti mokyklos tobulinimo planą, o taip pat skatinti bendruomenės telkimą ir plėtoti partnerystes. Pagrindinės vadovo kompetencijos apima bendrąsias (komunikacijos, lyderystės, mokymosi, bendravimo ir bendradarbiavimo) ir specialiąsias, tokias kaip vadybos, žmonių išteklių valdymo bei teisės žinių išmanymas. (Virbalė, 2022).</i></p>
---	--

Tyrimo etika. Tyrimo metu buvo atsižvelgiama į Gaižauskaitės ir Valavičienės (2017) nurodytus etikos principus, tarp kurių išskiriami:

Savanoriškumo – užtikrinama, kad informantas turi teisę laisvai pasirinkti, ar dalyvauti tyrime, ar atsisakyti šios galimybės, o jo sprendimas yra gerbiamas.

Tyrimo pristatymo ir dalyvio sutikimo gavimo etapas – informantui suteikiama išsami informacija apie tyrimo tikslus, kad jis galėtų priimti pagrįstą ir informuotą sprendimą.

Anonimiškumo, konfidencialumo ir privatumo garantijos – visuose tyrimo etapuose garantuojamas informanto ir surinktų duomenų anonimiškumas, konfidencialumas bei apsauga nuo galimos žalos.

Tyrimo organizavimas. Kokybinis tyrimas buvo atliktas 2024 m. rugsėjo – spalio mėn. Visi informantai dalyvavo savanoriškai, jų sutikimas buvo gautas prieš tyrimą, aiškiai pabrėžiant jų teisę apsispręsti dėl dalyvavimo. Interviu atliktas su šešiais vadovais, dirbančiais NN rajono tautinės mažumos mokyklose. Interviu buvo vykdomi laikantis konfidencialumo principo, direktorių kabinetuose, iš anksto susitarus dėl tikslų interviu datų ir laikų. Interviu trukmė svyravo nuo 20 iki 30 minučių. Informantams taip pat buvo garantuotas konfidencialumas: tyrimo dalyviams buvo pranešta, kad jų pateikta informacija nebus panaudota prieš juos ateityje. Informantai buvo supažindinti su tyrimo turiniu, tikslu bei informuoti apie duomenų rinkimo metodus. Buvo laikomasi teisingumo principo (teisės į privatumą ir konfidencialumo užtikrinimą), geranoriškumo (teisės būti nepažeistam ir nebūti išnaudojamam), pagarbos asmens orumui bei teisės gauti tikslią informaciją.

Kokybinių tyrimų rezultatai pasižymi unikalumu ir jiems būdinga tai, jog jie labai priklausomi nuo tyrimo dalyvių konteksto, kuris turi būti išsamiai parašytas. Pasak Bitino (2013), tyrėjas veikia kaip pažinimo instrumentas, kuris tiesiogiai sąveikauja su tiriamaisiais ir atlieka mokslinio pažinimo funkciją, siekdamas išsamiai suprasti bei analizuoti ugdymo reiškinių esmę ir jų prigimtį.

Interviu buvo įrašomas į diktofoną tik gavus tyrimo dalyvių sutikimą. Tyrimo metu surinkti mokyklų vadovų garso įrašai buvo transkribuoti ir perkelti į „Microsoft Office Word“ programą,

siekiant užtikrinti sistemingą duomenų tvarkymą ir analizės efektyvumą. Duomenų analizei taikyta kokybinė turinio (*content*) analizės metodika. Šis metodas buvo pasirinktas, nes jis leidžia analizuoti pusiau struktūruoto interviu metu surinktą žodinę informaciją (Žydžiūnaitė, 2011). Duomenys yra interpretuojami, juos klasifikuojant pagal temas, kokybines kategorijas ir subkategorijas, kas leidžia aiškiai pateikti tyrimo rezultatus (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008).

Tyrimo procesas buvo nuosekliai grindžiamas sisteminga teksto analize bei rezultatų patikrinimu, taip užtikrinant duomenų patikimumą ir mokslinį pagrįstumą (Bitinas, 2008).

Pirmiausia buvo atlikta detali ir pakartotinė tekstinės medžiagos analizė, siekiant atrasti pagrindinius ir pasikartojančius motyvus, susijusius su tyrimo problema.

Antrajame etape buvo vykdomas raktinių žodžių išskyrimas, remiantis kuriais suformuotos pagrindinės kategorijos ir subkategorijos. Toks sistemingas duomenų skirstymas leido juos grupuoti į prasmingas grupes, atitinkančias tyrimo klausimus bei tikslus. Identifikuotų temų ir pasikartojančių motyvų pagrindu buvo atliktas kategorijų sisteminimas, siekiant užtikrinti jų tarpusavio ryšio nuoseklumą bei struktūrinį vientisumą.

Galutiniame analizės etape atlikta duomenų interpretacija, kurios metu gilintasi į nustatytų kategorijų tarpusavio sąsajas ir jų atitikimą teoriniam tyrimo pagrindui.

Tyrimo imties charakteristika. Tyrimo imties dydis buvo nustatytas remiantis „prisotinimo principu“, kuris taikomas, kai iš tyrimo dalyvių nebeužfiksuojama naujų įžvalgų apie tiriamą reiškinį, o gauti duomenys pradeda kartotis (Žydžiūnaitė, 2011). Ši imtis laikoma tinkama, kadangi individualių interviu atveju rekomenduojamas dalyvių skaičius paprastai svyruoja nuo keturių iki trisdešimties (Bitinas, 2013).

Tokio pobūdžio tyrimuose svarbesnė yra surinktos informacijos kokybė ir gilumas, o ne tiriamųjų skaičius. 9 lentelėje pateiktos dalyvių charakteristikos (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. *V tiriamųjų charakteristikos*

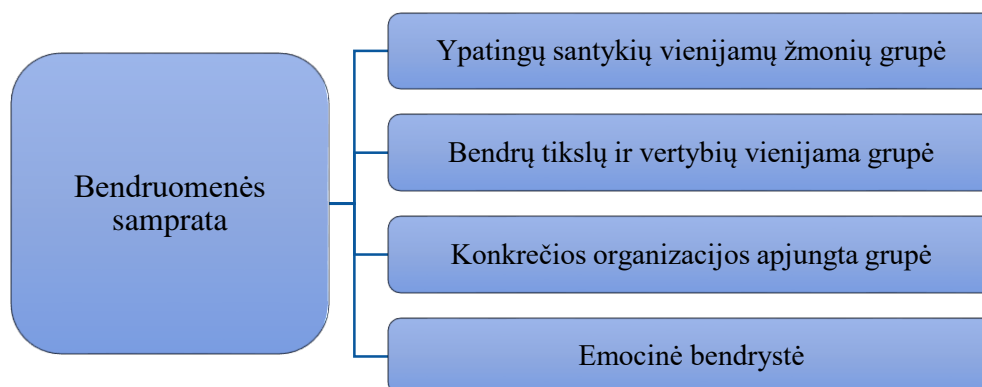
Tiriamųjų žymėjimas	Mokyklos tipas	Mokyklos ugdomoji kalba	Interviu trukmė
V1	Gimnazija	lenkų	22 min.
V2	Pagrindinė mokykla	lenkų	20 min.
V3	Gimnazija	lenkų	28 min.
V4	Pagrindinė mokykla	lenkų	30 min.
V5	Gimnazija	lenkų	25 min.
V6	Gimnazija	lenkų	27 min

Lentelėje pateiktos tiriamųjų grupių charakteristikos, kurioje galima matyti, jog visi tyrimo dalyviai atitinka tyrime numatytus kriterijus (mokyklų vadovai, dirbantys NN rajono savivaldybės tautinių mažumų mokyklose, turintys ne mažesnę nei penkerių metų vadovavimo patirtį).

Tyrimo ribotumas. Tyrimo imtis buvo ribota tik šešiais mokyklų vadovais iš NN rajono tautinių mažumų mokyklų, todėl išvados nėra plačiai generalizuotinos. Taikyta tikslinė imties atranka neleidžia atspindėti kitų švietimo įstaigų vadovų patirčių. Kokybinė turinio analizė, nors tinkama gilesioms analizėms, yra subjektyvi ir priklauso nuo tyrėjo interpretacijos.

4. TYRIMO REZULTATAI IR ANALIZĖ

Bendruomenės samprata, kaip sudėtinga ir daugialypė koncepcija, apima įvairias subkategorijas, tokias kaip ypatingų santykių vienijama žmonių grupė, bendrų tikslų ir vertybių orientuota grupė, bei konkrečios organizacijos apjungta grupė, o taip pat emocinė bendrystė, kurioje bendrų tikslų siekimas susijungia su tarpusavio pasitikėjimu, pagarba ir saugumo jausmu (žr. 6 pav., 10 lentelė ir 2 pr.).



6 pav. Bendruomenės samprata

Tyrimo duomenų analizės metu išryškėjo, kad mokyklos vadovai bendruomenę suvokia kaip ypatingų santykių vienijamą žmonių grupę, kurioje esminis dėmesys skiriamas tarpusavio pasitikėjimui ir ryšiui. Tai išreiškiama tokiu teiginiu: „bendruomenė man yra daugiau nei tik grupė žmonių... tai santykiai, tai tarpusavio pasitikėjimas“ (V1).

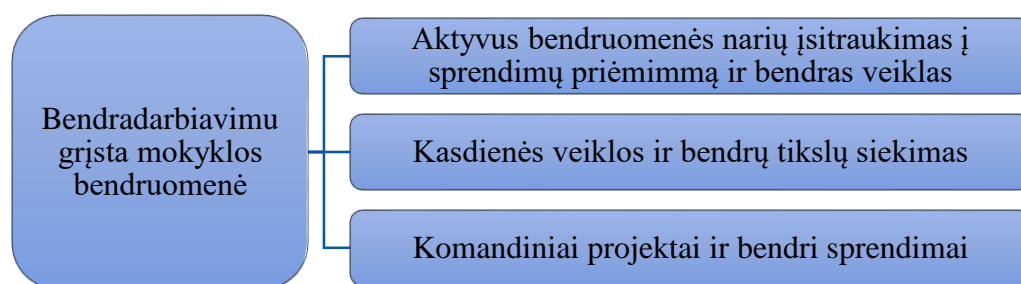
Mokyklų vadovai bendruomenę apibūdina kaip bendrų tikslų ir vertybių vienijamą grupę, kuriai būdingi glaudūs tarpusavio ryšiai, emocinis palaikymas ir atsakomybės jausmas: „bendruomenė man – tai grupė žmonių, kuriuos jungia bendras tikslas, vertybės, tarpusavio ryšys, emocinis palaikymas“ (V2); „...bendruomenė – tai žmonių grupė, kurią vienija bendri tikslai, vertybės ir atsakomybės“ (V6).

Kita išryškinta bendruomenės sampratos dimensija yra konkrečios organizacijos apjungta žmonių grupė, apibūdinama kaip mokyklos kontekste veikiantys asmenys, įskaitant mokytojus, mokinius, tėvus, administracijos darbuotojus ir socialinius partnerius. Tokia bendruomenė remiasi bendrais tikslais ir poreikiais: „mokyklos bendruomenė tai visi žmonės, susiję su konkrečia mokykla, įskaitant mokinius, mokytojus, mokyklos administraciją, mokinių tėvus/globėjus ir visus kitus mokyklos darbuotojus“ (V5); „tai savanoriškai susibūrusi tėvų, mokinių, mokytojų, socialinių partnerių ir vietos savivaldos žmonių grupė, turinti bendrus tikslus ir poreikius“ (V3).

Galiausiai, bendruomenės samprata atskleidžia emocinės bendrystės svarbą. Bendruomenė vadovams yra erdvė, kurioje kiekvienas narys jaučiasi svarbus, gerbiamas ir saugus: „*mano bendruomenė – tai mano antra šeima. Kiekvienas narys – šeimos narys, saugus, gerbiamas, labai svarbus*“ (V4). Taip pat akcentuojama bendro tikslo siekianti aplinka, kurioje glaudžiai bendradarbiauja mokiniai, mokytojai ir tėvai: „*tai tokia erdvė, kurioje visi turi bendrą tikslą – tiek mokiniai, tiek mokytojai, tiek tėvai ir... manau mes mokyklų vadovai*“ (V1).

Analizė atskleidė, kad mokyklos vadovų požiūriu bendruomenė pasižymi kompleksiška struktūra, apimančia formalius ryšius ir emocinę tarpusavio sąveiką, o jos veikimo pagrindas – bendri tikslai, vertybės bei santykių kokybė.

Tyrimo duomenų analizė atskleidė, kad bendradarbiavimu grįsta mokyklos bendruomenė pasižymi specifiniais bruožais, aktyviu bendruomenės narių įsitraukimu į sprendimų priėmimą ir bendras veiklas, kasdienėmis veiklomis ir bendrų tikslų siekimu bei komandiniais projektais ir bendrais sprendimais (žr. 7 pav., 11 lentelė, 2 pr.).



7 pav. Bendradarbiavimu grįsta mokyklos bendruomenė

Empirinio tyrimo duomenų analizė atskleidė, kad bendradarbiavimu grįstos mokyklos bendruomenės samprata yra glaudžiai susijusi su aktyviu bendruomenės narių įsitraukimu į sprendimų priėmimo procesus bei kasdienes veiklas. Analizuojant tyrimo dalyvių teiginius, galima pastebėti, kad sėkmingas bendradarbiavimas mokykloje apima ne tik pasyvią dalyvavimo formą, bet ir aktyvų įsitraukimą į strateginių sprendimų priėmimą: „*tėvų ir mokytojų taryba kuria mokyklos strategijas, kurioje tėvai turi tikrą balsą*“ (V1); „*mokyklos bendruomenė dalyvavo „Dalyvaujamojo biudžeto projekte*“ (V2); „*...kai kiekvienas bendruomenės narys gali ir nori dalyvauti sprendimų procesuose*“ (V3). Tyrimo dalyvių teiginiai leidžia manyti, jog aktyvus bendruomenės narių įsitraukimas yra svarbus veiksnys formuojant bendradarbiavimu grįstą bendruomenę.

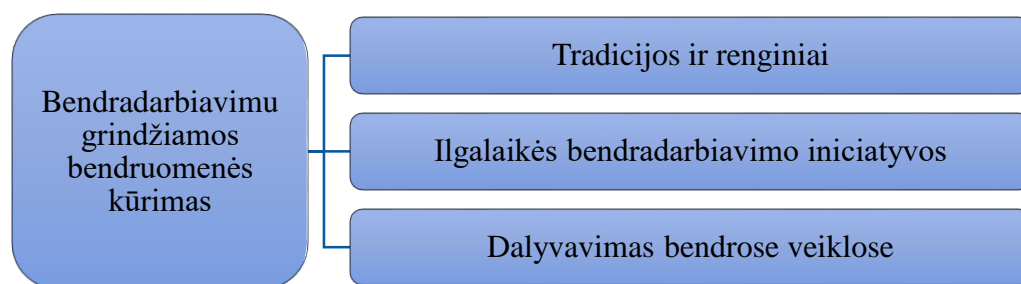
Be to, tyrimas atskleidė, kad kasdienės veiklos, kurios apima bendrų tikslų siekimą ir išteklių dalijimąsi, taip pat yra esminis elementas bendradarbiavimo procese: „*mokytojai, administracija, mokiniai ir tėvai drauge kuria mokyklos planus, ruošiasi renginiams ir gamina tradicinius*

patiekalus“ (V4); „bendruomenė remiasi sąveika ir bendrų tikslų siekimu, nariai dalijasi idėjomis ir ištekliais“ (V5), kas rodo, jog bendras veikimas ir nuomonių išklauskymas yra pagrindiniai bendradarbiavimo principai.

Mokyklų vadovų teigimu, komandiniai projektai ir bendri sprendimai svarbūs tiek strateginiams, tiek kasdieniams procesams: „mokyklos renovacijos projektą, kur visi dalyvavo nuo biudžeto planavimo iki spalvų pasirinkimo“ (V1); „reguliariai organizuojami bendruomenei svarbūs susitikimai, kuriuose dalyvauja mokytojai, tėvai ir mokiniai, aptariantys tiek akademinius, tiek socialinius klausimus“ (V6).

Apibendrinant, tyrimo duomenys rodo, kad bendradarbiavimu grįsta bendruomenė yra formuojama per aktyvų įsitraukimą, kasdienį bendravimą, bendrų tikslų siekimą ir nuolatinę informacijos bei išteklių mainus tarp visų bendruomenės narių.

Tyrimo duomenų analizės metu išryškėjo, kad bendradarbiavimu grindžiamos bendruomenės kūrimas mokyklose remiasi bendra tradicijų puoselėjimo, ilgalaikių iniciatyvų vystymo ir dalyvavimo bendrose veiklose praktika (žr. 8 pav., 12 lentelė, 2 pr.).



8 pav. Bendradarbiavimu grindžiamos bendruomenės kūrimas

Tyrimo duomenų analizės metu išryškėjo, kad tradicijos ir renginiai yra vienas iš svarbiausių elementų, stiprinančių bendruomenės bendrumo jausmą: „vienas geriausių pavyzdžių yra mūsų kasmetinis „Bendruomenės dienos“ renginys. Tai diena, kai visi susirenka – mokiniai, tėvai, mokytojai... Ir ne tik šiaip susirenka...“ (V1); „mokyklos bendruomenėje teko organizuoti daug bendrų renginių: Mokslo ir žinių šventė, Nacionaliniai skaitymai, Piligriminis žygis ir kt.“ (V2). Vienas vadovas pabrėžė, kad renginiai skatina tarpkultūrinį dialogą ir ugdo toleranciją: „mūsų bendruomenę sudaro įvairių tautybių ir kultūrų atstovai. Tad daugiatautiškumas, daugiakultūriškumas ir tolerancija – mūsų vertybės“ (V4).

Ilgalaikės bendradarbiavimo iniciatyvos rodo, kad nuoseklus darbas yra būtina sąlyga bendruomenės tvarumui užtikrinti: „aktyvus bendruomenės įsitraukimas į gimnazijoje organizuojamus Suaugusiųjų mokymosi savaitės renginius“ (V5); „viena iš geriausių patirčių

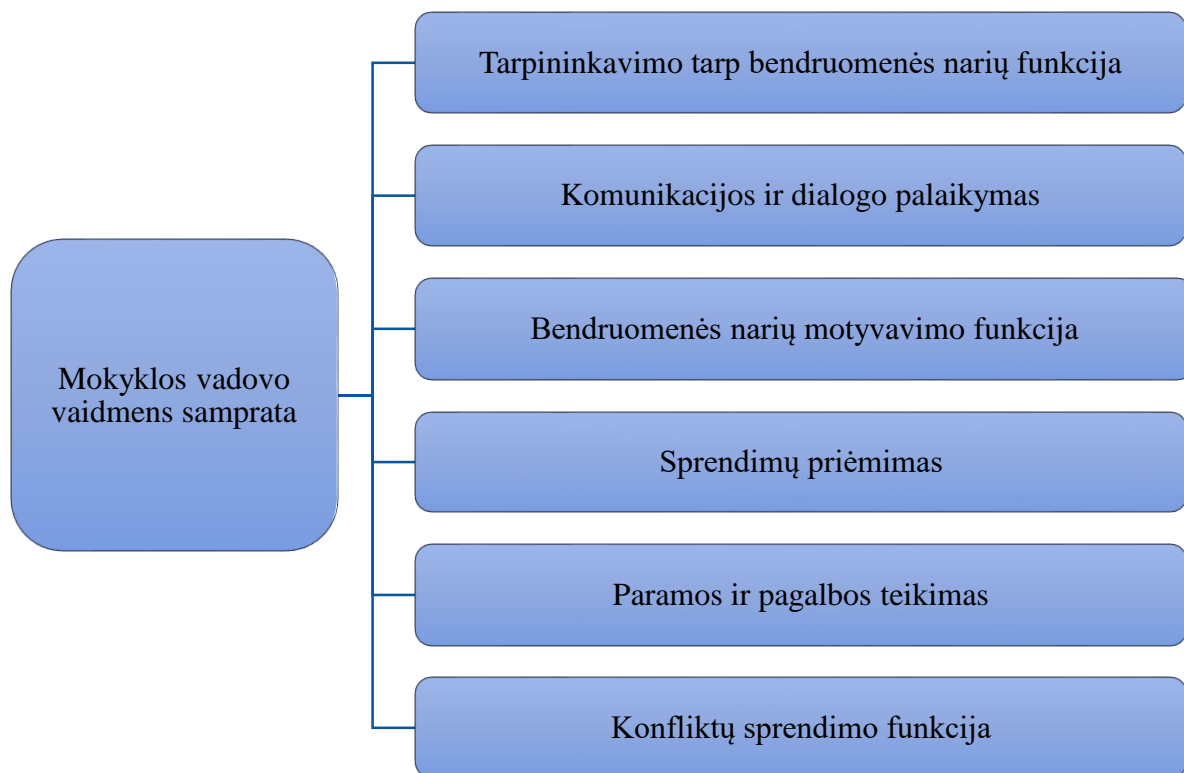
buvo, kai kartu su tėvais, mokiniais ir mokytojais planavome ilgalaikę mokymosi patirties tobulinimo programą. Šis bendradarbiavimas tapo nuolatine praktika“ (V6).

Dalyvavimas bendrose veiklose taip pat išlieka esminiu bendruomenės stiprinimo veiksnium: *„mokytojai, mokiniai ir tėvai bendradarbiauja organizuojant renginius, įgyvendinant projektines veiklas, kartu dalyvauja akcijose ar iniciatyvose“ (V5); „...bendros išvykos, ekskursijos, iškylos. Jos labai padeda bendruomenės sutelkimui“ (V4).*

Tyrimo duomenys leidžia daryti išvadą, kad bendradarbiavimu grindžiamos bendruomenės kūrimas reikalauja ne tik stiprių tarpusavio santykių, bet ir nuolatinės veiklos, kurios pagrindas – tradicijų puoselėjimas, įsitraukimas į ilgalaikes iniciatyvas ir aktyvus dalyvavimas įvairiose bendrose veiklose. Tokia bendruomenė yra orientuota į pasitikėjimą, daugiakultūriškumo vertinimą ir tvarių ryšių kūrimą.

Apibendrinant, galima teigti, kad bendradarbiavimu grįsta mokyklos bendruomenė suvokiama kaip dinamiška, aktyvių narių grupė, siekianti bendrų tikslų, kurioje bendradarbiavimas ir aktyvus dalyvavimas yra esminiai. Tyrimo dalyviai pateikia praktinius bendradarbiavimo pavyzdžius, pabrėždami, kad tokios iniciatyvos, kaip „Dalyvaujamojo biudžeto projektas“ ir mokyklos renovacija, stiprina tarpusavio santykius ir skatina narių įsipareigojimą. Tyrimas taip pat išryškina, kad bendruomenės renginiai, tokie kaip „Bendruomenės diena“, prisideda prie bendruomeniškumo ir tarpkultūrinio dialogo.

Tyrimo duomenys rodo, kad mokyklos vadovo vaidmuo bendradarbiavimu grįstoje bendruomenėje apima tarpininkavimo, komunikacijos skatinimo, motyvavimo, sprendimų priėmimo, paramos teikimo bei konfliktų sprendimo funkcijas, kurios yra esminės siekiant užtikrinti bendruomenės vienybę, tarpusavio pasitikėjimą ir veiklos efektyvumą (žr. 9 pav., 13 lentelė, 2 pr.).



9 pav. Mokyklos vadovo vaidmens samprata

Viena iš esminių mokyklos vadovo funkcijų – tarpininkavimas tarp bendruomenės grupių, siekiant užtikrinti jų bendradarbiavimą ir vienybę: „mano pagrindinis vaidmuo – sukurti sąlygas. Aš ne tik vadovauju, bet ir būnu tarsi „tiltas“ tarp skirtingų bendruomenės narių“ (V1); „vadovo vaidmuo yra esminis, nes jis turi būti tarpininku tarp skirtingų bendruomenės grupių“ (V6); „dažnai inicijuojau atvirus susirinkimus, kuriuose visi gali išsakyti savo nuomonę ir idėjas...“ (V5).

Vadovai akcentuoja komunikacijos ir dialogo palaikymo svarbą, siekiant užtikrinti bendruomenės vienybę ir tarpusavio supratimą: „man labai svarbu palaikyti atvirą dialogą, nes be jo bendruomenė gali pradėti veikti „atskirai“ (V1); „bendravimas laikomas esminiu pagrindu, užtikrinančiu bendruomenės vienybę ir stiprinant jos narių tarpusavio ryšius“ (V5).

Kita svarbi mokyklos vadovo funkcija yra bendruomenės narių motyvavimas: „aš dažnai skatinu mokytojus dalytis savo idėjomis ir siūlymais, nes tai labai motyvuoja bendruomenę“ (V2); „mes stengiamės, kad kiekvienas jaustųsi išklausytas ir galėtų laisvai išreikšti savo nuomonę“ (V1); „bendru dialogu radome sprendimą, kuris tenkino visas puses. [...] organizuoju įvairias veiklas ir projektus, kurie apjungia mokyklos bendruomenės narius“ (V6).

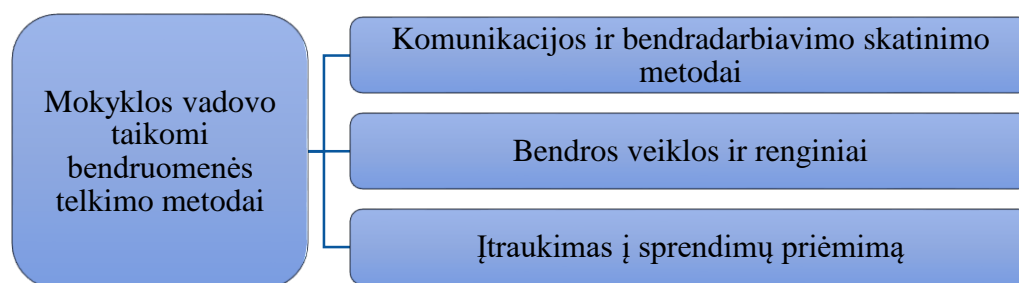
Mokyklos vadovo vaidmuo yra svarbus ne tik kasdienių problemų sprendime, bet ir strateginio pobūdžio sprendimų priėmime, orientuotame į ilgalaikės veiklos krypties nustatymą: „mano, kaip vadovo užduotis yra ne tik spręsti kasdienes problemas, bet ir nubrėžti ilgalaikę kryptį“ (V3).

Taip pat vadovai akcentuoja paramos ir pagalbos teikimo svarbą bendruomenės nariams, susiduriantiems su iššūkiais: „vadovas turi būti pasiruošęs padėti, kai nariai susiduria su sunkumais, ir pasiūlyti savo paramą“ (V4); „vadovas užtikrina bendruomenės narių poreikių derinimą ir teikia paramą, kad būtų pasiektas bendras tikslas“ (V6); „...galima kurti planus mokyklos veiklai gerinti, pildyti idėjų banką, dalintis patirtimi, kalbėtis apie baimes ruošiant vienturtį sūnelį į suaugusiųjų pasaulį...“ (V3).

Mokyklos vadovui tenka spręsti konfliktus, siekiant užtikrinti bendruomenės veiklos tęstinumą ir stiprinti tarpusavio supratimą: „vienas iš pagrindinių mano vaidmenų yra spręsti kilusius konfliktus ir padėti rasti kompromisą, kad bendruomenė galėtų toliau sėkmingai veikti“ (V5); „būtent ruošiantis minėtam renginiui, buvo organizuojami bendri susirinkimai, kuriuo metu sprendėme iškilusias problemas, aptarėme rūpimus klausimus“ (V2); „nors buvo įvairių nuomonių, bendru dialogu radome sprendimą, kuris tenkino visas puses“ (V6).

Apibendrinant galima teigti, kad mokyklos vadovai, vykdydami daugialypes funkcijas, reikšmingai prisideda prie bendruomenės formavimo, stiprinimo ir jos darnaus veikimo, užtikrindami atvirą dialogą, tarpusavio pasitikėjimą bei bendrų tikslų siekimą.

Tyrimo duomenų analizės metu išryškėjo, kad mokyklos vadovo bendruomenės telkimo metodais yra: įvairūs komunikacijos ir bendradarbiavimo skatinimo metodai, bendros veiklos ir renginiai ir įtraukimas į sprendimų priėmimą (žr. 10 pav., 14 lentelė, 2 pr.).



10 pav. Mokyklos vadovo taikomi bendruomenės telkimo metodai

Tyrimo dalyviai, kalbėdami apie mokyklos vadovo taikomus bendruomenės telkimo metodus, akcentuoja įvairių komunikacijos metodų svarbą, tačiau taip pat pabrėžia bendradarbiavimo skatinimo ir tarpusavio ryšių stiprinimo reikšmę. Formalių ir neformalių pokalbių organizavimas tampa vienu iš pagrindinių bendradarbiavimo skatinimo įrankių: „...stengiuosi rasti laiko tiek formaliems, tiek neformaliems pokalbiams su mokytojais, tėvais ar net mokiniais“ (V1); „...veiklos mūsų mokykloje yra viešai aptariami, sudarant galimybę kiekvienam bendruomenės nariui išreikšti savo nuomonę ir pateikti idėjas“ (V6). Tuo pačiu vadovai inicijuoja

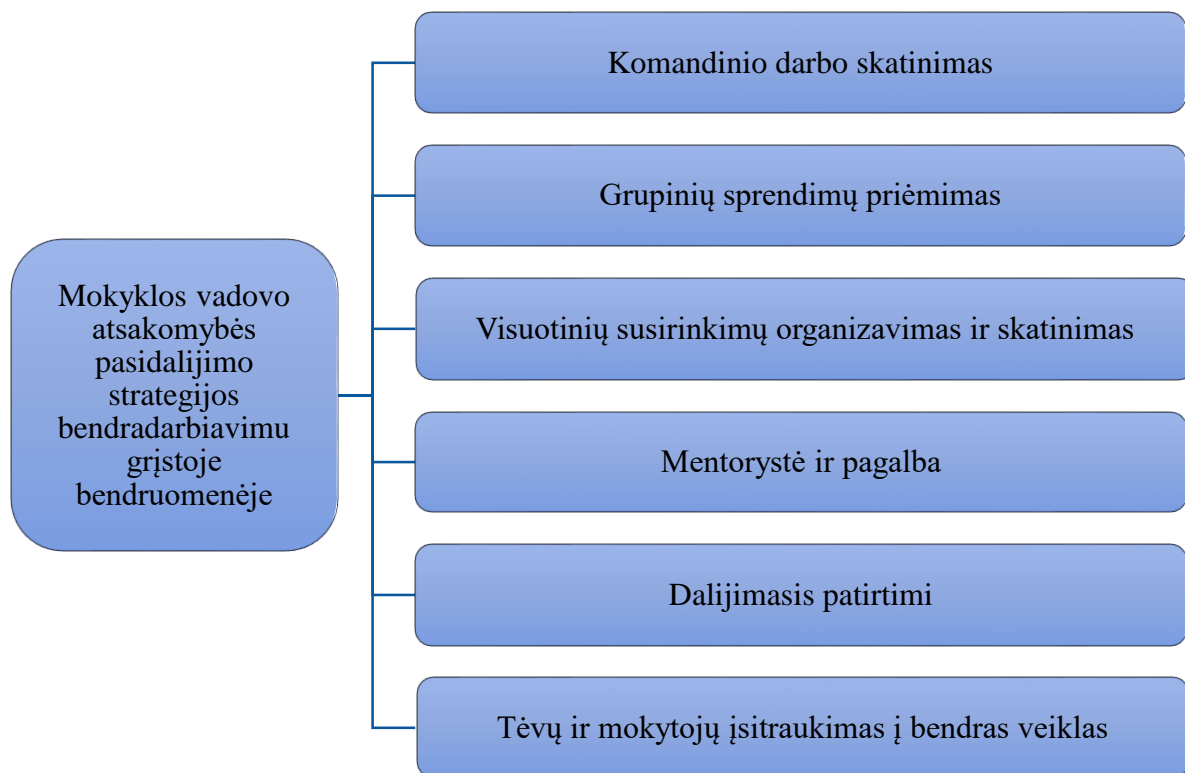
susirinkimus, kuriuose aptariami aktualūs klausimai ir priimami svarbūs sprendimai, taip stiprinant bendruomenės narių tarpusavio ryšius ir sprendimų skaidrumą: „*inicijuojų visuotinius susirinkimus, kuriuose aptariame gimnazijai rūpimus klausimus ir priimame svarbius sprendimus*“ (V5).

Bendros veiklos ir renginiai laikomi dar vienu svarbiu mokyklos bendruomenės telkimo aspektu. Vadovai inicijuoją šventes ir renginius, kurie padeda neformalioje aplinkoje stiprinti bendruomenės narių ryšius ir skatinti bendradarbiavimą: „*organizuojame mokyklos renginius, tokius kaip Užgavėnės, rudens puotos, degustacijos, šeimos šventės, kurie neformalioje aplinkoje padeda sutelkti bendruomenę*“ (V4). Aktyvus bendruomenės narių dalyvavimas renginiuose prisideda prie jų įsitraukimo stiprinimo: „*kiekvienais metais bendruomenę skatiname dalyvauti Derliaus šventėje...*“ (V2).

Tyrimo dalyvių teigimu, mokyklos bendruomenės narių įtraukimas į sprendimų priėmimo procesus yra svarbus veiksnys, stiprinantis bendruomenės vienybę bei skatinantis individualios atsakomybės prisiėmimą. Sprendimų priėmimo procesas yra viešas, o kiekvienas narys turi galimybę prisidėti: „*visi reikšmingi sprendimai bei veiklos mūsų mokykloje yra viešai aptariami...*“ (V6); „*...kurioje kiekvienas gali prisidėti prie sprendimų priėmimo*“ (V2).

Tyrimo duomenys atskleidė, kad mokyklų vadovų taikomi bendruomenės telkimo metodai yra orientuoti į komunikacijos stiprinimą ir bendradarbiavimo skatinimą, kurie padeda užtikrinti aktyvų bendruomenės narių įsitraukimą. Įtraukiant narius į sprendimų priėmimo procesus bei sudarant sąlygas jų aktyviam dalyvavimui, stiprinama bendruomenės vienybė ir ugdoma atsakomybės kultūra. Šios strategijos siekia formuoti bendradarbiavimu grįstą bendruomenę, kurioje kiekvienas jos narys patiria savo svarbą ir vertingumą bendrai siekiant organizacijos tikslų.

Tyrimo duomenų analizė atskleidė skirtingus vadovo, bendradarbiavimu grįstos bendruomenėje atsakomybės pasidalijimo aspektus: komandinio darbo skatinimas, grupinių sprendimų priėmimas, visuotinių susirinkimų organizavimas ir skatinimas, mentorystė ir pagalba, patirties dalijimasis bei tėvų ir mokytojų įsitraukimas į bendras veiklas (žr. 11 pav., 15 lentelė, 2 pr.).



11 pav. Mokyklos vadovo atsakomybės pasidalijimo strategijos bendradarbiavimu grįstoje bendruomenėje

Tyrimo duomenys rodo, kad vadovo komandinio darbo skatinimas kuriant bendradarbiavimu grįstą bendruomenę yra esminė atsakomybės pasidalijimo strategija: „šventės metu buvo pasidalinta atsakomybe pagal kiekvieno kompetencijas, todėl visi jautėsi svarbūs ir įsitraukę į procesą“ (V2); „skatinamas komandinis darbas, bendruomeniškumas...“ (V4).

Bendri sprendimai, priimami įtraukiant skirtingas švietimo bendruomenės grupes (mokytojus, tėvus), skatina atsakomybės pasidalijimą ir bendrą tikslų siekimą: „esu inicijavusi darbo grupes, kuriose dalyvauja ir mokytojai, ir tėvai, siekiant priimti bendrus sprendimus mokyklos strategijoms“ (V4).

Visuotinių susirinkimų organizavimas prisideda prie skaidrumo ir aktyvaus bendradarbiavimo: „reguliariai organizuoju visuotinius susirinkimus, skatinu aktyviai veikti gimnazijos ir mokinių tarybą bei tėvų komitetą“ (V5); „aš dažnai inicijuoju visuotinius susirinkimus, kuriuose visi gali išsakyti savo nuomonę ir idėjas“ (V6).

Mentorystės iniciatyvos ne tik prisideda prie atsakomybės paskirstymo, bet ir skatina tarpusavio pagalbą bei patirties perdavimą tarp mokinių: „esu inicijavusi mentorystės programas, kuriose vyresni mokiniai padeda jaunesniems“ (V6).

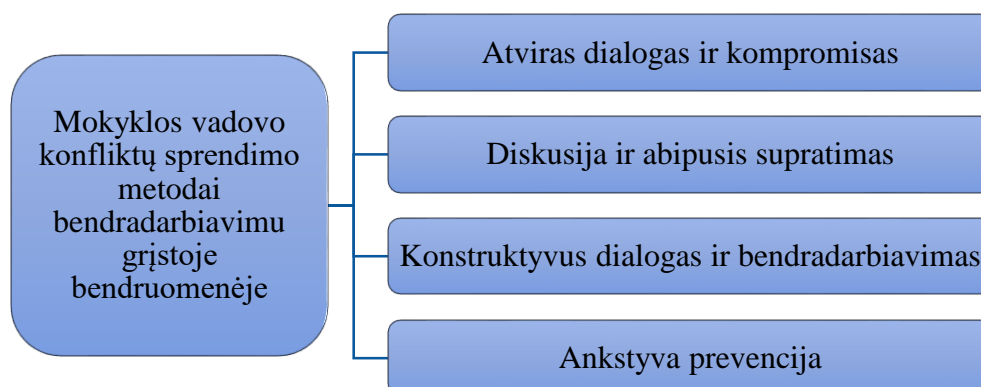
Tyrimo duomenys taip pat atskleidžia, kad mokytojų bendradarbiavimas ir patirties dalijimasis yra svarbus atsakomybės pasidalijimo elementas. Mokytojai, dalydamiesi savo patirtimi,

prisideda prie organizacijos ugdymo kokybės gerinimo ir stiprina bendruomenės atsakomybės jausmą: „mokytojai dalijasi savo patirtimi ir bendradarbiauja, siekiant tobulinti ugdymo procesus ir pasiekti geresnių rezultatų“ (V6).

Bendradarbiavimas tarp tėvų ir mokytojų organizuojant bendras veiklas yra svarbus: „tėvai ir mokytojai aktyviai dalyvauja organizuojant renginius, įgyvendinant projektines veiklas, kartu dalyvauja akcijose ar iniciatyvose“ (V5); „...tėvų ir mokytojų bendradarbiavimas organizuojant mokyklos šventes ar renginius. Tėvai siūlo idėjas, padeda pasiruošti renginiams, mokytojai teikia pedagoginį kontekstą, o mokiniai aktyviai dalyvauja realizuojant idėjas“ (V6).

Apibendrinant, tyrimo analizės rezultatai atskleidė, kad vadovo ir bendradarbiavimu grįstos bendruomenės atsakomybės pasidalijimo strategijos mokyklose turi įvairiapusį poveikį bendruomenės narių įsitraukimui ir atsakomybės jausmui. Šios strategijos ypač svarbios kuriant bendradarbiavimu grįstą bendruomenę, nes jos ne tik sustiprina mokyklos narių tarpusavio ryšius, bet ir skatina aktyvų dalyvavimą bendruomenės veiklose. Mokyklos vadovas, kaip pagrindinis atsakomybės pasidalijimo ir komandinio darbo skatinimo iniciatorius, atlieka esminį vaidmenį užtikrinant, kad visi bendruomenės nariai jaustųsi įtraukti į bendrus procesus ir jaustų atsakomybę už mokyklos bendruomenės gerovę.

Tyrimo duomenų analizė atskleidė, kad tyrime dalyvavę mokyklų vadovai jaučiasi atsakingi už konstruktyvų bendruomenėje kylančių konfliktų sprendimą. Spręsdami konfliktus mokyklų vadovai naudoja tokius metodus kaip: atvirą dialogą ir kompromisą, diskusiją ir abipusį supratimą, konstruktyvų dialogą ir bendradarbiavimą, bei ankstyvą prevenciją. Šie metodai atskleidžia, kaip mokyklų vadovai siekia spręsti konfliktus, pabrėždami bendravimo, išklausymo ir prevencinių priemonių svarbą (žr. 12 pav., 16 lentelė. 2 pr.).



12 pav. Mokyklos vadovo konfliktų sprendimo metodai bendradarbiavimu grįstoje bendruomenėje

Tyrimo duomenų analizės metu išryškėjo, kad atviras dialogas ir kompromisas, kaip mokyklos vadovo konfliktų sprendimo metodai bendradarbiavimu grįstoje bendruomenėje, dažnai pasitelkiami siekiant rasti bendrus sprendimus ir užtikrinti abiejų pusių interesų suderinamumą: „organizavome bendrą susirinkimą, kur išklausėme abiejų pusių – tėvų ir mokytojų – argumentus. Po to aptarėme galimus sprendimus ir radome kompromisą – šiek tiek sumažinome krūvį, bet tuo pačiu užtikrinome, kad mokymosi kokybė nenukentėtų“ (V1); „būtina skaidri ir atvira komunikacija, nes dažniausiai konfliktai kyla iš nesusikalbėjimo ar informacijos trūkumo“ (V6).

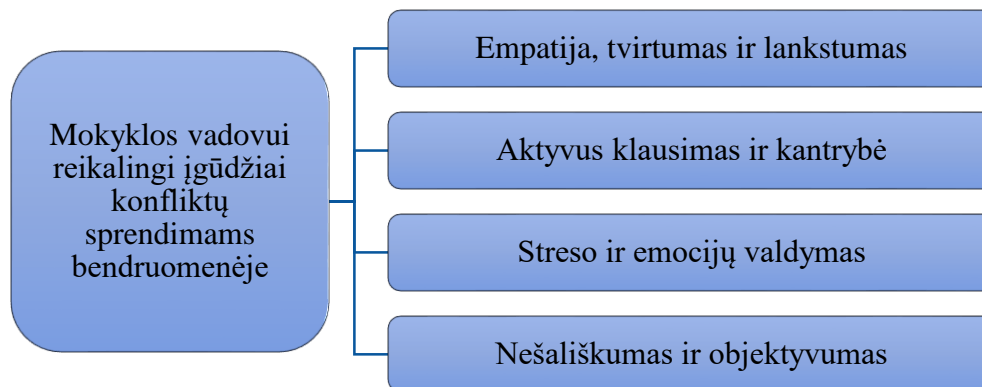
Diskusija ir abipusio supratimo siekis yra pagrindiniai konfliktų sprendimo proceso elementai, kuriuos akcentuoja vadovai: „inicijuojų diskusiją, kurioje kiekviena pusė gali išsakyti savo nuomonę. Stengiuosi, kad kiekvieno balsas būtų išgirstas, ir skatinu abipusį supratimą“ (V2); „svarbiausi įgūdžiai konfliktų sprendimui... parodyti supratimą abiem pusėms“ (V6).

Konstruktivus dialogas ir bendradarbiavimas dažnai apibūdinami kaip efektyviausi metodai, nes jie leidžia bendruomenės nariams kartu ieškoti sprendimų: „buvo tikrai įtempta situacija...bet man padėjo dialogas“ (V1); „konfliktus tarp bendruomenės narių visada sprendžiu per konstruktyvų dialogą ir kompromisą“ (V5); „bendradarbiavimas – pats efektyviausias konfliktų sprendimo būdas, kai siekiama konstruktyviai aptarti problemą, pažvelgti iš įvairių pusių, ieškant bendro sprendimo“ (V3).

Galiausiai, ankstyva prevencija taip pat vaidina svarbų vaidmenį, nes vadovai siekia išvengti konfliktų prieš jiems iškilus: „stengiuosi laiku pastebėti ir reaguoti, kol konfliktas dar neprasisėdėjo. Nesiekiu žmonių pakeisti, bet tartis, kaip pakeisti jų elgesį ar požiūrį į kitus bendruomenės narius“ (V4).

Apibendrinant galima teigti, kad konfliktų sprendimo metodai bendruomenėje remiasi atviru dialogu, kompromisu, konstruktyviu bendradarbiavimu ir ankstyva prevencija. Vadovai siekia užtikrinti, kad kiekviena šalis būtų išklaudyta ir kad sprendimai būtų priimami bendradarbiaujant, taip stiprinant bendruomenės vieningumą ir prevenciją.

Tyrimo analizės metu mokyklos vadovui konfliktų sprendimui reikalingi įgūdžiai yra suskirstyti į pagrindines subkategorijas: empatija, tvirtumas ir lankstumas; aktyvus klausymas ir kantrybė; streso bei emocijų valdymas ir nešališkumas ir objektyvumas (žr. 13 pav., 17 lentelė, 2 pr.).



13 pav. Mokyklos vadovui reikalingi įgūdžiai konfliktų sprendimams bendruomenėje

Tyrimo duomenų analizės metu paaiškėjo, kad viena iš pagrindinių išryškėjusių konfliktų sprendimui reikalingų įgūdžių mokyklos vadovui yra empatija, tvirtumas ir lankstumas. Tyrimo dalyviai pabrėžė gebėjimo klausytis svarbą, ypač atsižvelgiant į skirtingas emocines patirtis: „reikia gebėti išklausti visas puses, suprasti jų emocijas, be pertraukimų, išankstinių nuostatų“ (V4); „sakyčiau, kad pagrindinis dalykas – mokėjimas klausytis. Kartais jie nori, kad jų jausmai būtų suprasti. Be to, konfliktų sprendime reikia tvirtumo, bet kartu lankstumo“ (V1).

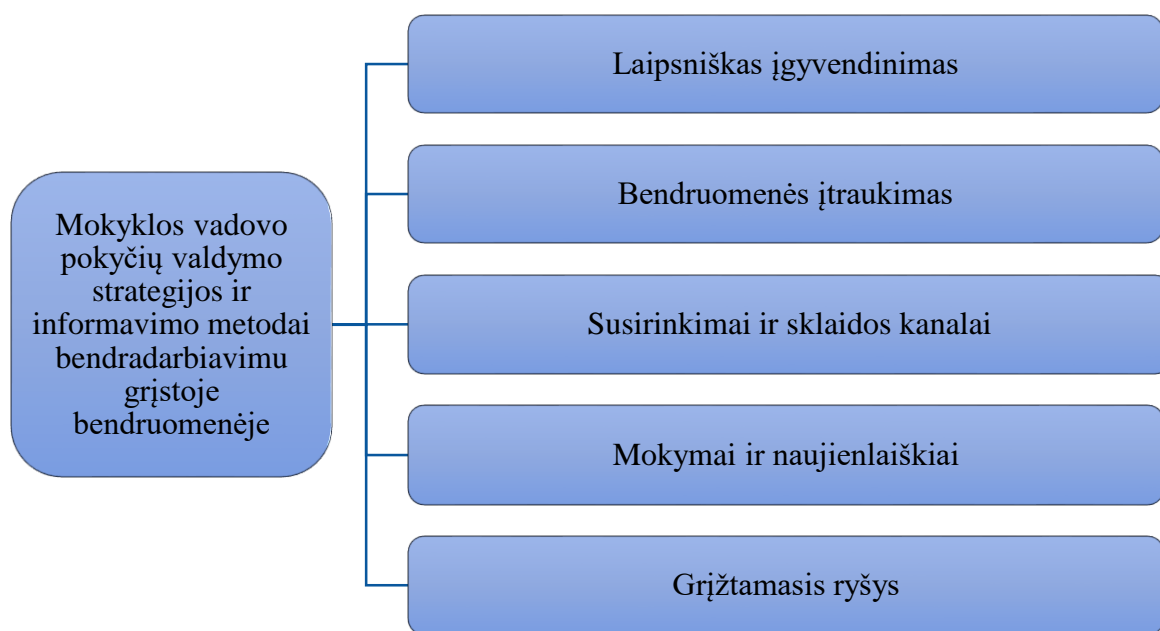
Aktyvus klausymas ir kantrybė taip pat įvardyti kaip esminiai įgūdžiai, padedantys spręsti konfliktines situacijas: „aktyvus klausymas,...kantrybė“ (V2).

Streso ir emocijų valdymas bendradarbiavimu grįstoje bendruomenėje buvo išskirtas kaip svarbus įgūdis, leidžiantis palaikyti emocinį balansą ir užtikrinti konstruktyvią atmosferą net ir esant sudėtingoms situacijoms: „būtina mokėti valdyti stresą ir kelti emocinę savigarbą tarp konfliktinių situacijų, išlaikyti emocinį balansą ir veikti konstruktyviai net sudėtingose situacijose“ (V3). Be to, skaidri komunikacija ir empatija prisideda prie konflikto prevencijos: „svarbiausi įgūdžiai konfliktų sprendimui yra gebėjimas klausytis, empatija ir kompromiso siekimas. Taip pat būtina skaidri ir atvira komunikacija, nes dažniausiai konfliktai kyla iš nesusikalbėjimo ar informacijos trūkumo“ (V6).

Galiausiai, nešališkumas ir objektyvumas buvo įvardyti kaip būtini siekiant sąžiningo konflikto sprendimo proceso, užtikrinant, kad visos pusės būtų išklaustos, o sprendimai būtų grindžiami objektyvia situacijos analize: „gebėjimas išklausti kiekvieną konfliktuojančią pusę, objektyviai, nešališkai vertinti situaciją ir visada siekti kompromiso ir taikaus konflikto sprendimo“ (V5).

Tyrimo analizės rezultatai atskleidė, kad mokyklos vadovui konfliktų sprendimui reikalingi įgūdžiai yra kompleksiški, tačiau jų integruotas taikymas prisideda prie sklandaus bendradarbiavimo ir bendruomenės harmonijos kūrimo.

Tyrimo duomenų analizė parodė, kad mokyklos vadovo pokyčių valdymo strategijos ir informavimo metodai bendradarbiavimu grįstoje bendruomenėje apima kelias pagrindines subkategorijas: laipsnišką įgyvendinimą, bendruomenės įtraukimą, susirinkimus ir sklaidos kanalus, mokymus bei naujienlaiškius, taip pat grįžtamojo ryšio užtikrinimą (žr. 14 pav., 18 lentelė, 2 pr.).



14 pav. *Mokyklos vadovo pokyčių valdymo strategijos ir informavimo metodai bendradarbiavimu grįstoje bendruomenėje*

Tyrimo duomenų analizė atskleidė, kad mokyklos vadovo pokyčių valdymo strategijos ir informavimo metodai bendradarbiavimu grįstoje bendruomenėje yra svarbūs užtikrinant bendruomenės dalyvavimą ir pokyčių sėkmę.

Vadovai pabrėžė, kad pokyčiai turėtų būti įgyvendinami nuosekliai, įtraukiant bendruomenės narius į procesą: „Pokyčiai vykdomi palaipsniui, kad nebūtų pasipriešinimo, kartu įtraukiant bendruomenės narius“ (V2); „siekiant, kad pokyčiai būtų įgyvendinti sėkmingai, būtinas aktyvesnis visų bendruomenės narių dalyvavimas“ (V3).

Kita svarbi strategija – bendruomenės įtraukimas. Vadovai nurodė, kad aktyvus mokytojų, tėvų ir mokinių dalyvavimas planuojant pokyčius ir priimant sprendimus yra būtinas: „vadovo pareiga – užtikrinti aktyvesnį mokinių tėvų ir visų bendruomenės narių dalyvavimą, atliekant apklausas ir dažniau organizuojant konsultacijas aktualiais klausimais“ (V3). Be to, bendruomenės įtraukimas pasireiškia per diskusijas, darbo grupes ir apklausas: „skatinu mokytojus, mokinius ir jų

tėvus aktyviai dalyvauti pokyčių planavimo ir sprendimų priėmimo procese per diskusijas, darbo grupes ir apklausas“ (V5).

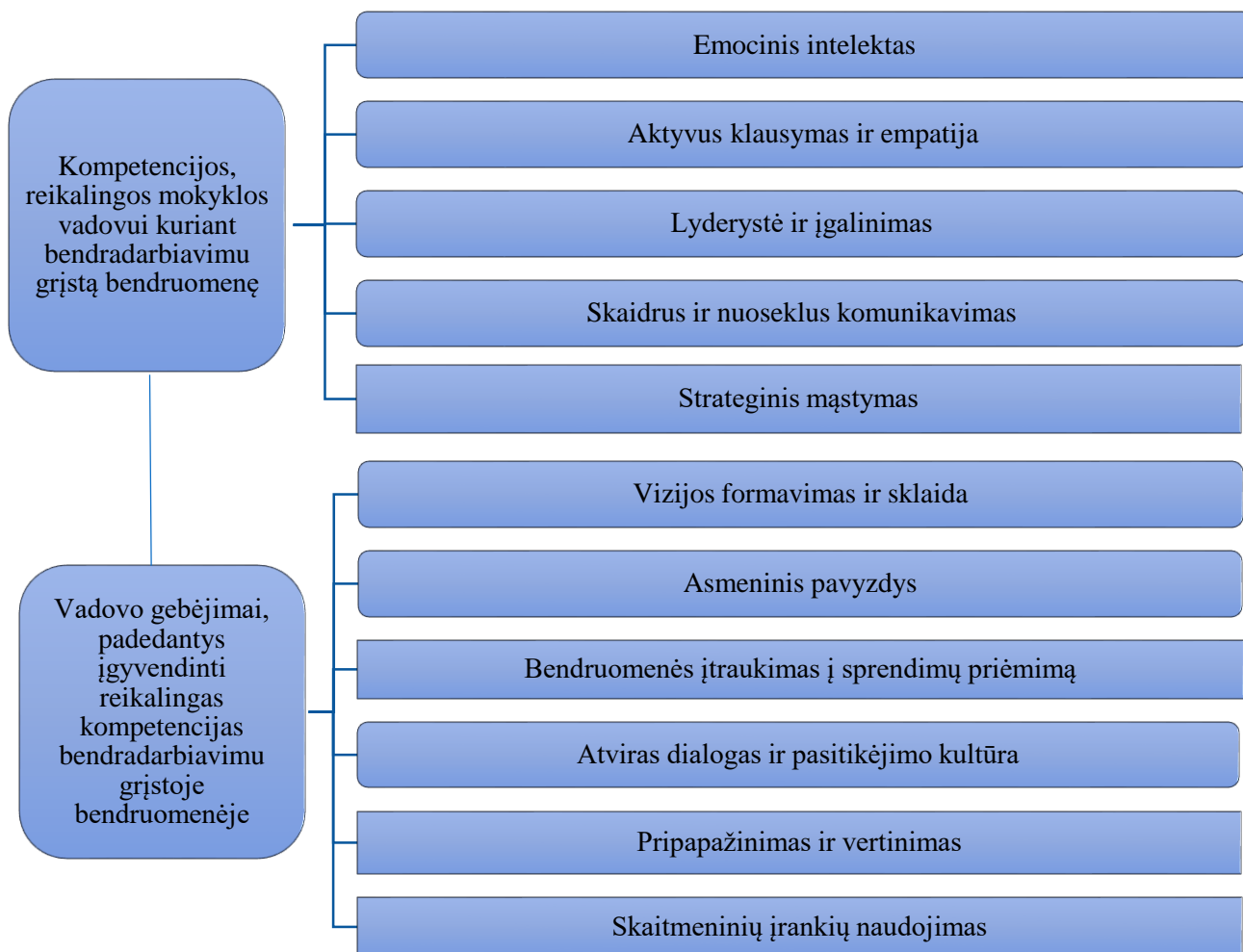
Informavimui apie pokyčius dažniausiai pasitelkiami susirinkimai ir įvairūs sklaidos kanalai: „apie bet koki pokytį ar sprendimą, liečiantį visą bendruomenę, pranešu bendrame susirinkime. Bendruomenės informavimui pasitelkiami el. dienynas, socialiniai tinklai, skambučiai, žinutės, laiškai“ (V4); „tai gali būti daroma pasitelkiant informacines technologijas, socialinius tinklus, dažniau organizuojant konsultacijas aktualiais klausimais, atliekant apklausas“ (V3); „...informuoju gimnazijos bendruomenę visais įmanomais sklaidos kanalais: susirinkimų metu (gyvai arba nuotoliniu būdu), elektroniniu paštu, per elektroninį dienyną, gimnazijos interneto svetainėje bei gimnazijos Facebook paskyroje“ (V5).

Siekiant užtikrinti sėkmingą pokyčių įgyvendinimą, taip pat akcentuojama mokymų ir informacijos sklaidos svarba: „kai mokykloje įvedėme naujas technologijas, surengėme mokymus mokytojams ir informacinius susitikimus tėvams, kad jie geriau suprastų. Taip pat siunčiu reguliarias naujienlaiškių ataskaitas“ (V6).

Grįžtamasis ryšys buvo įvardytas kaip dar vienas svarbus pokyčių valdymo elementas: „kiekvienas pokytis įvertinamas pagal bendruomenės narių grįžtamąjį ryšį – rengiame apklausas, klausome nuomonių susirinkimuose“ (V1); „nuolatinė pagalba, parama ir teigiamas grįžtamasis ryšys, skiriamas tiek mokytojams, tiek mokiniams ir tėvams, sukuria teigiamą aplinką, kurioje bendradarbiavimas tampa natūralia praktika“ (V6).

Apibendrinant, tyrimas atskleidė, kad efektyvus mokyklos vadovo pokyčių valdymas reikalauja subalansuoto požiūrio, orientuoto į bendruomenės įtraukimą, aiškią komunikaciją, mokymų organizavimą ir nuolatinį grįžtamąjį ryšį. Šios strategijos padeda užtikrinti sklandų pokyčių įgyvendinimą mokyklos bendruomenėje ir mažina galimą pasipriešinimą.

Tyrimo analizės metu išskirtos pagrindinės kompetencijos, kurias mokyklos vadovas turėtų ugdyti, siekdamas kurti bendradarbiavimu grįstą bendruomenę. Šios kompetencijos apima emocinį intelektą, aktyvų klausymą ir empatiją, lyderystę bei įgalinimą, skaidrų komunikavimą ir strateginį mąstymą. Kartu su šiomis kompetencijomis pabrėžti ir konkretūs mokyklos vadovo gebėjimai, padedantys jas įgyvendinti (žr. 15 pav., 19 lentelė, 2 pr.).



15 pav. Mokyklų vadovų kompetencijos ir gebėjimai, reikalingi bendradarbiavimu grįstos bendruomenės kūrimui

Tyrimo duomenų analizė atskleidė, kad mokyklos vadovo kompetencijos ir gebėjimas įkvėpti bei motyvuoti bendruomenės narius yra esminiai veiksniai, užtikrinantys bendradarbiavimu grįstos bendruomenės kūrimą.

Emocinio intelekto svarba buvo akcentuota kaip gebėjimas suprasti save ir kitus, valdyti emocijas bei atsižvelgti į bendruomenės narių jausmus. Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad vadovas turi ne tik atpažinti emocijas, bet ir reaguoti į jas tinkamai: „vadovas turi suprasti ir valdyti savo ir kitų emocijas, suprasti, kaip jaučiasi mokyklos bendruomenės nariai ir atitinkamai reaguoti į jų jausmus ir emocijas“ (V5); „emocinis intelektas... gebėjimas suprasti save ir kitus. Suprasti, ką žmonės jaučia ir kodėl jie taip jaučiasi. Tai labai padeda, kai dirbi su skirtingomis žmonių grupėmis – tėvais, mokiniais, mokytojais“ (V1). Emocijos atlieka esminį vaidmenį, veikdamos kaip motyvacijos, pažinimo ir dėmesio skatinimo mechanizmai. Todėl itin svarbu formuoti aplinką, kurioje prioritetą teikiama rūpinimuisi visų dalyvių gerove ir atvirumu (Quinn et al., 2019).

Aktyvus klausymas ir empatija buvo įvardyti kaip svarbiausi gebėjimai, padedantys spręsti konfliktus ir užtikrinti skirtingų bendruomenės grupių poreikių supratimą: „tie patys gebėjimai,

kurie reikalingi ir sprendžiant konfliktus: aktyvus klausymas, empatija, tarpininkavimas, problemų sprendimo gebėjimai, kantrybė bei lyderystė“ (V2); „vadovas turėtų gebėti suprasti įvairių bendruomenės grupių poreikius ir lūkesčius, į juos atsižvelgti bei priimti tinkamus sprendimus“ (V4).

Lyderystė ir įgalinimas išryškinti kaip esminiai aspektai, skatinantys lyderystės pasidalijimą ir bendruomenės įsitraukimą: *„vadovas turi būti lyderis, kuris geba pasidalinti lyderyste su kitais. Vadovai turi skatinti bendradarbiavimą, juos įtraukti priimant kolegialius sprendimus“ (V3); „vadovas turi būti lyderiu, dalintis lyderyste su bendruomenės nariais ir auginti lyderius“ (V4).*

Skaidrus ir nuoseklus komunikavimas buvo laikomas esmine sąlyga, siekiant išvengti nesusipratimų ir užtikrinti sklandų informacijos srautą: *„labai svarbu yra gebėjimas aiškiai ir skaidriai bendrauti. Kartais kyla nesusipratimų ne dėl nenoro bendradarbiauti, bet dėl to, kad informacija pateikiama neaiškiai arba ne laiku“ (V1); „svarbus yra skaidrus ir nuoseklus komunikavimas, siekiant išvengti nesusipratimų...“ (V6).*

Strateginis mąstymas buvo įvardytas kaip gebėjimas matyti bendrą situacijos vaizdą, planuoti ilgalaikius tikslus bei įveikti galimus iššūkius: *„reikalingas ir strateginis mąstymas – vadovas turi matyti bendrą vaizdą, numatyti, kokių iššūkių gali kilti ateityje, ir būti pasiruošęs jiems“ (V1); „vadovo strateginis mąstymas ir pokyčių valdymas, mokėjimas mokytis ir vadovauti žmonėmis įkvepia kitus“ (V3); „stengiuosi palaikyti gerą mikro klimatą įstaigoje, skatindamas pozityvų požiūrį ir komandą“ (V4).*

Vadovo gebėjimas formuoti aiškią ir įkvepiančią viziją buvo įvardytas kaip pagrindinis aspektas, motyvuojantis bendruomenės narius siekti bendrų tikslų: *„įkvėpti gali aiškiai ir nuoširdžiai išdėstydamas savo viziją. Žmonėms reikia žinoti, dėl ko jie dirba ir kokį tikslą siekia kartu pasiekti“ (V1); „vadovas įkvepia kurdamas bendrą viziją, pripažindamas kiekvieno bendruomenės nario indėlį ir pasidalindamas atsakomybe“ (V2); „kad įkvėpti ir motyvuoti kitus, mokyklos vadovas turi sukurti aiškią ir įkvepiančią viziją, kurią palaikytų visi bendruomenės nariai“ (V5). Šie teiginiai atskleidžia, kad vadovo vizijos komunikacija skatina bendruomenės narių pasitikėjimą ir stiprina jų motyvaciją dalyvauti bendrose veiklose.*

Tyrimo dalyviai vieningai pabrėžė vadovo asmeninio pavyzdžio reikšmę ir svarbą: *„vadovas rodydamas asmeninį pavyzdį įkvepia kitus. Jei vadovas atviras, skatina bendradarbiavimą ir pats aktyviai dalyvauja mokyklos veikloje, tai motyvuoja ir kitus“ (V1); „vadovo asmeninis pavyzdys, rodantis veiksmingumą, strateginį mąstymą ir mokymąsi, įkvepia visus kitus bendruomenės narius“ (V3); „vadovas gali skatinti bendradarbiavimą pavyzdžiu, rodydamas iniciatyvą ir aktyviai dalyvaudamas mokyklos veikloje“ (V6).*

Mokyklų vadovai išskyrė, kad bendruomenės įtraukimas į sprendimų priėmimą yra reikšmingas ne tik motyvacijos, bet ir atsakomybės jausmo stiprinimui: *„svarbus tėvų įtraukimas į*

mokyklos gyvenimą. Kai tėvai kartu su mokytojais ir mokiniais dalyvauja rengdami įstaigos planus, projektus, atsiranda pasitikėjimas ir aktyvesnis dalyvavimas“ (V4); „svarbu yra įtraukti mokytojus, tėvus ir mokinius į sprendimų priėmimą, kas ženkliai padidina bendruomenės narių atsakomybę ir motyvaciją“ (V5); „kai visi dalyvauja formuojant tikslus, jie jaučia didesnę atsakomybę už jų įgyvendinimą“ (V6). Šie teiginiai leidžia manyti, kad dalyvavimas bendruose sprendimuose skatina bendruomenės narius jaustis įtrauktus ir vertinamus.

Atviro dialogo ir pasitikėjimo kultūros kūrimas buvo įvardytas kaip svarbus elementas: *„vadovas turėtų skatinti atvirą dialogą, išklausti visas nuomones ir idėjas, kad kiekvienas jaustųsi girdimas ir vertinamas“ (V4); „vadovas turi skatinti atvirą komunikaciją ir kurti pasitikėjimo kultūrą, kurioje kiekvieno nuomonė yra vertinama“ (V6).*

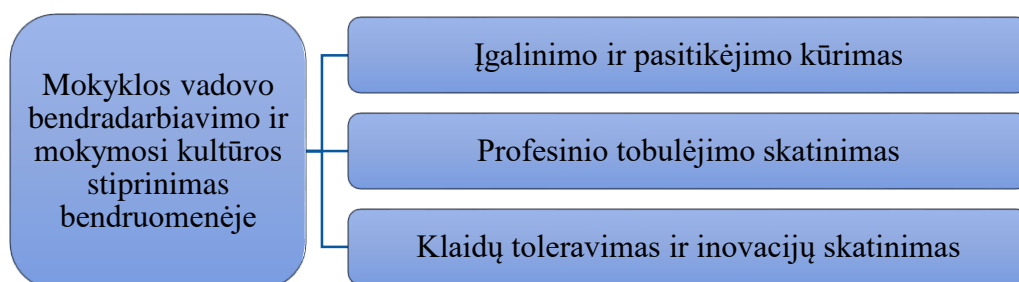
Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad bendruomenės narių indėlio pripažinimas stiprina jų motyvaciją ir įsitraukimą: *„motyvacija stiprėja, kai bendruomenės nariai suvokia, kad jų indėlis yra pripažįstamas ir vertinamas. Aš dažnai stengiuosi pripažinti ir pabrėžti kiekvieno nario pasiekimus“ (V1); „visos pastangos turi būti įvertintos: padėkos laišakai, iešas pagyrimas mokyklos renginiuose, socialiniuose tinkluose, mažos dovanos“ (V4); „įkvėpti bendradarbiauti galima teikiant pripažinimą už pastangas ir pasiekimus: už dalyvavimą projektinėje veikloje, gerus akademinis pasiekimus“ (V5). Šie teiginiai pabrėžia, kad tinkamas vadovo dėmesys bendruomenės narių pasiekimams prisideda prie stipresnės motyvacijos ir įsipareigojimo.*

Tyrimo dalyviai pabrėžė skaitmeninių įrankių naudojimo svarbą, akcentuodami, kad šiuolaikinės technologijos ne tik palengvina komunikaciją tarp mokyklos bendruomenės narių, bet ir prisideda prie ugdymo proceso kokybės gerinimo: *„skatinu naudotis šiuolaikiškėmis komunikacijos priemonėmis, kaip bendros internetinės platformos, kuriose tėvai, mokytojai ir mokiniai gali dalytis informacija“ (V2); „pavyzdžiui, kai mokykloje įvedėme naujas technologijas, surengėme mokymus mokytojams ir informacinius susitikimus tėvams, kad jie geriau suprastų, kaip šios technologijos padės jų vaikų ugdymui“ (V6).*

Apibendrinant galima teigti, kad kompetencijos ir gebėjimai yra glaudžiai susiję ir vienas kitą papildantys elementai. Kompetencijos suteikia pagrindą, o gebėjimai įgalina praktinį jų pritaikymą. Mokyklos vadovas, pasitelkdamas emocinį intelektą, aktyvų klausymą, lyderystę, skaidrų komunikavimą ir strateginį mąstymą, gali efektyviai kurti bendradarbiavimu grįstą bendruomenę, kurios nariai jaučiasi įkvėpti, motyvuoti ir įtraukti į bendrus sprendimus. Šių kompetencijų ir gebėjimų integracija ne tik užtikrina sklandžią kasdienę veiklą, bet ir formuoja darnią, ilgalaikius tikslais grindžiamą bendruomenės kultūrą.

Tyrimo duomenų analizė parodė, kad mokyklos vadovo bendradarbiavimo ir mokymosi kultūros stiprinimas bendruomenėje yra glaudžiai susijęs su vadovo gebėjimu kurti įgalinančią

aplinką, skatinti profesinį tobulėjimą bei toleruoti klaidas, siekiant inovacijų ir kūrybiškumo (žr. 16 pav., 20 lentelė, 2 pr.).



16 pav. *Mokyklos vadovo bendradarbiavimo ir mokymosi kultūros stiprinimas bendruomenėje*

Įgalinimo ir pasitikėjimo kūrimas buvo išskirtas kaip pagrindinis aspektas stiprinant bendradarbiavimo kultūrą. Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad bendruomenės narių pripažinimas ir įtraukimas į sprendimų priėmimą skatina atsakomybę ir pasitikėjimą: „*kiekvieno bendruomenės nario pripažinimas, atsakomybės pasidalijimas ir įgalinimas veikti*“ (V2); „*įstaigoje turi būti kuriama įgalinimo ir pasitikėjimo kultūra. Suteikti daugiau laisvės mokytojams, leidžiant jiems aktyviai dalyvauti sprendimų priėmimo procese*“ (V4); „*mokyklos vadovas turi skatinti atvirą komunikaciją ir kurti pasitikėjimo kultūrą, kurioje kiekvieno nuomonė yra vertinama*“ (V6). Šie teiginiai atskleidžia, jog pasitikėjimas ir įgalinimas sukuria tvirtą pagrindą bendruomenės bendradarbiavimui.

Profesinio tobulėjimo skatinimas taip pat buvo įvardytas kaip svarbus veiksnys stiprinant mokymosi kultūrą: „*vadovui reikia kurti besimokančios organizacijos kultūrą, skatinant mokytojų ir kitų bendruomenės narių profesinį tobulėjimą. Organizuoju seminarus, mokymus ir kursus, kurie stiprina bendruomenės narių žinias bei įgūdžius*“ (V4); „*vadovo mokėjimas mokyti, vadovauti žmonėms ir skatinimas tobulėti įkvepia bendruomenę*“ (V3).

Klaidų toleravimas ir inovacijų skatinimas buvo įvardyti kaip būtinos sąlygos kūrybiškumui ir naujovėms atsirasti: „*svarbu atvirai kalbėti apie tai, kad visi darome klaidų. Vadovas turi sukurti aplinką, kurioje mokytojai, mokiniai ir tėvai nebijotų klysti ir mokyti iš savo patirties. Tokia atmosfera skatina inovacijas ir kūrybiškumą, o tai – svarbiausi bendradarbiavimo aspektai*“ (V1); „*tolerancija – mūsų vertybės...*“ (V4).

Apibendrinant tyrimo rezultatus, nustatyta, kad efektyviam bendradarbiavimu grįstos mokyklos bendruomenės formavimui svarbūs keli esminiai veiksniai: atviras dialogas, ankstyva prevencija bei aktyvus bendruomenės narių įsitraukimas. Tyrimas atskleidė, kad konfliktų sprendimui būtina skatinti atvirą bendravimą ir empatiją, taip užtikrinant, jog visų pusių nuomonės

yra išgirstos, o problemos sprendžiamos konstruktyviai. Be to, vadovo gebėjimas pastebėti ir spręsti galimus nesutarimus dar ankstyvoje stadijoje padeda išvengti konfliktų ir išlaikyti harmoningą bendruomenės atmosferą. Mokyklos vadovui, siekiančiam veiksmingai kurti bendradarbiavimu grįstą bendruomenę, būtina ugdyti emocinį intelektą, aktyvų klausymą, lyderystę, skaidrų komunikavimą ir strateginį mąstymą. Šios kompetencijos skatina pasitikėjimą, įgalinimą, profesinį tobulėjimą ir inovacijų sklaidą, padedančias kurti įtraukią, motyvuotą ir efektyviai bendradarbiaujančią bendruomenę. Tyrimo duomenys parodė, kad skaidrus informavimas ir bendruomenės įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą yra veiksmingi pokyčių valdymo mokykloje metodai. Reguliarūs susitikimai, informacijos sklaida per įvairius kanalus ir laipsniškas pokyčių įgyvendinimas padeda sumažinti pasipriešinimą ir skatina narių atsakomybę. Sėkmingam šių procesų įgyvendinimui būtini vadovo gebėjimai, tokie kaip empatija, emocijų valdymas ir objektyvumas, kurie lemia konstruktyvią reakciją į iššūkius ir stiprina bendruomenės tarpusavio supratimą bei ilgalaikį bendradarbiavimą.

MOKSLINĖ DISKUSIJA

Šiuolaikinėje švietimo aplinkoje mokyklos bendruomenės kūrimas tampa esminiu veiksmu, lemiančiu ugdymo proceso sėkmę ir organizacinės kultūros stiprėjimą.

Atlikto empirinio tyrimo duomenys atskleidė, kad mokyklos vadovai, mokytojų, mokinių ir jų tėvų bendradarbiavimo skatinimą ir puoselėjimą supranta kaip tiesioginę mokyklos vadovo funkciją. Tai, kad už bendradarbiavimo kultūros puoselėjimą mokykloje atsakomybė visų pirma tenka mokyklos vadovui, patvirtina ir Navickaitės (2012) tyrimas. Šiame tyrime nustatyta, kad mokyklų vadovai vis dažniau reiškiasi kaip transformaciniai lyderiai, kurie ugdo lyderystės įgūdžius savo mokyklose, kryptingai skatina pokyčius ir inovacijas, įkvepia mokyklos bendruomenę siekti reikšmingų rezultatų, nuolat tobulėti ir įsipareigoti mokyklos veiklos tikslams. Empirinis tyrimas atskleidė, kad mokyklos vadovai bendrų renginių organizavimą, projektinių veiklų, tokių kaip „Dalyvaujamas biudžetas“ įgyvendinimą ar dalyvavimą iniciatyvose mato kaip priemonę, skatinančią pasitikėjimą ir vienybę tarp bendruomenės narių. Karalevičienė (2014) pabrėžia, kad bendradarbiavimas gali būti skatinamas per mokyklos inicijuojamas veiklas, tokias kaip renginiai, projektai ir bendros iniciatyvos, kurios stiprina pasitikėjimą ir vienybę tarp mokyklos bendruomenės narių. Šios veiklos taip pat padeda kurti geranorišką ir atsakingą požiūrį, kas yra būtina, siekiant užtikrinti ilgalaikį ir tvarų bendradarbiavimą.

Banevičienės (2024) pabrėžiama konstruktyvaus dialogo tarp mokyklos vadovo ir šeimos svarba atliepia tyrimo rezultatus, kuriuose akcentuojama emocinio intelekto, lyderystės ir skaidraus komunikavimo reikšmė, užtikrinant efektyvų bendravimą bei bendradarbiavimą su mokinių šeimomis. Tyrimo dalyviai pažymi, jog vadovo gebėjimas suvokti ir valdyti emocijas yra kertinis veiksnys ne tik sprendžiant konfliktus, bet ir kuriant kasdienio bendravimo pagrindus, kurie skatina pasitikėjimu grįstą atmosferą bendruomenėje. Mokyklų vadovai pripažįsta, kad efektyvus tėvų įtraukimas ir bendradarbiavimas su bendruomene reikalauja ne tik dalykinio, bet ir vadybinio pasirengimo, gebėjimo pritaikyti žinias ir bendravimo įgūdžius nuolat kintančiuose kontekstuose

Vadovų lyderystės svarba išryškėja ir per jų gebėjimą strategiškai planuoti bei reflektuoti organizacijos tikslus ir rezultatus, kaip teigia Žukauskienė ir Macijauskienė (2020). Ši lyderystė apima ne tik administracinius gebėjimus, bet ir nuolatinį dėmesį bendruomenės santykių puoselėjimui, mikroklimato gerinimui bei bendradarbiavimo skatinimui. Tai siejasi su tyrimo duomenimis, kuriuose pabrėžiama, kad vadovas, siekiantis sukurti bendradarbiavimu grįstą bendruomenę, turi ne tik efektyviai valdyti veiklą, bet ir suprasti bei atliepti bendruomenės narių poreikius, skatindamas jų aktyvų įsitraukimą į ugdymo procesą ir organizacijos veiklą.

Empirinis tyrimas atskleidė, kad efektyvus mokyklos vadovo pokyčių valdymas reikalauja subalansuoto požiūrio, orientuoto į bendruomenės įtraukimą, aiškia komunikacija, mokymų organizavimą ir nuolatinį grįžtamąjį ryšį. Šios strategijos padeda užtikrinti sklandų pokyčių

įgyvendinimą mokyklos bendruomenėje ir mažina galimą pasipriešinimą. Anot Kazlauskienės (2017) efektyvus organizacijos vadovas aktyviai prisideda prie bendravimo kultūros formavimo, kartu su darbuotojais nustato esmines organizacijos vertybes, kuria strateginę kryptį ir viziją bei skatina pokyčių diegimą. Tokie principai taip pat yra svarbūs švietimo institucijose, kur mokyklos vadovas turi užtikrinti tiek bendruomenės įtraukimą, tiek atvirą komunikaciją ir grįžtamąjį ryšį. Tyrimo dalyviai, kaip ir Kazlauskienė (2017) teigia, kad bendri susitarimai ir vertybių laikymasis sudaro prielaidas tobulėti tiek organizacijos nariams, tiek bendrai organizacijai. Tai padeda ne tik efektyviai įgyvendinti pokyčius, bet ir kurti pozityvius tarpusavio santykius, kurie prisideda prie tvaraus pokyčių proceso mokykloje.

Mokyklos vadovo vaidmuo yra esminis, nes jis daro reikšmingą įtaką ne tik organizacijos struktūrai, bet ir bendruomenės tarpusavio santykiams. Empirinio tyrimo rezultatai atskleidžia, kad efektyvus vadovavimas glaudžiai siejasi su gebėjimu valdyti komunikaciją, palaikyti ir skatinti konstruktyvius tarpasmeninius santykius bendruomenėje. Mečkauskienė (2009) nurodo, kad vadovo funkcijos apima ne tik administracinius įsipareigojimus, bet ir žmonių valdymą, kurio svarbą patvirtina atlikto tyrimo rezultatai. Tyrimo dalyviai pažymi, kad mokytojai, mokiniai bei jų tėvai aktyviai bendradarbiauja organizuodami renginius, įgyvendindami projektines veiklas ir dalyvaudami įvairiose akcijose bei iniciatyvose. Tokia bendradarbiavimo kultūra yra tiesiogiai susijusi su vadovo gebėjimu sukurti patikimą ir palaikančią aplinką.

Monkevičius (2017) ir Leonaitė (2019) taip pat akcentuoja vadovo elgesio reikšmę organizacijos kultūros formavime. Remiantis tyrimo dalyvių išsakytomis nuomonėmis, vadovas, pasižymintis aukštu emociniu intelektu, geba efektyviau atpažinti ir suprasti bendruomenės narių emocines būsenas.

Vadovavimo veiksmingumas glaudžiai susijęs su organizacijos narių atsakomybės prisiėmimu ir žinių dalijimusi. Kontautienė (2010) akcentuoja, kad pasitikėjimas, skatinantis bendradarbiavimą, yra pagrindinis elementas, leidžiantis vadovui efektyviai vykdyti savo pareigas. Tyrimo dalyviai patvirtina, kad mokyklos vadovo pasitikėjimas savo komanda ne tik prisideda prie bendradarbiavimo plėtos, bet ir stiprina tarpusavio pagarbą bei pasitikėjimą tarp narių, kas leidžia sukurti pozityvią atmosferą organizacijoje.

Mokyklos vadovų veiksmingumas kuriant bendradarbiavimu grįstą bendruomenę neapsiriboja administraciniais gebėjimais. Jis apima emocinio intelekto, strateginės lyderystės ir komunikacijos valdymo sąveiką. Tokie gebėjimai užtikrina ne tik sklandų pokyčių įgyvendinimą, bet ir tvarią bendradarbiavimo kultūrą, kuri stiprina visos mokyklos bendruomenės gerovę.

IŠVADOS

1. Atlikus teisės aktų ir mokslinės literatūros, susijusių su bendradarbiavimu grįstos mokyklos bendruomenės samprata, struktūrinėmis dalimis ir kūrimo prielaidomis, analizę galima teigti, kad mokyklos bendruomenė yra sudėtingas socialinis reiškiny, kuriame svarbų vaidmenį atlieka bendravimas, bendradarbiavimas, bendros vertybės ir tikslai. Mokyklos kultūra grindžiama narių psichologinės ir socialinės gerovės puoselėjimu bei kolektyviniais įsitikinimais, o vadovų lyderystė ir bendradarbiavimo skatinimas yra esminiai bendruomenės stiprinimo veiksniai. Mokytojai, mokiniai ir tėvai kartu prisideda prie bendruomenės kūrimo: mokytojai užtikrina ugdymo proceso kokybę, mokiniai aktyviai dalyvauja bendruomenės veiklose, o tėvai, bendradarbiaudami su mokykla, stiprina vaikų ugdymą ir socialinius ryšius. Efektyvi komunikacija, pasitikėjimu grįsta sąveika ir technologijų taikymas sukuria prielaidas stipriai ir vieningai mokyklos bendruomenei formuotis.
2. Atlikus mokyklos vadovo vaidmens teorijų, orientuotų į bendradarbiavimą ir bendruomeniškumą, apžvalgą, galima teigti, kad mokyklos vadovas atlieka kompleksinį vaidmenį, apimantį ne tik administravimo funkcijas, bet ir lyderystę bei bendruomenės formavimo procesus. Jo gebėjimas kurti pasitikėjimu grįstą kultūrą, skatinti bendradarbiavimą ir įtraukti visus bendruomenės narius yra esminis sėkmingam mokyklos veikimui. Vadovas veikia kaip ugdytojas, patarėjas ir lyderis, motyvuodamas darbuotojus siekti bendrų tikslų. Efektyvus bendradarbiavimas, apimantis mokytojus, mokinius ir tėvus, kuria palankią ugdymo aplinką ir gerina mokinių pasiekimus. Todėl galima teigti, kad mokyklos vadovo kompetencijos ir lyderystė yra esminiai veiksniai, užtikrinantys aukštą ugdymo kokybę ir organizacijos efektyvumą.
3. Empirinis tyrimas atskleidė, kad mokyklų vadovų patirtys kuriant bendradarbiavimu grįstą bendruomenę yra glaudžiai susijusios su jų gebėjimu skatinti įtraukią ir dinamišką narių sąveiką. Vadovai pabrėžia, jog bendruomenės veikimas remiasi bendrais tikslais, vertybėmis, santykių kokybe ir nuolatinio informacijos bei išteklių dalijimusi. Tyrimo duomenys rodo, kad aktyvus dalyvavimas sprendimų priėmimo procesuose, atviras dialogas ir reguliari komunikacija yra pagrindiniai veiksniai, užtikrinantys bendruomenės vieningumą ir atsakomybės kultūros stiprinimą.

Mokyklų vadovų taikomos strategijos, tokios kaip dalyvaujamas biudžetas, projektų inicijavimas bei bendruomeniniai renginiai, ne tik padeda užtikrinti veiksmingą bendradarbiavimą, bet ir stiprina tarpusavio ryšius bei skatina narių išipareigojimą. Ypatingą reikšmę įgyja konfliktų sprendimo metodai, pagrįsti atviru dialogu, kompromisu ir prevencija, kurie prisideda prie harmonijos ir konstruktyvaus bendradarbiavimo bendruomenėje.

Be to, tyrimas atskleidė, kad vadovų emocinis intelektas, strateginis mąstymas, skaidrus komunikavimas bei lyderystė yra esminiai veiksniai, užtikrinantys sklandų pokyčių valdymą ir bendruomenės narių motyvaciją. Šių kompetencijų integracija leidžia vadovams ne tik formuoti darnią bendruomenės kultūrą, bet ir skatinti narių profesinį tobulėjimą bei inovatyvių sprendimų paiešką. Tokiu būdu kuriama bendruomenė, kurios nariai jaučiasi įgalinti, įkvėpti ir atsakingi už bendrą mokyklos gerovę.

REKOMENDACIJOS

Mokyklos vadovo vaidmuo kuriant bendradarbiavimu grįstą bendruomenę yra esminis, nes jis reikalauja ne tik strateginio mąstymo, bet ir gebėjimo suburti įvairias interesų grupes į darnią, bendrais tikslais pagrįstą veiklą. Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad šis procesas vadovui dažnai kelia nemažai iššūkių. Mokyklų vadovams rekomenduojama:

- Skatinti bendruomenės narių įsitraukimą į sprendimų priėmimo veiklas – mokyklos vadovams siūloma sistemingai organizuoti diskusijas ir konsultacijas, kurios užtikrina bendruomenės narių aktyvų dalyvavimą sprendžiant strateginius ir operatyvinius klausimus. Tai stiprina narių atsakomybės jausmą bei jų įsipareigojimą bendriems tikslams.
- Taikyti atviro dialogo ir prevencinio konfliktų valdymo metodus – vadovams patartina kurti atviras diskusijų erdves, kuriose visų bendruomenės narių nuomonės galėtų būti išgirstos. Ankstyvas galimų nesutarimų atpažinimas ir jų sprendimas padeda išvengti konfliktų didėjimo ir užtikrina bendruomenės stabilumą.

LITERATŪRA

1. Aleksandravičius, A., Žukovskis, J. (2011). Kaimo bendruomenių raida ir jų veiklos tikslai: siekiant darnumo visuomenėje. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 1 (25), 7–16.
2. Bagdonas, A. (2016). Vadovo veiklos funkcijų raiškos tyrimas mokyklos kaitos kontekste. In S. Saulėnienė (Ed.). *Menas, dizainas, meninis ugdymas: kūrybiškumo lavinimo metodai ir patirtys: 9-osios tarptautinės mokslinės praktinės konferencijos medžiaga, 2015 m. lapkričio 27 d* (pp. 63-72). Kauno kolegijos Leidybos centras.
3. Bairašauskienė, L. (2017). Bendrojo ugdymo mokyklų vadovų kompetencijų reikšmingumas. *Socialinis ugdymas*, 46(2).
4. Barkauskaitė, M. (2016). Šeimos ir mokyklos ugdomųjų galių integracijos problemos. *Pedagogika*, 122(2), 49-59.
5. Banevičienė, R. (2024). *Švietimo įstaigos vadovo pozityvus darbas ir sąveika su šeimomis ugdymo procese* (Magistro darbas, Vytauto Didžiojo universitetas).
6. Bitinas, B. (2004). Hodegetika: auklėjimo teorija ir technologija. *Vilnius: Kronta*.
7. Bitinas, B. (2013). Rinktiniai edukologiniai raštai. *Vilnius: Lietuvos edukologijos universitetas*.
8. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydzūnaitė, V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. *Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė*.
9. Bukšnytė-Marmienė, L., Brandišauskienė, A., Česnavičienė, J., & Daugirdienė, A. (2023). Mokyklos kaip organizacijos funkcionavimo ir mokytojų profesinės gerovės reikšmė jų įsipareigojimui organizacijai [The importance of the school functioning as an organization and teachers' work-related well-being for teachers' organizational commitment]. *Psichologija*, 68, 8–23.
10. Čenkienė, R. (2017). *Pokyčiams palanki organizacinė kultūra* (Doctoral dissertation, Kauno technologijos universitetas).
11. Čepaitienė, A. (2013). Gyvenimo etnografija: vietos, struktūros ir laikas. *Vilnius*.
12. Dobranskienė, R. (2002). Mokyklos bendruomenės vadyba. *Šilutė: Prūsija*, 183.
13. Dukynaitė, R., & Dudaitė, J. (2017). Mokinių priklausymo mokyklai jausmas: mokyklos įtaka. *Pedagogy Studies/Pedagogika*, 128(4).
14. *Dėl Geros mokyklos koncepcijos patvirtinimo*. (2015). TAR, 20048. Žiūrėta 2024 m. vasario 7 d.

<https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/46675970a82611e59010bea026bdb259?jfwid=32wf90sn>

15. *Dėl Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo*. (1991). 153-0. Lietuvos aidas. Žiūrėta 2024 m. vasario 12 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.1480/asr>
16. *Dėl Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“ patvirtinimo*. (2023). TAR, 25659. Žiūrėta 2024 m. kovo 10 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/a8b03ef0a55511ee8172b53a675305ab?jfwid=-3ie8rppog>
17. Friend, M., Cook, L., Hurley-Chamberlain, D., & Shamberger, C. (2010). Co-teaching: An illustration of the complexity of collaboration in special education. *Journal of educational and psychological consultation*, 20(1), 9-27. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/10474410903535380>
18. Fullan, M., & Kirtman, L. (2019). Coherent school leadership. *Forging clarity from complexity*. Prieiga per internetą: <https://michaelfullan.ca/books/coherent-school-leadership-forging-clarity-from-complexity/>
19. Gaižauskaitė, I., & Valavičienė, N. (2016). Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu: vadovėlis. *Vilnius: Registrų centras*.
20. Galkienė, A. (2018). Įgalinančio ugdymo raiškos edukacinės įtraukties sąlygomis analizė. *Pedagogika*, 129(1), 77-93.
21. Hambrick, D., & Woodruff, D. (2018). Principal competencies that make a difference. Prieiga per internetą: <https://www.clearviewconsulting.com/wp-content/uploads/2018/03/principal-competencies-that-make-a-difference-journal-of-school-leadership-january-2018.pdf>
22. Hesse-Biber, S. N., & Leavy, P. (2011). The practice of qualitative research. *Sage*.
23. Indrašienė, V. (2004). Socialinio ugdymo technologijos. *Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas*, 22.
24. Išoraitė, M. (2011). Žmogiškieji ištekliai–svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. *Socialinių mokslų studijos*, 3(1), 31-58.
25. Jegelevičienė, V., Merfeldaitė, O., & Railienė, A. (2016). Mokinių mokymosi motyvacijos silpnėjimo priežastys: tėvų požiūris. *Pedagogika*, 117-128.
26. Jovaiša, L. (2002). Edukologijos įvadas. *Kaunas: Technologija*.
27. Juškienė, V., & Stasiulienė, V. (2019). Mokyklos ir šeimos komunikacijos modelis. *Pedagogika*, 133(1), 227-247.
28. Kaminskienė, L., Jurgilė, V., & Žydžiūnaitė, V. (2022). *European Journal of Contemporary Education*, 11(2). Prieiga per internetą: <https://ejce.cherkasgu.press>
29. Karalevičienė, L. (2014). *Mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo vadyba kaitos procese* (Doctoral dissertation). Prieiga per internetą: <https://www.vdu.lt/cris/entities/etd/bb194e20-b025-477c-9e32-ddb8de54ae63>

30. Kazlauskienė, D. (2017). *Vadovo vaidmuo formuojant organizacijos kultūrą: Skuodo gimnazijų atvejis* (Doctoral dissertation, Šiaulių universitetas).
31. Kontautienė, R. (2010). Bendradarbiavimo sistema ir jos valdymas mokykloje: studijų knyga. *Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla*.
32. Keinys, S. (Red.). (2021). *Dabartinės lietuvių kalbos žodynas* (8-as patais. ir papild. leid., XXVI, 973 p.). Vilnius: Lietuvių kalbos institutas. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.35321/dlkz>
33. Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: (edukologija ir kiti socialiniai mokslai)*. Šiauliai: Lucilijus.
34. Koster, F., & Sanders, K. (2006). Organisational Citizens or Reciprocal Relationships? An Empirical Comparison. *Personnel Review*, 35, 519-537. Prieiga per internetą: <https://www.semanticscholar.org/paper/Organisational-Citizens-or-Reciprocal-Relationships-Koster-Sanders/7a873feb486fb39d2f2c3a2bf368db387c2c5671#citing-papers>
35. Kvieskienė, G., & Merfeldaitė, O. (2003). J. Laužiko edukacinės idėjos tąsa ieškant optimalaus sociapedagoginio poveikio modelių. *Pedagogika*, 68, 85-90.
36. Leliūgienė, I., Kaušylienė, A., & Austynienė, D. (2015). Klasės auklėtojo ir vaikų globos namų socialinio pedagogo bendradarbiavimas. *Socialinis ugdymas: mokslo darbai*, 40(1), 82-98.
37. Leliūgienė, I., & Sadauskas, J. (2011). Bendruomenės sampratos traktuotės ir tipologija. *Societal Studies*, 3(4), 1281-1297.
38. *Dėl Lietuvos ateities vizijos „Lietuva 2050“* (2023). Žiūrėta 2024 m. gegužės 10 d. <https://byt.lt/w5EmA>
39. *Dėl Valstybinės šeimos politikos koncepcijos* (2008). Žiūrėta 2024 m. balandžio 4 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.322152>
40. Leonaitė, K. (2019). *Žmogiškųjų išteklių vystymas bendrojo ugdymo mokykloje plėtojant pedagogų bendradarbiavimo sistemą* (Doctoral dissertation). Prieiga per internetą: <https://epublications.vu.lt/object/elaba:38097435/>
41. Luobikienė, I. (2011). Sociologinių tyrimų metodika. *Kaunas: Technologija*.
42. Marčinskas, A. & Diska, V. (2009). Vadovų vadybinių vaidmenų prioritetai viešajame sektoriuje. *Viešasis administravimas*, 3/4, 45-54.
43. Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2011). Urban principals' second order change leadership. In R. T. Taylor & G. S. La Cava (Eds.), *Planning and Changing*, 42(3/4), 224–240.
44. Mečkauskienė, R. (2009). Mokyklos vadovo vaidmenų transformacija. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 1, 118-126.

45. Merkienė, I. R. (2002). Tarpusavio pagalba ir įsipareigojimai XX a. Lietuvos kaimo bendruomenėje. *Žemės ūkio mokslai* (No. 4, pp. 93-103).
46. Merkys, G., Bubelienė, D., & Bitaitis, D. (2019). Mokyklos kultūros raiška ir formavimo prielaidos skirtingo tipo švietimo įstaigose. *SOTER: religijos mokslo žurnalas/SOTER: Journal of Religious Science*, (71 (99)), 35-53.
47. Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
48. Mitchell, T. (2020). School and community relations in the Kansans can school redesign project. *Educational Considerations*, 46(2), 8.
49. Monkevičius, J. (2017). Mokytojų profesinių besimokančių bendruomenių kūrimosi ir plėtros veiksniai, susiję su mokyklos vadovo ir mokytojų veikla. *Pedagogika*, 127, 161-175.
50. Melnikova, J. (2011). *Mokyklų vadovų kompetencijų ugdymas švietimo vadybos paradigmu virsmo kontekste* (Doctoral dissertation, Šiaulių universitetas).
51. Minkevičius, A., & Rakšnys, A. V. (2013). Bendruomenė naujojo viešojo valdymo kontekste. *Viešasis administravimas= Public administration/Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institutų asociacija*. Vilnius: LVALIA, 2013, 4 (40).
52. Navickaitė, J. (2012). Mokyklos vadovo lyderystė vykstančių švietimo pokyčių kontekste. *Acta paedagogica vilnensia*, (29), 35-46.
53. Navickas, V., & Malakauskaitė, A. (2009). Tarporganizacinių verslo ryšių formavimosi turizmo sektoriuje prielaidos. *Economics & Management*.
54. OECD. (2019). Working and learning together: six policy approaches to support effective working environments in schools (OECD Reviews of School Resources). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/b7aaf050-en>
55. Pečiuliauskienė, P. & Barkauskaitė, M. (2011). *Pedagginės praktikos mokykloje vadovas*. Vilnius: Edukologija.
56. Pečiulienė, A. (2021). *Mokyklos vadovo vadybiniai veiksniai, skatinantys bendruomenės bendradarbiavimą gerinant mokinių pažangą* (Doctoral dissertation, Mykolo Romerio universitetas.).
57. Petrulis, A. (2017). Darbuotojams priimtinausias vadovavimo stilius organizacijoje. *Regional Formation & Development Studies*, (21).
58. Poteliūnienė, S., Ustilaitė, S., Sabaliauskas, S., Česnavičienė, J., & Juškevičienė, A. (2019). Mokytojų patirtys įgyvendinant ugdymo turinį: mokytojas, kaip švietimo politikos dalyvis, mokyklos bendruomenės narys ir profesionalas. *Pedagogy Studies/Pedagogika*, 133(1).
59. Pranckūnienė, E. (2018). *Pasitikėjimo lūžiai mokytojų ir mokyklų vadovų profesiniame gyvenime*. Mokslo daktaro disertacija, VDU.

60. Quinn, J., McEachen, J., Fullan, M., Gardner, M., & Drummy, M. (2019). *Dive into deep learning: Tools for engagement*. Corwin Press.
61. Rakašytė, G. (2022). *Pradedančiųjų pedagogų pasirengimas klasės auklėtojo veiklai bendrojo ugdymo mokykloje* (Doctoral dissertation).
62. Rakšnys, A. V. (2019). *Bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimas viešajame valdyme* (Doctoral dissertation, Mykolo Romerio universitetas).
63. Sanders, K., & Schyns, B. (2006). Trust, conflict and cooperative behaviour: considering reciprocity within organizations. *Personnel Review*, 35, 508-518.
64. Savoniakaitė, V. (2011). Bendruomenė. Bendruomenės sąvoka humanitarinių ir socialinių mokslų teorijose. In V. Savoniakaitė (Ed.), *Lietuvos etnologijos ir antropologijos enciklopedija* (pp. 54-57). Vilnius.
65. Survutaitė, D. (2016). *Mokyklos kultūros raiška*.
66. Survutaitė, D. (2021). Švietimo įstaigų vadovai: iššūkiai ir pokyčiai. *Švietimo problemas analizė [elektroninis išteklius]*. Vilnius: Švietimo, mokslo ir sporto ministerija, 2021, 1 (191).
67. Starkutė, J. (2024). *Organizacinės kultūros bruožų raiška Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklose* (Doctoral dissertation, Vilniaus universitetas).
68. Šaknys, Ž. B. (1996). Jaunimo brandos apeigos Lietuvoje. XIX a. pabaigoje – XX a. pirmoje pusėje. Vilnius.
69. Trakšėlys, K., Melnikova, J., & Martišauskienė, D. (2016). Competence of the leadership influence school improvement. *Andragogy*, 7, 78-108.
70. *Dėl tūstantmečio mokyklų programos*. (2023). Prieiga per internetą: <https://tukstantmeciomokyklos.lt/wp-content/uploads/2023/11/TUM-rekomendacijuleidiny.pdf>
71. Urbanovič, J. & Navickaitė, J. (2016). Lyderystė autonomiškoje mokykloje. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
72. Vaičiūnienė, A. (2014). Mokyklos vadovų ir mokytojų lyderystės raiška ir jos vystymo sąsajos su valdymo ir organizacijos kultūros pokyčiais (Doctoral dissertation, Šiaulių universitetas).
73. Valackienė, A., & Želnienė, V. (2018). Kaitos proceso ir pokyčių valdymo sinergija ugdymo įstaigose: metodologinis tyrimo konstruktas. *Tiltai*, 80(2), 55-74.
74. Valuckienė, J., Balčiūnas, S., Katiliūtė, E., Simonaitienė, B., & Stanikūnienė, B. (2015). *Lyderystė mokymuisi: teorija ir praktika mokyklos kaitai*. Šiauliai: Titnagas.
75. Vasilionytė-Stašaitienė, J. (2017). *Mokyklos bendruomenę konsoliduojančios tradicijos XX a. pabaigoje–XXI a. pradžioje* (Doctoral dissertation, Vytauto Didžiojo universitetas).

76. Vyčiūtė, S. (2016). *Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją* (Doctoral dissertation, Šiaulių universitetas).
77. Virbalė, J. (2022). Mokyklos vadovų kompetencijų raiškos teorinės prielaidos. *Verslo ir teisės aktualijos*, 2, 140-150.
78. Žibėnienė, G. (2021). Bendruomenės samprata mokytojų, mokinių, mokinių tėvų, mokyklos administracijos požiūriu, atliepiant geros mokyklos koncepciją. *Socialinės gerovės tyrimai*, 19(1), 105-118.
79. Žydžiūnaitė, V. (2011). *Baigiamojo darbo rengimo metodologija*: mokomoji knyga.
80. Žukauskienė, L., & Macijauskienė, A. (2020). Progimnazijos vadovo lyderystė mokyklos veiklos valdyme. *Regional Formation & Development Studies*, 32(3).

SANTRAUKA

Spiridovič A. Mokyklos vadovo vaidmuo kuriant bendradarbiavimu grįstą bendruomenę / Magistro darbas. Darbo vadovas: doc. dr. J. Sadauskas – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Žmogaus ir visuomenės studijų fakultetas, Edukologijos ir socialinio darbo institutas, 2024.

Šiuolaikinio švietimo kontekste, nuolat besikeičiant technologinėms, socialinėms ir ekonominėms sąlygoms, mokyklos vadovo vaidmuo tampa esminiu faktoriu, siekiant kurti bendradarbiavimu grįstą mokyklos bendruomenę. Mokyklos vadovas, kaip strategas ir pokyčių katalizatorius, privalo formuoti bendravimo kultūrą, nustatyti organizacijos vertybes ir skatinti bendradarbiavimo procesus. Pagrindiniai veiksniai, stiprinantys bendradarbiavimą, yra aiški komunikacija, bendri tikslai, transformacinis vadovavimas, emocinis intelektas, draugiška socialinė aplinka ir tinkamas technologijų naudojimas. Be to, vadovams reikalingos stiprios komunikacijos, strateginio mąstymo ir motyvacijos kompetencijos.

Tyrimo tikslas. Atskleisti mokyklos vadovo vaidmenį kuriant bendradarbiavimu grįstą bendruomenę.

Tyrimo uždaviniai: 1. Išanalizuoti bendradarbiavimu grįstos mokyklos bendruomenės sampratą, struktūrines dalis, jų sąveiką ir kūrimo prielaidas. 1. Išnagrinėti mokyklos vadovo vaidmenį plėtojant bendradarbiavimą ir bendruomeniškumą. 3. Atskleisti mokyklų vadovų patirtis kuriant bendradarbiavimu grįstą bendruomenę.

Tiriamieji: NN r. tautinių mažumų mokyklų vadovai, apkausti 6 mokyklų vadovai.

Tyrimo metodai: teoriniai mokslinės literatūros ir teisės aktų analizė temos atskleidimui. Empiriniai – pusiau struktūruotas interviu. Tyrimo duomenų analizei naudotas turinio (content) analizės metodas.

Tyrimo rezultatai. Empiriniu tyrimu nustatyta, kad mokyklos bendruomenės samprata apima tarpusavio santykius, pasitikėjimą ir bendras vertybes, kurios sudaro pagrindą bendradarbiavimu grįstai bendruomenei formotis. Tokia bendruomenė apibrėžiama kaip dinamiška, bendrų tikslų siekianti aktyvi narių grupė, kurioje tarpusavio sąveika ir bendri renginiai. Vadovas čia atlieka esminį vaidmenį: per atvirą komunikaciją, tarpininkavimo veiklas ir konfliktų prevenciją jis palaiko harmoningą atmosferą ir efektyvų bendradarbiavimą. Tyrimo rezultatai rodo, kad efektyviam bendruomenės formavimui reikalingi esminiai veiksniai: ankstyva konfliktų prevencija, atviras bendravimas ir vadovo empatija. Mokyklos vadovo emocinio intelekto, aktyvaus klausymo, lyderystės, skaidrios komunikacijos ir strateginio mąstymo ugdymas prisideda prie stiprios, pasitikėjimu grindžiamos ir inovacijoms atviros bendruomenės formavimo. Šios kompetencijos ne tik skatina įtraukią ir motyvuotą aplinką, bet ir sudaro sąlygas ilgalaikiam bendradarbiavimui bei profesiniam tobulėjimui.

Raktiniai žodžiai: bendradarbiavimu grįsta bendruomenė, mokyklos vadovas, vaidmuo, bendradarbiavimas, bendruomenės kūrimas.

SUMMARY

Spiridovič A. The role of the school principal in building a community based on the cooperation / Master's thesis. The guide of master's thesis: doc. dr. J. Sadauskas – Vilnius: Mykolas Romeris University. Faculty of Human and Social Studies, Institute of Education and Social Work, 2024.

In the context of modern education, with constantly changing technological, social and economic conditions, the role of the school principal becomes a key factor in building community based on the cooperation. The school principal as a strategist and a catalyst for changes, must develop a culture of communication, identify the values of the organisation and promote collaborative processes. The key factors that enhance collaboration include clear communication, shared goals, transformational leadership, emotional intelligence, a welcoming social environment and an appropriate use of technology. In addition, school principals need strong competences in communication, strategic thinking and motivation.

The purpose of the survey. To highlight the role of a school principal in building a community based on the cooperation.

The objectives of the survey: 1. To analyse the concept of a community based on the cooperation, its structural components, their interactions and the prerequisites for their creation. 2. To examine the role of the school principal in developing of cooperation and community. 3. To uncover the experiences of school principals in building a community based on the cooperation.

The survey respondents: principals of national minority schools from the NN district, surveyed 6 school principals.

The methods of the survey: the theoretical analysis of scientific literature and legislation to shed light on the topic. Empirical - semi-structured interviews. The content analysis method was used to analyse the survey data.

The results of the survey. The empirical study found that the concept of school community encompasses relationships, trust and shared values that form the basis for a community based on the cooperation. Such a community is defined as a dynamic, active group of members working towards common goals. The school principal plays a key role here: through open communication, mediation activities and conflict prevention, he or she maintains a harmonious atmosphere and effective cooperation. The results of the study show that effective community building requires the following key factors: early conflict prevention, open communication and managerial empathy. Developing a school principal's emotional intelligence, active listening, leadership, transparent communication and strategic thinking contributes to building a strong, trusting and innovative community. These competences not only foster an inclusive and motivated environment, but also enable long-term collaboration and professional development.

Keywords: a community based on the cooperation, school principal, role, cooperation, community building.

PRIEDAI

1 Priedas

Interviu apklausos lapas

„Mokyklų vadovų patirtis kuriant bendradarbiavimu grįstą bendruomenę“

Aš, Mykolo Romerio universiteto Žmogaus ir visuomenės studijų fakulteto, Edukologijos ir socialinio darbo instituto, IV kurso studentė A.S. Mano tikslas atskleisti mokyklų vadovų patirtis kuriant bendradarbiavimu grįstą bendruomenę.

Interviu metu pateikiami klausimai mokyklų vadovams. Atsakymai užrašomi, tačiau respondento asmenybė nebus niekur viešinama, o kaip tyrėja garantuoju, kad atsakymuose sužinotą informaciją naudosiu tik mokymosi tikslams (magistro darbo rašymui). Mūsų interviu truks 20-30 min.

Klausimai į kuriuos prašoma atsakyti:
Klausimai apie respondentą:

Pareigos	
Vadybinis stažas (metais)	

5. *Remdamiesi savo patyrimu papasakokite kas yra bendradarbiavimu grįsta bendruomenė?*
 - Kas Jums yra bendruomenė?
 - Kas yra bendradarbiavimu grįsta bendruomenė? (ilustruokite pavyzdžiais iš savo patirties)
 - Remdamiesi savo patyrimu papasakokite apie gerąsias bendradarbiavimo mokyklos bendruomenėje patirtis.
6. *Remdamiesi savo patyrimu papasakokite koks Jūsų vaidmuo kuriant bendradarbiavimu grįstą bendruomenę?*
 - Kokiais būdais telkiate mokyklos bendruomenę (išvardinkite konkrečiai)?
 - Papasakokite apie savo pastangas telkti mokyklos bendruomenę.
7. *Remdamiesi savo patyrimu papasakokite su kokiais iššūkiiais susiduriate kurdami bendradarbiavimu grįstą bendruomenę ir kaip kylančius iššūkius sprendžiate?*
 - Kaip sprendžiate konfliktus tarp bendruomenės narių? (ilustruokite pavyzdžiais iš savo patirties)

- Kokie įgūdžiai reikalingi norint sėkmingai spręsti konfliktus?
 - Kaip valdote pokyčius ir kaip informuojate narius apie svarbius sprendimus?
8. *Remdamiesi savo patyrimu papasakokite kokių kompetencijų reikia mokyklos vadovui kuriant bendradarbiavimu grįstą bendruomenę?*
- Kokie yra pagrindiniai gebėjimai, kurie padeda mokyklos vadovui efektyviai bendrauti su skirtingomis mokyklos bendruomenės grupėmis?
 - Remdamiesi savo patyrimu papasakokite kaip mokyklos vadovas gali įkvėpti ir motyvuoti mokytojus, tėvus ir mokinius bendradarbiauti siekiant bendrų tikslų?

10 lentelė. Bendruomenės samprata

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Bendruomenės samprata	Bendrų tikslų ir vertybių vienijama grupė	„Bendruomenė man – tai grupė žmonių, kuriuos jungia bendras tikslas, vertybės, tarpusavio ryšys, emocinis palaikymas“ (V2). „...bendruomenė – tai žmonių grupė, kurią vienija bendri tikslai, vertybės ir atsakomybės“ (V6).
	Konkrečios organizacijos apjungta žmonių grupė	„Mokyklos bendruomenė tai visi žmonės, susiję su konkrečia mokykla, įskaitant mokinius, mokytojus, mokyklos administraciją, mokinių tėvus/globėjus ir visus kitus mokyklos darbuotojus“ (V5). - „Tai savanoriškai susibūrusi tėvų, mokinių, mokytojų, socialinių partnerių ir vietos savivaldos žmonių grupė, turinti bendrus tikslus ir poreikius“ (V3).
	Emocinė bendrystė	„Mano bendruomenė - tai mano antra šeima. Kiekvienas narys – šeimos narys, saugus, gerbiamas, labai svarbus“ (V4). „Bendruomenė man yra daugiau nei tik grupė žmonių... tai santykiai, tai tarpusavio pasitikėjimas“ (V1). „Tai tokia erdvė, kurioje visi turi bendrą tikslą – tiek mokiniai, tiek mokytojai, tiek tėvai ir... manau mes mokyklų vadovai“ (V1).

11 lentelė. Bendradarbiavimu grįsta mokyklos bendruomenė

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Bendradarbiavimu grįsta mokyklos bendruomenė	Aktyvus bendruomenės narių įsitraukimas į sprendimų priėmimą ir bendras veiklas	„Tėvų ir mokytojų taryba kuria mokyklos strategijas, kurioje tėvai turi tikrą balsą“ (V1). „Mokyklos bendruomenė dalyvavo „Dalyvaujamojo biudžeto projekte“ (V2). „...kai kiekvienas bendruomenės narys gali ir nori dalyvauti sprendimų procesuose“ (V3).
	Kasdienės veiklos ir bendrų tikslų siekimas	„Mokytojai, administracija, mokiniai ir tėvai drauge kuria mokyklos planus, ruošiasi renginiams ir gamina tradicinius patiekalus“ (V4). „Bendruomenė remiasi sąveika ir bendrų tikslų siekimu, nariai dalijasi idėjomis ir ištekliais“ (V5).
	Komandiniai projektai ir bendri sprendimai	„Mokyklos renovacijos projektą, kur visi dalyvavo nuo biudžeto planavimo iki spalvų pasirinkimo“ (V1).

		„Reguliariai organizuojami bendruomenei svarbūs susitikimai, kuriuose dalyvauja mokytojai, tėvai ir mokiniai, aptariantys tiek akademinis, tiek socialinius klausimus“ (V6).
--	--	--

12 lentelė. Bendradarbiavimu grindžiamos bendruomenės kūrimas

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Bendradarbiavimu grindžiamos bendruomenės kūrimas	Tradicijos ir renginiai	„Vienas geriausių pavyzdžių yra mūsų kasmetinis „Bendruomenės dienos“ renginys. Tai diena, kai visi susirenka – mokiniai, tėvai, mokytojai... Ir ne tik šiaip susirenka...“ (V1). „Mokyklos bendruomenėje teko organizuoti daug bendrų renginių: Mokslo ir žinių šventė, Nacionaliniai skaitymai, Piligriminis žygis ir kt.“ (V2). „Mūsų bendruomenę sudaro įvairių tautybių ir kultūrų atstovai. Tad daugiatautiškumas, daugiakultūriškumas ir tolerancija – mūsų vertybės“ (V4).
	Ilgalaikės bendradarbiavimo iniciatyvos	„Aktyvus bendruomenės įsitraukimas į gimnazijoje organizuojamus Suaugusiųjų mokymosi savaitės renginius“ (V5). „Kartu su tėvais, mokiniais ir mokytojais planavome ilgalaikę mokymosi patirties tobulinimo programą... Šis bendradarbiavimas tapo nuolatine praktika“ (V6).
	Dalyvavimas bendrose veiklose	„Mokytojai, mokiniai ir tėvai bendradarbiauja organizuojant renginius, įgyvendinant projektines veiklas, kartu dalyvauja akcijose ar iniciatyvose“ (V5). „...bendros išvykos, ekskursijos, iškylos. Jos labai padeda bendruomenės sutelkimui“ (V4).

13 lentelė. Mokyklos vadovo vaidmens samprata

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Mokyklos vadovo vaidmens samprata	Tarpininkavimo tarp bendruomenės narių funkcija	„Mano pagrindinis vaidmuo – sukurti sąlygas. Aš ne tik vadovauju, bet ir būnu tarsi „tiltas“ tarp skirtingų bendruomenės narių“ (V1). „Vadovo vaidmuo yra esminis, nes jis turi būti tarpininku tarp skirtingų bendruomenės grupių“ (V6). „Dažnai inicijuoju atvirus susirinkimus, kuriuose visi gali išsakyti savo nuomonę ir idėjas...“ (V5).

Komunikacijos ir dialogo palaikymas	<p>„Man labai svarbu palaikyti atvirą dialogą, nes be jo bendruomenė gali pradėti veikti „atskirai“ (V1).</p> <p>„Bendravimas laikomas esminiu pagrindu, užtikrinančiu bendruomenės vienybę ir stiprinant jos narių tarpusavio ryšius“ (V5).</p>
Bendruomenės narių motyvavimo funkcija	<p>„Aš dažnai skatinu mokytojus dalytis savo idėjomis ir siūlymais, nes tai labai motyvuoja bendruomenę“ (V2).</p> <p>„Mes stengiamės, kad kiekvienas jaustųsi išklausytas ir galėtų laisvai išreikšti savo nuomonę“ (V1).</p> <p>„Bendru dialogu radome sprendimą, kuris tenkino visas puses. [...] organizuoju įvairias veiklas ir projektus, kurie apjungia mokyklos bendruomenės narius“ (V6).</p>
Sprendimų priėmimas	<p>„Mano, kaip... vadovo užduotis yra ne tik spręsti kasdienes problemas, bet ir nubrėžti ilgalaikę kryptį...“ (V 3).</p>
Paramos ir pagalbos teikimas	<p>„Vadovas turi būti pasiruošęs padėti, kai nariai susiduria su sunkumais, ir pasiūlyti savo paramą“ (V4).</p> <p>„Vadovas užtikrina bendruomenės narių poreikių derinimą ir teikia paramą, kad būtų pasiektas bendras tikslas“ (V6).</p> <p>„...galima kurti planus mokyklos veiklai gerinti, pildyti idėjų banką, dalintis patirtimi, kalbėtis apie baimes ruošiant vienturtį sūnelį į suaugusiųjų pasaulį...“ (V3).</p>
Konfliktų sprendimo funkcija	<p>„Vienas iš pagrindinių mano vaidmenų yra spręsti kilusius konfliktus ir padėti rasti kompromisą, kad bendruomenė galėtų toliau sėkmingai veikti“ (V5).</p> <p>„Būtent ruošiantis minėtam renginiui, buvo organizuojami bendri susirinkimai, kuriuo metu sprendėme iškilusias problemas, aptarėme rūpimus klausimus“ (V2).</p> <p>„Nors buvo įvairių nuomonių, bendru dialogu radome sprendimą, kuris tenkino visas puses“ (V6).</p>

14 lentelė. Mokyklos vadovo taikomi bendruomenės telkimo metodai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Mokyklos vadovo taikomi bendruomenės telkimo metodai	Komunikacijos ir bendradarbiavimo skatinimo metodai	<p>„...stengiuosi rasti laiko tiek formaliems, tiek neformaliems pokalbiams su mokytojais, tėvais ar net mokiniiais“ (V1).</p> <p>„...veiklos mūsų mokykloje yra viešai aptariamai, sudarant galimybę kiekvienam bendruomenės nariui išreikšti savo nuomonę ir pateikti idėjas“ (V6).</p>

		„Inicijuoju visuotinius susirinkimus, kuriuose aptariame gimnazijai rūpimus klausimus ir priimame svarbius sprendimus“ (V5).
	Bendros veiklos ir renginiai	„Organizuojame mokyklos renginius, tokius kaip Užgavėnės, rudens puotos, degustacijos, šeimos šventės, kurie neformalioje aplinkoje padeda sutelkti bendruomenę“ (V4). „Kiekvienais metais bendruomenę skatiname dalyvauti Derliaus šventėje...“ (V2).
	Įtraukimas į sprendimų priėmimą	„Visi reikšmingi sprendimai bei veiklos mūsų mokykloje yra viešai aptariami...“ (V6). „...kurioje kiekvienas gali prisidėti prie sprendimų priėmimo“ (V2).

15 lentelė. Mokyklos vadovo atsakomybės pasidalijimo strategijos bendradarbiavimu grįstoje bendruomenėje

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Mokyklos vadovo atsakomybės pasidalijimo strategijos bendradarbiavimu grįstoje bendruomenėje	Komandinio darbo skatinimas	„Šventės metu buvo pasidalinta atsakomybe pagal kiekvieno kompetencijas, todėl visi jautėsi svarbūs ir įsitraukę į procesą“ (V2). „Skatinamas komandinis darbas, bendruomeniškas...“ (V4).
	Grupinių sprendimų priėmimas	„Esu inicijavusi darbo grupes, kuriose dalyvauja ir mokytojai, ir tėvai, siekiant priimti bendrus sprendimus mokyklos strategijoms“ (V4).
	Visuotinių susirinkimų organizavimas ir skatinimas	„Reguliariai organizuoju visuotinius susirinkimus, skatinu aktyviai veikti gimnazijos ir mokinių tarybą bei tėvų komitetą“ (V5). „Aš dažnai inicijuojau visuotinius susirinkimus, kuriuose visi gali išsakyti savo nuomonę ir idėjas“ (V6).
	Mentorystė ir pagalba	„Esu inicijavusi mentorystės programas, kuriose vyresni mokiniai padeda jaunesniems...“ (V6).
	Dalijimasis patirtimi	„...mokytojai dalijasi savo patirtimi ir bendradarbiauja, siekiant tobulinti ugdymo procesus ir pasiekti geresnių rezultatų“ (V6).
	Tėvų ir mokytojų įsitraukimas į bendras veiklas	„Tėvai ir mokytojai aktyviai dalyvauja organizuojant renginius, įgyvendinant projektines veiklas, kartu dalyvauja akcijose ar iniciatyvose“ (V5). „...tėvų ir mokytojų bendradarbiavimas organizuojant mokyklos šventes ar renginius. Tėvai siūlo idėjas, padeda pasiruošti renginiams, mokytojai teikia pedagoginį kontekstą, o mokiniai aktyviai dalyvauja realizuojant idėjas“ (V6).

16 lentelė. Mokyklos vadovo konfliktų sprendimo metodai bendradarbiavimu grįstoje bendruomenėje

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Mokyklos vadovo konfliktų sprendimo metodai bendradarbiavimu grįstoje bendruomenėje	Atviras dialogas ir kompromisas	„Organizavome bendrą susirinkimą, kur iš klausėme abiejų pusių – tėvų ir mokytojų – argumentus. Po to aptarėme galimus sprendimus ir radome kompromisą – šiek tiek sumažinome krūvį, bet tuo pačiu užtikrinome, kad mokymosi kokybė nenukentėtų“ (V1). „Būtina skaidri ir atvira komunikacija, nes dažniausiai konfliktai kyla iš nesusikalbėjimo ar informacijos trūkumo“ (V6).
	Diskusija ir abipusis supratimas	„Inicijuojau diskusiją, kurioje kiekviena pusė gali išsakyti savo nuomonę. Stengiuosi, kad kiekvieno balsas būtų išgirstas, ir skatinu abipusį supratimą“ (V2). „svarbiausi įgūdžiai konfliktų sprendimui... parodyti supratimą abiem pusėms“ (V6).
	Konstruktivus dialogas ir bendradarbiavimas	„Buvo tikrai įtempta situacija...bet man padėjo dialogas“ (V1). „Konfliktus tarp bendruomenės narių visada sprendžiu per konstruktyvų dialogą ir kompromisą“ (V5). „Bendradarbiavimas – pats efektyviausias konfliktų sprendimo būdas, kai siekiama konstruktyviai aptarti problemą, pažvelgti iš įvairių pusių, ieškant bendro sprendimo“ (V3).
	Ankstyva prevencija	„Stengiuosi laiku pastebėti ir reaguoti, kol konfliktas dar neprasisidėjo. Nesiekiu žmonių pakeisti, bet tartis, kaip pakeisti jų elgesį ar požiūrį į kitus bendruomenės narius“ (V4).

17 lentelė. Mokyklos vadovui reikalingi įgūdžiai konfliktų sprendimams bendruomenėje

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Mokyklos vadovui reikalingi įgūdžiai konfliktų sprendimams bendruomenėje	Empatija, tvirtumas ir lankstumas	„Reikia gebėti iš klausyti visas puses, suprasti jų emocijas, be pertraukimų, išankstinių nuostatų“ (V4). „Sakyčiau, kad pagrindinis dalykas – mokėjimas klausytis. Kartais jie nori, kad jų jausmai būtų suprasti. Be to, konfliktų sprendime reikia tvirtumo, bet kartu lankstumo“ (V1).
	Aktyvus klausymas ir kantrybė	„Aktyvus klausymas,...kantrybė“ (V2).
	Streso ir emocijų valdymas	„Būtina mokėti valdyti stresą ir kelti emocijų savigarbą tarp konfliktinių situacijų, išlaikyti emocijų balansą ir veikti konstruktyviai net sudėtingose situacijose“ (V3).

	„Svarbiausi įgūdžiai konfliktų sprendimui yra gebėjimas klausytis, empatija ir kompromiso siekimas. Taip pat būtina skaidri ir atvira komunikacija, nes dažniausiai konfliktai kyla iš nesusikalbėjimo ar informacijos trūkumo“ (V6).
Nešališkumas ir objektyvumas	„Gebėjimas išklausyti kiekvieną konfliktuojančią pusę, objektyviai, nešališkai vertinti situaciją ir visada siekti kompromiso ir takaus konflikto sprendimo“ (V5).

18 lentelė. Mokyklos vadovo pokyčių valdymo strategijos ir informavimo metodai bendradarbiavimu grįstoje bendruomenėje

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Mokyklos vadovo pokyčių valdymo strategijos ir informavimo metodai bendradarbiavimu grįstoje bendruomenėje	Laipsniškas įgyvendinimas	„Pokyčiai vykdomi palaipsniui, kad nebūtų pasipriešinimo, kartu įtraukiant bendruomenės narius“ (V2). „Siekiant, kad pokyčiai būtų įgyvendinti sėkmingai, būtinas aktyvesnis visų bendruomenės narių dalyvavimas“ (V3).
	Bendruomenės įtraukimas	„Vadovo pareiga – užtikrinti aktyvesnį mokinių tėvų ir visų bendruomenės narių dalyvavimą, atliekant apklausas ir dažniau organizuojant konsultacijas aktualiais klausimais“ (V3). „Skatinu mokytojus, mokinius ir jų tėvus aktyviai dalyvauti pokyčių planavimo ir sprendimų priėmimo procese per diskusijas, darbo grupes ir apklausas“ (V5).
	Susirinkimai ir sklaidos kanalai	„Apie bet koki pokytį ar sprendimą, liečiantį visą bendruomenę, pranešu bendrame susirinkime. Bendruomenės informavimui pasitelkiami el. dienynas, socialiniai tinklai, skambučiai, žinutės, laiškai“ (V4). „Tai gali būti daroma pasitelkiant informacines technologijas, socialinius tinklus, dažniau organizuojant konsultacijas aktualiais klausimais, atliekant apklausas“ (V3). „...informuoju gimnazijos bendruomenę visais įmanomais sklaidos kanalais: susirinkimų metu (gyvai arba nuotoliniu būdu), elektroniniu paštu, per elektroninį dienyną, gimnazijos interneto svetainėje bei gimnazijos Facebook paskyroje“ (V5).
	Mokymai ir naujienlaiškiai	„Kai mokykloje įvedėme naujas technologijas, surengėme mokymus mokytojams ir informacinius susitikimus tėvams, kad jie geriau suprastų. Taip pat siunčiu reguliarias naujienlaiškių ataskaitas“ (V6).
	Grįžtamasis ryšys	„Kiekvienas pokytis įvertinamas pagal bendruomenės narių grįžtamąjį ryšį – rengiame apklausas, klausome nuomonių susirinkimuose“ (V1).

		„Nuolatinė pagalba, parama ir teigiamas grįžtamasis ryšys, skiriamas tiek mokytojams, tiek mokiniams ir tėvams, sukuria teigiamą aplinką, kurioje bendradarbiavimas tampa natūralia praktika“ (V6).
--	--	---

19 lentelė. Mokyklų vadovų kompetencijos ir gebėjimai, reikalingi bendradarbiavimu grįstos bendruomenės kūrimui

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Kompetencijos, reikalingos mokyklos vadovui kuriant bendradarbiavimu grįstą bendruomenę	Emocinis intelektas	„Vadovas turi suprasti ir valdyti savo ir kitų emocijas, suprasti, kaip jaučiasi mokyklos bendruomenės nariai ir atitinkamai reaguoti į jų jausmus ir emocijas“ (V5). „Emocinis intelektas... gebėjimas suprasti save ir kitus. Suprasti, ką žmonės jaučia ir kodėl jie taip jaučiasi. Tai labai padeda, kai dirbi su skirtingomis žmonių grupėmis – tėvais, mokiniais, mokytojais“ (V1).
	Aktyvus klausymas ir empatija	„Tie patys gebėjimai, kurie reikalingi ir sprendžiant konfliktus: aktyvus klausymas, empatija, tarpininkavimas, problemų sprendimo gebėjimai, kantrybė bei lyderystė“ (V2). „Vadovas turėtų gebėti suprasti įvairių bendruomenės grupių poreikius ir lūkesčius, į juos atsižvelgti bei priimti tinkamus sprendimus“ (V4).
	Lyderystė ir įgalinimas	„Vadovas turi būti lyderis, kuris geba pasidalinti lyderyste su kitais. Vadovai turi skatinti bendradarbiavimą, juos įtraukti priimant kolegialius sprendimus“ (V3). „Vadovas turi būti lyderiu, dalintis lyderyste su bendruomenės nariais ir auginti lyderius“ (V4).
	Skaidrus ir nuoseklus komunikavimas	„Labai svarbu yra gebėjimas aiškiai ir skaidriai bendrauti. Kartais kyla nesusipratimų ne dėl nenoro bendradarbiauti, bet dėl to, kad informacija pateikiama neaiškiai arba ne laiku“ (V1). „Svarbus yra skaidrus ir nuoseklus komunikavimas, siekiant išvengti nesusipratimų...“ (V6).
	Strateginis mąstymas	„Reikalingas ir strateginis mąstymas – vadovas turi matyti bendrą vaizdą, numatyti, kokių iššūkių gali kilti ateityje, ir būti pasiruošęs jiems“ (V1). „Vadovo strateginis mąstymas ir pokyčių valdymas, mokėjimas mokyti ir vadovauti žmonėmis įkvepia kitus“ (V3). „Stengiuosi palaikyti gerą mikroklimatą įstaigoje, skatindamas pozityvų požiūrį ir komandą“ (V4).
Vadovo gebėjimai, padedantys įgyvendinti reikalingas kompetencijas bendradarbiavimu	Vizijos formavimas ir sklaida	„Įkvėpti gali aiškiai ir nuoširdžiai išdėstydamas savo viziją. Žmonėms reikia žinoti, dėl ko jie dirba ir kokią tikslą siekia kartu pasiekti“ (V1). „Vadovas įkvepia kurdamas bendrą viziją, pripažindamas kiekvieno bendruomenės nario indėlį ir pasidalindamas atsakomybe“ (V2)

grįstoje bendruomenėje		„Kad įkvėpti ir motyvuoti kitus, mokyklos vadovas turi sukurti aiškią ir įkvėpiančią viziją, kurią palaikytų visi bendruomenės nariai“ (V5).
	Asmeninis pavyzdys	„Vadovas rodydamas asmeninį pavyzdį įkvėpia kitus. Jei vadovas atviras, skatina bendradarbiavimą ir pats aktyviai dalyvauja mokyklos veikloje, tai motyvuoja ir kitus“ (V1). „Vadovo asmeninis pavyzdys, rodantis veiksmingumą, strateginį mąstymą ir mokymąsi, įkvėpia visus kitus bendruomenės narius“ (V3). „Vadovas gali skatinti bendradarbiavimą pavyzdžiu, rodydamas iniciatyvą ir aktyviai dalyvaudamas mokyklos veikloje“ (V6).
	Bendruomenės įtraukimas į sprendimų priėmimą	„Svarbus tėvų įtraukimas į mokyklos gyvenimą. Kai tėvai kartu su mokytojais ir mokiniais dalyvauja rengdami įstaigos planus, projektus, atsiranda pasitikėjimas ir aktyvesnis dalyvavimas“ (V4). „Svarbu yra įtraukti mokytojus, tėvus ir mokinius į sprendimų priėmimą, kas ženkliai padidina bendruomenės narių atsakomybę ir motyvaciją“ (V5). „Kai visi dalyvauja formuojant tikslus, jie jaučia didesnę atsakomybę už jų įgyvendinimą“ (V6).
	Atviras dialogas ir pasitikėjimo kultūra	„Vadovas turėtų skatinti atvirą dialogą, išklausti visas nuomones ir idėjas, kad kiekvienas jaustųsi girdimas ir vertinamas“ (V4). „Vadovas turi skatinti atvirą komunikaciją ir kurti pasitikėjimo kultūrą, kurioje kiekvieno nuomonė yra vertinama“ (V6).
	Pripažinimas ir vertinimas	„Motyvacija stiprėja, kai bendruomenės nariai suvokia, kad jų indėlis yra pripažįstamas ir vertinamas. Aš dažnai stengiuosi pripažinti ir pabrėžti kiekvieno nario pasiekimus“ (V1). „Visos pastangos turi būti įvertintos: padėkos laišakai, iešas pagyrimas mokyklos renginiuose, socialiniuose tinkluose, mažos dovanos“ (V4). „Įkvėpti bendradarbiauti galima teikiant pripažinimą už pastangas ir pasiekimus: už dalyvavimą projektinėje veikloje, gerus akademinis pasiekimus“ (V5).
	Skaitmeninių įrankių naudojimas	„Skatinu naudotis šiuolaikiškais komunikacijos priemonėmis, kaip bendros internetinės platformos, kuriose tėvai, mokytojai ir mokiniai gali dalytis informacija“ (V2). „Pavyzdžiui, kai mokykloje įvedėme naujas technologijas, surengėme mokymus mokytojams ir informacinius susitikimus tėvams, kad jie geriau suprastų, kaip šios technologijos padės jų vaikų ugdymui“ (V6).

20 lentelė. Mokyklos vadovo bendradarbiavimo ir mokymosi kultūros stiprinimas bendruomenėje

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Mokyklos vadovo bendradarbiavimo ir mokymosi kultūros stiprinimas bendruomenėje	Įgalinimo ir pasitikėjimo kūrimas	<p>„Kiekvieno bendruomenės nario pripažinimas, atsakomybės pasidalijimas ir įgalinimas veikti“ (V2).</p> <p>„Istaigoje turi būti kuriama įgalinimo ir pasitikėjimo kultūra. Suteikti daugiau laisvės mokytojams, leidžiant jiems aktyviai dalyvauti sprendimų priėmimo procese“ (V4).</p> <p>„Mokyklos vadovas turi skatinti atvirą komunikaciją ir kurti pasitikėjimo kultūrą, kurioje kiekvieno nuomonė yra vertinama“ (V6).</p>
	Profesinio tobulėjimo skatinimas	<p>„Vadovui reikia kurti besimokančios organizacijos kultūrą, skatinant mokytojų ir kitų bendruomenės narių profesinį tobulėjimą. Organizuoju seminarus, mokymus ir kursus, kurie stiprina bendruomenės narių žinias bei įgūdžius“ (V4).</p> <p>„Vadovo mokėjimas mokyti, vadovauti žmonėms ir skatinimas tobulėti įkvepia bendruomenę“ (V3).</p>
	Klaidų toleravimas ir inovacijų skatinimas	<p>„Svarbu atvirai kalbėti apie tai, kad visi darome klaidų. Vadovas turi sukurti aplinką, kurioje mokytojai, mokiniai ir tėvai nebijotų klysti ir mokytusi iš savo patirties. Tokia atmosfera skatina inovacijas ir kūrybiškumą, o tai – svarbiausi bendradarbiavimo aspektai“ (V1).</p> <p>„Tolerancija – mūsų vertybės...“ (V4).</p>