

---

## ŠVIETIMO VADYBOS SAMPRATA IR PLĖTROS TENDENCIJOS ŠIUOLAIKINĖJE UŽSIENIO EDUKOLOGIJOJE

*Rimantas Želvys*

Vilniaus universitetas

---

Švietimo vadyba – palyginti nauja edukologijos kryptis ne tik mūsų šalyje, bet ir užsienyje. Jos samprata ne visada tiksli, o taikymo galimybės nėra visai aiškios. Šios publikacijos tikslas – glaustai pateikti pagrindines švietimo vadybos idėjas, sunkumus bei abejones jas pritaikant, taip pat tolesnės raidos perspektyvas.

**Istorija.** Vadybos (arba, pagal tarptautinę terminologiją, menedžmento) pradininkais laikomi prancūzas H. Fayol (1841–1925) ir amerikietis F. W. Taylor (1856–1915). Tai žymūs pramonininkai, nepriklausomai vienas nuo kito Europoje ir Amerikoje padėję pagrindus darbo organizavimo ir žmonių organizavimo darbui teorijoms.

Trečiame mūsų amžiaus dešimtmetyje šias teorijas darbais apie biurokratiją ir formalias organizacijas išplėtė H. Waber, L. F. Urwick, E. F. L. Brench ir kiti autoriai.

Žmogiškojo veiksnio svarbą organizuojant darbą atskleidė vadinamoji Žmogiškųjų santykių kryptis, kurios pagrindinis kūrėjas buvo prof. E. Mayo, 1927–1932 m. atlikęs tyrimus, žinomus kaip Hawthorne studijos.

Mayo ir jo kolegų tyrimus po Antrojo Pasaulinio karo tęsė amerikiečių socialiniai psichologai. Didžiulę įtaką darė A. Maslow darbai apie motyvaciją ir poreikių hierarchiją, taip pat McGregor, Argyris, Lickert ir Herzberg tyrimai.

Šešto dešimtmečio pabaigoje atsirado teorijų grupė, traktuojanti organizacijas kaip sudėtingas žmonių, užduočių bei technologijų sistemas. Pirmuosius šios srities darbus atliko Didžiosios Britanijos Tavistock žmogiškųjų santykių instituto mokslininkai. Būtent jie sukūrė terminą atvira sociotechninė sistema.

Atvirų sistemų teorija formavo pragmatinį požiūrį, jog nėra bendros, efektyvios vadybos teorijos. Kiekviena organizacija ir kiekvienas vadovas turi pasirinkti jiems tinkamiausią teorinių prielaidų derinį. Tai atitikimų teorija, kurios pradininkai – amerikiečiai Lawrence ir Lorsch.

Impulsą vadybos sampratos populiarinimui ir jos taikymo sferos išplėtimui davė 1982 m. pasirodžiusi T. J. Peters ir R. H. Waterman knyga „Sie-

kiant tobulumo", kuri, tiesa, kitu pavadinimu („Menedžerio knyga”), yra išversta ir į lietuvių kalbą. Knygoje analizuojama 75 geriausiai besiverčiančių JAV kompanijų patirtis ir parodoma, kaip tobulinant jas kaip organizacijas pasiekiami efektyviausių darbo rezultatų.

Septintame dešimtmetyje prasidėjusį vadybos sąlytį su edukologija tarsi apibendrino 1986 m. išleista C. Handy ir R. Aithen knyga „Mokyklų, kaip organizacijų, samprata”. Joje parodoma, jog iš esmės mokykla yra tokios pat organizacijos kaip ir visos kitos (pavyzdžiui, pramonės ar prekybos įmonės), ir joms galioja tie patys organizacijų teorijos dėsniai.

Apie 1990 metus pasirodė daug darbų, skirtų vadybai bei marketingui mokykloje ir kitose švietimo organizacijose. Tokių darbų kasmet daugėja.

**Apibrėžimas.** Dar nėra bendro, visuotinai pripažinto vadybos apibrėžimo. Tačiau dažnai laikomasi klasikinio H. Fayol (1916) pateikto vadybos apibūdinimo: „Vadyba – tai numatymas ir planavimas, organizavimas, vadovavimas, koordinavimas ir kontrolė”. Taigi galėtume teigti, jog vadybą sudaro:

- 1) plano tam tikram darbui atlikti sudarymas;
- 2) žmonių ir resursų šiam darbui organizavimas;
- 3) vadovavimas darbą atliekantiems žmonėms;
- 4) darbo eigos lyginimas su laukiamu rezultatu ir reikalingų pataisų įgyvendinimas.

Išplėstinę vadybos uždavinių schemą pateikia R. W. Nickson (1982):

Planavimas	Organizavimas	Vadovavimas	Kontrolė
Foreikių nustatymas	Darbo grupių sukūrimas	Veiklos inicijavimas	Kontrolės sistemos sukūrimas
Rezultatų numatymas	Užduočių ir resursų paskirstymas	Veiklos koordinavimas	Vertinimo kriterijų nustatymas
Tikslių apibrėžimas	Atsakomybės nustatymas	Darbuotojų parinkimas	Pasiekimų matavimas
Metodų parinkimas	Igaliojimų paskirstymas	Darbuotojų ir užduočių suderinimas	Deviacijų išaiškinimas
Finansavimo suradimas	Tarpusavio ryšių nustatymas	Darbuotojų tobulinimas	Koreguojančių veiksmų atlikimas
Tvarkaraščio sudarymas	Organizacijos propagavimas	Darbuotojų motyvavimas	Informacijos apie pasikeitimus teikimas
Plano pristatymas ir propagavimas		Informacijos teikimas	

Šie uždaviniai iškyla visoms bent kiek sudėtingesnėms organizacijoms, ir beveik kiekvienos mokyklos ar kitos švietimo institucijos vadovams tenka juos spręsti.

**Vadyba ir administravimas.** Švietimo vadyba nėra tapati švietimo administravimui. Neretai ir dabar švietimo vadyba suprantama pernelyg siaurai, pakeičiant administravimo (arba vadovavimo) sąvoką vadybos terminu. Tuo tarpu jos iš esmės skiriasi. Administravimas reiškia būdą, kuriuo pagal tam tikras taisykles, vadovaujama institucijai ar organizacijai. Tai reiškia, jog švietimo administratorius įgyvendina aukštesniųjų švietimo pareigūnų priimamus sprendimus. Vadyba, arba menedžmentas, visų pirma siejami su sprendimų priėmimu ir organizacijos politikos formavimu. Menedžeris ne tik įgyvendina švietimo struktūros priimamus sprendimus, bet ir pats juos formuluoja bei kuria savo organizacijos ateitį. Jo veiklos sfera yra daug platesnė, o vaidmuo – atsakingesnis negu administratoriaus.

**Švietimo vadybos plėtros prielaidos.** Vadybos žinių poreikis švietimo sferoje atsirado anaiptol ne tuščioje vietoje. Jis glaudžiai susijęs su daugelyje Vakarų šalių aštuntojo–devintojo dešimtmečių švietimo reformomis. Vienas iš pagrindinių šių reformų tikslų – švietimo decentralizavimas bei mokyklų ir jų vadovų teisių išplėtimas.

Gerai pavyzdys – 1988 metais prasidėjusi Didžiosios Britanijos švietimo reforma. Ji įteisino laisvo mokyklos pasirinkimo principą. Tai reiškia, jog tėvai gali leisti savo vaikus į bet kurią jiems patinkančią valstybinę mokyklą, jeigu tik mokykla turi tam fizinių galimybių. Mokyklos suinteresuotos, kad jas lankytų kuo daugiau moksleivių, kadangi nuo to tiesiogiai priklauso finansavimas. Taigi įsigaliojo principas: kuo daugiau moksleivių, tuo turtingesnis mokyklos biudžetas. Šis principas buvo įteisintas siekiant skatinti konkurenciją tarp mokyklų ir išplėsti klientų (šiuo atveju moksleivių ir jų tėvų) pasirinkimo galimybes. Reformų autorių manymu, ilgainiui geros mokyklos turėtų būti gausiai lankomos ir finansiškai sutvirtėtos, o nepopuliarios mokyklos – sunyktų ir būtų priverstos užsidaryti. Reforma taip pat įteisino ir tiesioginio mokyklų finansavimo galimybę. Tai reiškia, jog pati mokykla gali pasirinkti – ar toliau būti finansuojama per savo rajono švietimo skyrių, ar apenkiant švietimo skyrių – tiesiai iš ministerijos. Antru atveju mokykla pati formuoja sumą pagal jai skiriamą sumą ir savo nuožiūra skirsto lėšas mokyklos reikmėms. Suprantama, tada mokykla turi samdyti buhalterį arba apmokyti finansininkystės pagrindų ką nors iš mokyklos administracijos. Pastarųjų metų patirtis parodė, jog daugelis mokyklų sugeba efektyviau tvarkyti savo finansus negu švietimo skyriai ir pasiekia nemažą ekonominį efektą. Šiuo atveju mokyklos vadovų funkcijos peržengia paprasto administravimo ribas. Vadovas ne tiek vykdo švietimo skyriaus ar ministerijos nutarimus, kiek pats formuoja savo mokyklos politiką, atsižvelgdamas ne tik į pedagoginius, bet ir į finansinius

mokyklos gyvenimo aspektus. Mokyklos gerovė pradeda tiesiogiai priklausyti nuo marketingo, t. y. nuo to, kaip mokyklos vadovai sugeba reklamuoti savo mokyklą, įsiūlyti „parduoti“ jos teikiamas paslaugas savo klientams. Daug dėmesio turėtų būti skiriama mokyklų reklaminiams bukletams, mokymo būdų ir metodų propagavimui per masinės informacijos priemones, atvirų durų dienoms ir pan. Žodis „marketingas“, iki šiol buvęs švietimo darbuotojams svetimas, dabar vis dažnesnis edukologinės literatūros lentynose atsirandančių knygų antraštėse.

**Problemos ir abejonės.** Administravimo ir vadybos skirtumą atskleidžia ir edukologų diskusija dėl galimybių taikyti vadybos teoriją švietimui. Be abejo, vadovauti mokykloms ar kitoms švietimo įstaigoms būtina. Tuo tarpu dėl vadybos (menedžmento) principų taikymo edukologai karštai tebediskutuoja. Šiuolaikinė švietimo vadyba turi gausias tiek ir aktyvių šalininkų, tiek ir kategoriškų oponentų gretas.

Galėtume išskirti keletą dabar dominuojančių požiūrių į švietimo vadybą. Pirmuoju požiūriu, egzistuoja bendrieji vadybos principai, tinkantys visoms organizacijoms. Švietimo įstaigos šiuo atžvilgiu nėra išimtis.

Antrasis požiūris teigia, jog komercijos ir verslo įmonių valdymas iš esmės skiriasi nuo švietimo organizacijų valdymo, o jose egzistuojantys dėsniai netaikytini švietimui.

Trečiasis požiūris yra tarsi tarpinis variantas. Jo šalininkai sutinka, jog visos organizacijos turi bendrų bruožų, tačiau švietimo įstaigų specifika verčia apriboti pramonei ir komercijai taikomų vadybinių metodų panaudojimą arba juos modifikuoti pritaikant švietimo reikmėms. Tokio požiūrio laikosi ir šio straipsnio autorius.

Švietimo įstaigų specifikos ypatumai yra šie:

- 1) tikslai suprantami daug plačiau negu komercinių organizacijų,
- 2) ugdyimo proceso rezultatai nustatomi sunkiau negu pramonės produkcija,
- 3) moksleivių padėtis švietimo įstaigose yra nevienareikšmė; jie yra ir mokyklos „klientai“, ir jos išleidžiama „produkcija“;
- 4) mokytojai ir mokyklų vadovai yra vienodo profesinio pasirengimo, todėl čia daug sudėtingiau įgyvendinti vadybinę hierarchiją, o pramonės darbininkų išsilavinimas labai skiriasi nuo aukštesniosios administracijos išsilavinimo, ir hierarchiniai santykiai šiuo atveju akivaizdūs;
- 5) mokyklai keliamų tikslų įvairiaypiškumas neleidžia aiškiai pasiskirstyti vadybinėmis funkcijomis; iš esmės visiems pedagoginio personalo darbuotojams tenka imtis darbo planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės;
- 6) daugelis mokyklų vadovų neturi galimybių skirti pakankamai laiko vadybinėms savo veiklos aspektams. Skirtingai nuo pramonės įmonės vadovo, kuris tik vadovauja, mokyklos direktorius dažniausiai dirba dar ir mokytoju.

Net edukologai teoretikai neturi bendros nuomonės dėl vadybos principų taikymo švietimui, todėl suprantama, jog dar daugiau nepasitikėjimo bei abejonių reiškia mokytojai praktikai. Štai keletas iš jų:

1) vadybos teorijos dažniausiai pirmiausia atsiranda JAV ir iš ten pasiekia kitas šalis, todėl siejamos su amerikietiško gyvenimo būdo ir vertybių brūkniu kitoms kultūroms;

2) vadybos teorijos ateina iš verslo pasaulio, o švietimo įstaigos nėra pelno siekiančios organizacijos ir maksimalaus finansinio efektyvumo nesivaiko. Jų tikslas kitas – ugdyti žmogų;

3) vadybos teorijoms trūksta aiškaus, vientiso teorinio pamato;

4) verslo moralė, atsispindinti ir vadybos teorijose, nesiderina su mokykloje propaguojamomis vertybėmis;

5) taikant vadybos technikas einama prie manipuliavimo žmonėmis;

6) vadyboje priimta profesinė hierarchija turi autoritariškumo elementų ir gali trukdyti pasireikšti mokytojų kūrybingumui;

7) vadybinės žinios reikalingos tik mokyklų vadovams; iliniams mokytojams jos nebūtinės.

Taigi diegiant vadybos teorijas, daugelyje šalių susiduriama su tam tikru kai kurių mokytojų skepticizmu. Tai siejama ir su tradicinei mokyklai būdingu konservatyvumu, ir su kai kurių verslo konsultantų primityviu mokyklos gyvenimo įsivaizdavimu, atstūmusiu pirmuosius pedagogus – vadybos kursų klausytojus – ne vienoje Vakarų Europos šalyje.

Nepaisant visų minėtų problemų ir abejonių, matyt, šio dešimtmečio pradžioje švietimo vadyba galutinai įtvirtino savo pozicijas. Tai liudija ir gausiai plūstelėjusi literatūra mokyklinės vadybos ir marketingo klausimais ir daugelio išsivysčiusių šalių švietimo reformų orientacija į laisvą rinką ir konkurenciją švietimo sistemoje.

**Ar vadovas – profesija?** Jeigu vadovo darbas apsiriboja vien tik vadybinių funkcijų atlikimu, jis gali sėkmingai eiti įvairias vadovaujančias pareigas. Todėl aukštos kvalifikacijos menedžeriai nesunkiai pereina iš vienu vadybinių pareigų į kitas toje pačioje organizacijoje arba tampa kitų, neretai labai skirtingo profilio, organizacijų vadovais.

Iš pirmo žvilgsnio gali atrodyti keista ir nelogiška, kad buvęs žemės ūkio ministras perima krašto apsaugos ministro pareigas, o buvęs banko valdytojas pradeda vadovauti didelei ligoninei. Tačiau vadybiniu atžvilgiu tai dėsninga, kadangi šiose pareigose jie užsiima tik vadyba ir bendrosios politikos formavimu, o visus specifiskus reikalus tvarko tų sričių, kuriose dirbama, ekspertai.

Švietimo sistema šia prasme yra gana konservatyvi. Kol kas daugelyje šalių mokyklų vadovais tebeskiriami pedagogai, nors, pavyzdžiui, kai kurių didelių Didžiosios Britanijos mokyklų direktorių pavaduotojais jau tampa menedžmento specialistai, dirbę kitose srityse.

Kitas kraštutinumas, kurį pažymi kai kurie pedagogai, yra nuomonė, jog mokyklos vadovais reikia skirti geriausiai dirbančius mokytojus. Tačiau ne visada geras dalyko išmanymas užtikrina sėkmingą vadovavimą pedagogų kolektyvui. Ir priešingai, kvalifikuotas vadovas ne visada geriausiai išmano dėstomą dalyką. Dalykinės žinios ir vadybiniai įgūdžiai – skirtingi dalykai.

Matyt, optimalus būtų tarpinis variantas. Nors kai kurie menedžmento teoretikai vadybos darbą įvardija kaip atskirą profesiją, tačiau pritaikę griežtus kiekvienai profesijai apibūdinti keliamus reikalavimus, pamatysime, jog vadovo profesija jų visų neatitinka.

Todėl, viena vertus, pageidautina, jog vadovas jau turėtų kokią nors bazinę profesiją. Kita vertus, kad sėkmingai atliktų vadybines funkcijas, jis privalo įgyti tam tikrą vadybinę kvalifikaciją.

Mūsų nuomone, vadybinis išsilavinimas yra būtinas kiekvienam švietimo sferoje dirbančiam vadovui. Tokį išsilavinimą būtų galima įgyti podiplominių studijų arba kvalifikacijos tobulinimo metu. Kita vertus, vadybinės žinios praverstų visiems pedagogams, kadangi, kaip jau minėta, kiekvienam mokytojui tenka imtis darbo planavimo, organizavimo, vadovavimo klasei ir moksleivių darbo kontrolės. Galima sakyti, jog vadovai mokykloje vadovauja pedagogų, o mokytojai – moksleivių kolektyvui. Todėl būtų tikslinga švietimo vadybos studijas įtraukti ir į mokytojų rengimo programas.

**Švietimo vadybos studijų turinys.** Panagrinęjus užsienio šalių universitetuose skaitomų švietimo vadybos kursų programas, nesunku pastebėti, jog jų tematika yra pakankamai informatyvi ir aiškiai apibrėžta. Todėl, mūsų manymu, švietimo vadybos kursą mūsų aukštosiose mokyklose galėtų sudaryti šios temos:

- 1) švietimo vadybos samprata;
- 2) vadovo vaidmuo ir funkcijos;
- 3) personalo motyvavimas;
- 4) sprendimų priėmimas;
- 5) susirinkimų organizavimas;
- 6) personalo atranka ir vertinimas;
- 7) konfliktų sprendimas;
- 8) savikontrolė;
- 9) grupių ir organizacijų samprata;
- 10) bendravimo psichologijos pagrindai;
- 11) kolektyvo formavimas;
- 12) ryšiai su visuomene ir kitomis institucijomis;
- 13) pasikeitimai ir jų valdymas;
- 14) materialinių resursų valdymas;
- 15) planavimas;
- 16) marketingas.

Kiekvienai temai skirtinos dvi akademinės valandos. Manytume, jog išvardytos temos gana išsamiai atskleidžia švietimo vadybos esmę ir jos taikymo šiandieninėje mokykloje galimybes.

#### UNDERSTANDING OF EDUCATION MANAGEMENT AND TENDENCIES OF ITS DEVELOPMENT IN CONTEMPORARY EDUCATIONAL SCIENCE ABROAD

#### Summary

Education management is a relatively new branch of education not only in Lithuania, but in other countries as well. The article reveals a short history of managerial science and discusses problems of defining management. Differences between the notions of management and administration are pointed out. The article also discusses the possibilities of managerial development in education, as well as arising problems and doubts. The specificity of educational institutions is usually pointed out as one of the main objections against using managerial principles at schools. Another problem, discussed in the article, is whether management has its own theoretical basis and whether being a manager is a profession. The final part of the article is aimed at the contents of studies of education management.

#### Literatūra

1. Bush T. (1986) *Theories of Education Management*. Harper and Row.
2. Bush T. (1989) *Managing Education: Theory and Practice*. Open University Press.
3. Bush T. (1989) *School Management Structures – Theory and Practice*. In: *Educational Management and Administration*, 17, P. 3–8.
4. Bush T., Glatter R., Goodey, J., Riches C. (1980) *Approaches to School Management*. Harper and Row.
5. Everard B., Morris G. (1990) *Effective School Management*. Paul Chapman Publishing Ltd.
6. Gray H. L. (1982) *The Management of Educational Institutions*. Falmer House.
7. Handy C. B. (1985) *Understanding Organisations*. Penguin.
8. Handy C. B., Aithen R. (1986) *Understanding Schools as Organisations*. Penguin.
9. Nickson, R. W. (1982) *How to be a Successful Manager*. Thorsons Publishers Ltd.
10. Peters, T. J., Waterman, R. H. (1982) *In Search of Excellence*. Harper and Row.