



Agnė BUKAVICKAITĖ

Girvydas DUOBLYS

# SAVIVALDOS GIDAS

## MOKINIŲ SAVIVALDOS ORGANIZAVIMAS IR VADYBA MOKYKLOJE





Švietimo ir mokslo ministerija



Jaunimo reikalų departamentas  
prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos

Agnė BUKAVICKAITĖ  
Girvydas DUOBLYS

## **SAVIVALDOS GIDAS**

# **MOKINIŲ SAVIVALDOS ORGANIZAVIMAS IR VADYBA MOKYKLOJE**

Vilnius  
2009

UDK 371.5(474.5)  
Bu-182

Už pastabas dėkojame darbo grupės nariams:

Simai Balčiūtei, Živilei Drutienei, Astai Lesauskienei, Arnui Marcinkui, Rimvydui Mockevičiui,  
Astai Morkūnienei, Algminui Pakalniškiui, Vidai Stokienei, Donatai Šablinienei, Giedriui Vaideliui.

ISBN 978-9955-611-54-7

# TURINYS

- 4 • ĮVADAS
- 7 • MOKINIŲ SAVIVALDOS INSTITUCIJŲ PADĖTIES APŽVALGA
- 10 • PILIETIŠKUMO IR DEMOKRATIŠKUMO PAGRINDAI MOKYKLOJE
- 15 • MOKINIŲ SAVIVALDOS INSTITUCIJŲ MODELIAI
- 24 • MOKINIŲ SAVIVALDOS INSTITUCIJOS VADYBA
- 34 • SAVIVALDOS INSTITUCIJOS VEIKLA
- 47 • PRIEDAI

# ĮVADAS

Pilietinė visuomenė savivaldos sąvoką sieja su viena iš socialinės organizacijos formų – socialinių procesų valdymu. Ši sąvoka apima įvairias veiklos sritis, susijusias su profesijomis, pramonės institucijomis, religijomis, politiniais vienetais, vietos savivalda, autonominiiais regionais ir kt. Savivalda yra viena iš neatsiejamų mūsų kasdienio gyvenimo realijų, o kaip socialinis politinis reiškinys ji reikšminga dėl piliečių įstatymais pagrįstos teisės laisvai organizuoti savo kasdienį gyvenimą, priimti bendruomenei reikšmingus sprendimus.

Savivalda svarbi ir švietimo sistemoje: turbūt neįsivaizduojame šiuolaikinės demokratijos pagrindus diegiančios mokyklos be savivaldos institucijų – pedagogų tarybos, mokinių parlamento, mokyklos tarybos ir t. t. Šiame leidinyje aprašoma *mokinių savivaldos* institucijos, kaip vienos iš *mokyklos savivaldos* institucinio mechanizmo sudedamųjų dalių, esmė, reikšmė, vadybos ir darbo su ja metodika. Ši knygelė bus naudinga pedagogams ir savivaldybių darbuotojams, besirūpinantiems mokinių savivalda arba ją inicijuojantiems ir organizuojantiems.

## Kas yra mokyklos savivalda?

**Mokyklos savivalda** yra mokyklos savivaldos institucijų *visuma*, kurios veiklos pagrindai ir kompetencija yra apibrėžiami LR švietimo įstatymu:

### 62 straipsnis. Mokyklos savivalda

1. Mokyklos savivalda grindžiama švietimo tikslais, mokykloje vykdomomis švietimo programomis ir susiklosčiusiomis tradicijomis.

2. Mokyklos savivaldos institucijos kolegialiai svarsto mokyklos veiklos bei finansavimo klausimus ir pagal kompetenciją, apibrėžtą mokyklos nuostatuose (statute), priima sprendimus bei daro įtaką vadovo priimamiems sprendimams, atlieka visuomeninę mokyklos valdymo priežiūrą. Savivaldos institucijų įvairovę, jų kompetencijas ir sudarymo principus įteisina mokyklos nuostatai (statutas). <...>

Mokinių savivalda yra institucinė mokyklos savivaldos *dalis*, kolegialiai (kartu, glaudžiai bendradarbiaudama) veikianti su kitomis mokyklos savivaldos institucijomis (mokyklos taryba, mokytojų taryba).

LR švietimo įstatymo 62 str. 5 dalyje nurodoma, kad: „Mokykloje gali veikti mokyklos savivaldos kitos insti-

tucijos (mokinių, tėvų (globėjų, rūpintojų).“ Tai reiškia, kad šiuo įstatymu numatyta galimybė kurti ir mokinių savivaldos institucijas; kartu tai – pagrindinė šio leidinio tema.

## Kas yra mokinių savivalda?

Yra gana daug mokinių savivaldos apibrėžimų, t. y. mokinių savivalda yra suprantama įvairiai, tačiau siekiant išskirti pagrindinius savivaldos sąvokos aspektus ir mokinių savivaldos institucijos veiklos bruožus, galima suformuluoti ir jos sąvoką:

Mokinių savivalda yra mokinių **teisė** ir **laisvė** savanoriškai priimti mokinių bendruomenei reikšmingus sprendimus, spręsti aktualius klausimus, organizuoti mokinių veiklą ugdymo įstaigoje. **Mokinių savivaldos plėtra mokykloje yra viena iš būtinų sąlygų įgyvendinti demokratinį mokyklos valdymą.**

Mokinių savivaldą galima nagrinėti dviem aspektais:

I. **Kaip tiesioginę mokinių savivaldą.** Tiesioginė mokinių savivalda – tai mokinių **teisė ir laisvė** spręsti bendruomenei aktualias problemas, priimti sprendimus tiesiogiai, ne per jų interesams atstovaujančias institucijas (pavyzdžiui, 8e klasės mokiniai sprendžia, į kokią ekskursiją vykti; pasitardami su matematikos mokytoja numato, kurią dieną rašyti matematikos kontrolinį darbą, ir kt.);

II. **Kaip netiesioginę mokinių savivaldą.** Netiesioginės mokinių savivaldos sąvoka siejama su **mokinių savivaldos** (kaip teisės ir laisvės) **įgyvendinimu per mokinių išrinktos savivaldos instituciją.**

## Kas yra mokinių savivaldos institucija?

**Mokinių savivaldos institucija** – tai **demokratinų rinkimų būdu** išrinktų aktyvių, socialiai atsakingų mokinių *komanda*, kuri atstovauja mokinių interesams, sprendžia mokiniams aktualias problemas, kartu formuoja jaunimo politiką, taip pat kuria jaukią mokyklos aplinką, skatina ir ugdo pilietiškumą. Mokinys, dalyvaudamas mokinių savivaldos institucijos veikloje, gali daryti įtaką mokyklos bendruomenės gyvenimui – nustatyti jos poreikius, siekius, galimybes ir prisidėti prie problemų sprendimo bei veiksmingo bendruomenės

poreikių tenkinimo. Mokinių savivaldos institucija stengiasi, kad mokinių balsas būtų ir išklausytas, ir išgirstas.

Mokinių savivaldos formos – tai mokinių parlamentas, seniūnų taryba ar kitokio pavadinimo ar struktūros mokinių interesams oficialiai atstovaujanti komanda.

### Kuo mokinių savivaldos institucija reikšminga mokiniui, mokyklai, visuomenei?

Neretai pasitaiko, kad mokinių savivaldos institucija mokykloje yra tik formali ir įsteigiama tik todėl, kad tai rekomenduoja įvairūs teisės aktai. Todėl savaime kyla klausimas – kokia mokinių savivaldos ir jos institucijos prasmė ir ką ji suteikia mokiniui, mokyklai ir šaliai? Dažnai manoma, kad mokinių savivaldos institucijos yra neveiklios, todėl ir nereikalingos. Bet ar taip yra iš tikrųjų? Todėl šiame skyrelyje trumpai aptarsime mokinių savivaldos ir jos institucijų reikšmę.

Svarbu pridurti, kad nepaisant institucijos vykdomos įvairios veiklos, mokiniai, dalyvaujantys joje, vienaip ar kitaip veikia ir savęs ugdymo procesą: įgyja reikšmingos patirties, pilietiškumo įgūdžių, tampa aktyviais visuomeninio gyvenimo veikėjais, o kartu praturtina tiek mokyklą, tiek savo šalį.

### Kuo ypatinga mokinių savivalda ir jos institucijos?

- **Skatinamas pilietinis aktyvumas.** Pirmiausia mokinių savivalda yra pilietinio aktyvumo skatinimo priemonė, nes mokiniai, tiesiogiai atstovaudami mokinių interesams ar dalyvaudami mokinių savivaldos institucijų veikloje, sprendžia aktualias problemas, taip prisideddami prie savo pačių ir bendramamžių aplinkos gerinimo.
  - **Ugdoma kolektyvinė atsakomybė.** Mokinys išmoksta dirbti komandoje, jausti atsakomybę už savo elgesį, jam patikėtus darbus, priemones, taip pat už komandos draugų veiksmus, o prireikus – jiems pagelbėti, **kartu** taisyti klaidas, džiaugtis teigiamais rezultatais ir spręsti iškilančias problemas.
  - **Skatinama socialinė atsakomybė.** Mokinių savivaldos institucijos narys išsiugdo socialinę atsakomybę ne tik už save ar savo komandos draugus, bet ir už mokinių, kurių interesams jis atstovauja, mokyklos, miesto, šalies gerovę.
  - **Ugdomi ateities lyderiai.** Aktyviai dalyvaudami vi-
- suomeninėje veikloje neretai mokiniai atsiskleidžia kaip būsimi lyderiai. Darbas komandoje visuomet siejasi su lyderių atradimu, jų lyderystės savybių tobulinimu, o mokinių savivaldos institucijos veikla yra viena iš veiksmingiausių lyderio bruožų ugdymo priemonių.
  - **Tai galimybė prisidėti prie mokyklos mikroklimato kūrimo.** Sudaromos sąlygos mokiniams jaustis lygiaverčiais mokyklos šeimininkais: mokiniai kartu su kitomis mokyklos savivaldos institucijomis rūpinasi mokyklos mikroklimatu, priima sprendimus dėl jo gerinimo. Kartu išmoksta derinti nuomones, priimti geriausius sprendimus.
  - **Dedami pagrindai karjerai.** Darbas mokinių savivaldos institucijoje ar kitoje jaunimo organizacijoje padeda mokiniams ugdytis socialinius gebėjimus. Mokinys išmoksta tinkamai spręsti kylančias problemas, įgyja komandinio darbo patirties, lyderystės įgūdžių, taip pat išmoksta tinkamai planuoti savo laiką, darbus, įgyja pažinčių ir motyvacijos siekti užsibrėžtų tikslų. Visi šie įgūdžiai praverčia ateities karjerai.
  - **Mokinių savivalda suteikia mokiniams galimybę pajavairinti mokyklos gyvenimą.** Į mokinių savivaldos institucijų komandas buriasi išradingi, iniciatyvūs jauni žmonės, turintys įvairių idėjų ir gebantys jomis uždegti bendraamžius. Mokinių savivaldos institucijų atstovai dalyvauja rengiant mokyklos veiklos programą, planuojant mokyklos renginius. Mokiniai aktyviau dalyvauja renginiuose, kai patys juos inicijuoja, dalyvauja juos rengiant.
  - **Išugdomas gebėjimas konstruktyviai spręsti problemas.** Mokinys išmoksta tiksliai nustatyti problemas, jas spręsti. Taip pat išmoksta pateikti svarbius klausimus, ieško tinkamiausių būdų sunkumams spręsti, derina juos su kitomis savivaldos institucijomis, ugdomi gebėjimą išklausti bendraamžius.
  - **Turingai praleidžiamas laikas.** Mokiniai burdamiesi įvairiai veiklai susipažįsta su panašių pomėgių turinčiais bendraamžiais. Aktyviai ir sumaniai organizuoja įvairius renginius, akcijas, projektus, kurių metu patiria teigiamų emocijų. Turingai leidžiant laisvalaikį kartu su bendraminčiais neretai kyla ir naujų idėjų.
  - **Išmokstama planuoti laiką.** Mokinių savivaldos institucijų nariai yra aktyvūs mokiniai, dažnai daly-

vaujantys ir popamokinėje veikloje, todėl jiems tenka išmokti planuoti savo darbus, kad suspėtų dalyvauti jiems patinkančioje veikloje.

- **Užmezgami ryšiai.** Mokiniai užmezga partneriškus ryšius su kitų mokyklų mokiniais ar kitais tos pačios mokyklos bendruomenės nariais.
- **Igyjama bendravimo ir bendradarbiavimo patirties.** Bendraudami tarpusavyje ar kartu veikdami su kitomis savivaldos institucijomis, mokyklos bendruomenės partneriais mokiniai įgyja bendradarbiavimo patirties, kuri yra svarbi numatant tolesnę savo karjerą.
- **Galimybė dalyvauti įvairiuose projektuose.** Mokinių savivaldos institucijos nariai yra aktyvūs įvairių projektų, mokymų dalyviai. Turėdami dalyvavimo projektuose patirties, patys inicijuoja mokyklos, rajono, šalies projektus ugdymo įstaigose, be to, aktyviai dalyvauja ir tarptautiniuose projektuose.
- **Ugdomi demokratinio gyvenimo pagrindai.** Mokykla – tai vieta, kur mokiniai gali ir turi įgyti demokratijos pagrindus. Mokiniai nusako santykius su mokytojais, mokyklos administracija kaip demokratiškus, jeigu jie gali aktyviai reikštis planuojant mokyklos veiklą, priimant svarbius sprendimus, jei atsižvelgiama į jų nuomonę. Šitaip ne tik ugdoma mokinio motyvacija, bet ir formuojamas teigiamas požiūris į mokyklą.
- **Dedami tobulėjimo, pilietiško lavinimosi ir socialinio brendimo pagrindai.** Mokinių savivaldos institucija sudaro sąlygas jaunam žmogui lavintis, visapusiškai ugdytis socialinius gebėjimus, bręsti kaip socialiai orientuotai asmenybei.

Kaip jau minėta, mokinių savivaldos plėtra yra viena iš būtinų sąlygų įgyvendinti demokratinę mokyklos valdymą. Žodis „demokratija“ šiuolaikinėje pilietinėje visuomenėje siejamas su tautos valdymu, o šiuo atveju mokyklą galime įsivaizduoti kaip mažą valstybę, kurios

bendruomenė turi teisę lygiomis dalimis daryti įtaką mokyklos valdymo strategijai, priimti bendruomenei reikšmingus sprendimus. Mokiniai – viena svarbiausių mokyklos bendruomenės sudedamųjų dalių, todėl galime daryti išvadą, kad dera jiems sudaryti palankias sąlygas lygiomis dalimis prisidėti prie savo mokyklai reikšmingų sprendimų priėmimo, mokyklos priežiūros, tvarkymo, pozityvios atmosferos kūrimo, bendros tvarkos nustatymo ir diegimo.

## Mokinių savivalda dabar ir anksčiau

Lietuvos mokyklose jau sovietmečiu vyko organizuota užklasinė veikla, tačiau atkūrus Nepriklausomybę pasikeitė šios veiklos turinys ir formos. Mokykla ir mokinių savivalda praturtėjo naujais impulsais, siejamais su demokratinio valdymo įgyvendinimu tiek šalyje, tiek mokykloje. Mokyklose nebeliko komjaunimo, pionierių ir spaliukų organizacijų, atsirado mokinių savivaldos institucijos: mokinių parlamentai, mokinių tarybos, klasių tarybos, kurios aktyviai įsitraukė į naują mokyklų gyvenimo kūrimo procesą, skatindamos mąstyti ir veikti patį jaunimą. Mokinių interesų atstovavimas, taip pat ir nacionaliniu mastu, nors dar nesenas reiškinys, tačiau jo istorija peržengė dešimtmetį – pirmoji Nacionalinė mokinių konferencija įvyko dar 1996 m. Kūrėsi skautų, kudirkaičių ir panašios jaunimo organizacijos, tačiau jos netapo masinės.

## Mokinių savivaldos institucijos sėkmės

Šiuo metu mokinių savivaldos institucijų padėtis vis gerėja: sparčiai mažėja formaliai įsteigtų mokinių savivaldos institucijų, nes jų nariai, moksleiviai, tampa vis aktyvesni ir labiau motyvuoti. Todėl noras dirbti tokioje institucijoje stiprėja; tai mokiniai laiko garbės reikalu, o aktyvūs mokinių savivaldos institucijų nariai ir vėliau sėkmingai dalyvauja visuomeninėje veikloje, yra pilietiškai orientuoti. Mokinių savivalda jaunam žmogui tampa viena pagrindinių priemonių įvairiausiškai tobulėti ir dėti pagrindus savo sėkmingai karjerai.

# MOKINIŲ SAVIVALDOS INSTITUCIJŲ PADĖTIES APŽVALGA

Šiame skyrelyje pateikiami Jaunimo reikalų departamento prie LR socialinės apsaugos ir darbo ministerijos 2008 m. lapkričio mėn. atliktos savivaldybių atstovų (jaunimo reikalų arba mokinių savivaldos institucijų koordinatorių) apklausos rezultatai (užpildytos anketos gautos iš 38 savivaldybių) ir forumo „Mokinių savivalda“, vykusio 2008 m. lapkričio 25 d. Kaune, darbo grupės rezultatai (dalyviai – jaunimo reikalų arba mokinių savivaldos institucijų koordinatoriai).

## Sėkmės

### Mokinių aktyvumas

- Dalyvavimą mokinių savivaldos institucijos veikloje mokiniai laiko „garbės reikalu“.
- Aktyvūs mokinių savivaldos institucijų nariai vėliau aktyviai ir labai sėkmingai dalyvauja visuomeninėje veikloje.
- Mokinių savivalda yra tinkama forma mokiniams įsitraukti į pozityvios aplinkos kūrimo bei socialinių gebėjimų ugdymosi procesus.

### Mokinių savivaldos institucijų aktyvumo rodikliai

- Nuolat kas nors reikšminga vyksta!
- Plačiai vykdoma projektinė mokinių savivaldos institucijų veikla, kuri dažnai turi tęstinumą (pavyzdžiui, muzikos festivaliai ir kitokie renginiai tampa tradiciniai ir reikšmingi miestui/savivaldybei).

### Mokinių savivaldos institucijos ir mokyklų administracijos santykiai

- Kai kurių mokyklų administracija itin palankiai vertina mokinių savivaldos institucijos veiklą, suvokia teigiamą jos reikšmę mokyklai ir teikia visapusę paramą jai plėtojant veiklą ir sprendžiant mokyklos bendruomenei svarbius klausimus.
- Kai kurių mokyklų vadovai aktyviai veikiančią mokinių savivaldos instituciją vertina kaip savo paties ir vadovaujamos mokyklos garbės reikalą.

### Mokinių savivaldos institucijos ir savivaldybių administracijos santykiai

- Kai kuriose savivaldybėse mokinių savivaldos institucijų nariai, baigę mokyklą, išsaugojo ryšį su savi-

valdybių švietimo skyriais ar jaunimo reikalų koordinatoriais.

- Daugelyje savivaldybių jaunimo reikalų koordinatorius ir švietimo skyriaus darbuotojas sklandžiai bendrauja ir bendradarbiauja tarpusavyje, dalydamiesi turima informacija, patirtimi.
- Dalyje savivaldybių mokinių savivaldos institucija suvokiama kaip svarbi savivaldybės jaunimo politikos dalis.

## Nesėkmės

### Mokinių aktyvumas

- Pastebima, kad dalis mokinių stokoja atsakomybės už savo aplinką ir motyvacijos ją tobulinti, šių mokinių iniciatyvumas mažėja.
- Aktyvūs mokiniai dažnai „perkraunami“ įvairiomis kitokiomis veiklomis (per dideliu mokymosi krūviu, popamokine veikla ir kt.).
- Mokinių savivaldos institucijos aktyviau veikia gimnazijose, o pagrindinių mokyklų mokinių savivaldų institucijos pasyvesnės: trūksta aktyvių ir sąmoningai jos veikloje dalyvaujančių mokinių. Priežastis, kaip manoma, slypi pagrindinių mokyklų aukštesniųjų klasių mokinių kaitoje: aktyvūs mokiniai dažniausiai išeina iš pagrindinių mokyklų ir tęsia mokslą gimnazijose. Todėl sudėtinga formuoti mokinių savivaldos institucijos tradicijas.

### Mokinių savivaldos institucijų veiklos kokybiniai parametrai

- Dažnai mokinių savivaldos institucijos formuojamos savanorišku pagrindu: nerengiami demokratiniai rinkimai, pasigendama tiesioginio atstovavimo mokinių interesams.
- Kai kurios mokinių savivaldos institucijos yra neaktyvios ir nesavarankiškos.
- Į mokinių savivaldos institucijų veiklą įtraukiami **tik** aktyviausi mokiniai, kurie dažniausiai priima sprendimus, organizuoja ir įgyvendina įvairias veiklas.
- Neišvengiama mokinių kaita, stokojama mokinių savivaldos institucijos vykdomos veiklos tęstinumo.
- Mokinių savivaldos veiklos procese praleista grandis – klasių seniūnai.



- Mokinių savivaldos institucijos įgyvendina pavienes iniciatyvas, akcijas, organizuoja renginius ir kitas veiklas, menkai susijusias su atstovavimu mokinių interesams.
- Mokinių savivaldos institucijos veiklos mastai labai skiriasi lyginant didmiesčių, miestelių ir kaimo mokyklas.
- Įvairiose savivaldybėse mokinių savivaldos institucijų veiklos kryptys gerokai skiriasi.
- Trūkstant viešojo transporto ar esant menkam jo tinklui, dėl laiko sąnaudų, kelionių išlaidų kompensavimo problemų, ypač kaimo vietovėse, mokiniams sudėtinga atvykti į susitikimus ir aktyviai įsitraukti į veiklą.
- Trūksta lėšų mokinių savivaldos veiklai finansuoti arba nepakanka informacijos apie finansavimo galimybę iš savivaldybės ar nacionaliniu lygmeniu paskelbtų programų.

### **Mokinių savivaldos ir mokyklų administracijos santykiai**

- Mokinių savivaldos institucijų aktyvumas labai dažnai priklauso nuo jas koordinuojančio suaugusio žmogaus entuziazmo, ypač mažose (kaimo) mokyklose.
- Mokytojai dažnai nėra suinteresuoti mokinių savivaldos tikslų ir uždavinių įgyvendinimu ar pačios institucijos buvimu. Pasitaiko atvejų, kai į mokinių savivaldos instituciją žvelgiama kaip į nerimtą žaidimą, papildomą darbą suaugusiam žmogui.
- Mokytojai, mokyklų vadovai dažnai nesupranta mokinių savivaldos esmės ir prasmės, todėl mokinių savivaldos institucijos veikla imituojama arba yra tik formali.
- Pasitaiko, kad mokyklų administracijos ir patys mokiniai nusivilia mokinių savivaldos institucijos vykdoma veikla ir jos nebeatlaiko.
- Mokyklose mokinių savivaldos institucijos neretai nesulaukia kvalifikuotos pagalbos iš mokytojų, administracijos darbuotojų. Tyrimo rengėjai mano, kad mokiniams turėtų būti sudaryta galimybė patiems rinktis juos kuruojantį asmenį.
- Savivaldybių švietimo skyriai dažnai neturi darbuotojų veiklai su mokinių savivaldos institucijomis ir jų koordinatoriškas mokyklose.
- Mokinių savivaldos institucijos mokyklose ir savivaldybėse dažnai neturi savo erdvės (patalpų, kabineto ir pan.) susirinkimams ir kitokiai veiklai.

### **Informacijos sklaida, bendradarbiavimas**

- Ne visada mokinių savivaldos institucijas kuruojančių asmenų ir suinteresuotų institucijų (mokyklos administracijos, mokytojų, savivaldybės švietimo skyriaus ir kt.) požiūris į mokinių savivaldą būna teigiamas ar bent palankus. Pastebima, kad dažnai neatsakingai elgiamasi pateikiant informaciją mokinių savivaldos institucijai.
- Nacionaliniu lygmeniu nėra parengtos aiškios bendradarbiavimo mokinių savivaldos įgyvendinimo klausimais sistemos.
- Nėra mokinių savivaldos institucijų sistemos, kokybinių vykdomos veiklos kriterijų.

## **Rekomendacijos ir pasiūlymai, kaip skatinti mokinių savivaldos institucijų aktyvumą**

### **Mokinių savivaldos narių kompetencija**

- Koncentruotos informacijos apie mokinių savivaldos vadybą stoka.
- Trūksta užsienio šalių patirties. Mokiniai ne visada žino, ką ir kaip reikia daryti, t. y. nuo ko pradėti, kaip organizuoti darbą, spręsti konfliktus, kaip rengti paraiškas konkursams ir pan.
- Mokiniams stinga supratimo apie savivaldos prasmę ir svarbą, jie nerengiami tokie veiklai. Taip pat stokojama suvokimo apie tai, kas yra atstovavimas, dalyvaujamoji demokratija.

### **Fiziniai, finansiniai, juridiniai trukdžiai**

- Mokinių savivaldos institucijos dažnai neturi oficialaus juridinio statuso, yra neregistruotos, todėl negali dalyvauti konkursuose ir įgyvendinti kitokių veiklų.

### **Mokinių aktyvumo didinimas**

- Skatinti socialinę mokyklų/savivaldybių/valstybinių institucijų ir mokinių, jaunimo ir su jaunimu dirbančių organizacijų partnerystę.
- Daugiau dėmesio turi būti skiriama mokinių savivaldai įgyvendinti klasės lygmeniu.
- Teigiamas permainas paskatintų:
  - 1) darbas su atsakingais asmenimis mokyklose;
  - 2) informacijos sklaidos ir bendravimo kanalų bei priemonių peržiūra;
  - 3) palaikomi ryšiai tarp visų sistemos dalyvių.

### **Mokymai ir kompetencijų ugdymas**

- Būtina formuoti palankų mokyklos administracijos, kitų suinteresuotų asmenų bei institucijų požiūrį į mokinių savivaldą ir jos institucijas.

- Tobulinti mokinių savivaldos koordinatorių praktinius vadybos įgūdžius.

**Asmenų, koordinuojančių mokinių savivaldos institucijas, darbo tobulinimas**

- Dirbant su mokinių savivaldos institucijomis ir organizuojant susitikimus laikytis šių taisyklių:
  - 1) susitikimams parinkti konkrečią ir nesikeičiančią vietą bei laiką;

- 2) veikla ir svarstomi klausimai mokiniams turi būti aktualūs;
- 3) svarbu numatyti galimą veiklą įgyvendinti reikalingų išteklių poreikį ir šaltinius (pavyzdžiui, ar finansavimą būtų galima gauti iš įvairių fondų, ar laimėjus konkursus ir t. t.);
- 4) iš anksto numatyti metines mokinių kelionių išlaidas ir būdus joms kompensuoti.

# PILIETIŠKUMO IR DEMOKRATIŠKUMO PAGRINDAI MOKYKLOJE

## Mokinių integravimas į mokyklai reikšmingų sprendimų priėmimą

Mokinių savivaldos **institucija** atstovaujamoju būdu mokykloje **įgyvendina** mokinių savivaldos **teisę**. Neretai mokinių savivaldos (kaip teisės ir laisvės) ir mokinių savivaldos institucijos sąvokos yra tapatinamos, tačiau jų esmė ir įgyvendinimo būdai yra skirtingi.

Atskirti mokinių savivaldą nuo ją įgyvendinančios institucijos reikėtų dar ir dėl to, kad veiksmingos mokinių savivaldos institucijos pagrindas yra **tvirtos mokinių savivaldos tradicijos mokykloje**.

### Kas yra mokinių savivalda?

**Mokinių savivalda** – tai mokinių bendruomenės turimos **teisės** ir **laisvės** įgyvendinimas, susijęs su atstovavimu mokinių interesams: reikšmingų sprendimų priėmimu, įtakos darymu nagrinėjant aktualius klausimus. Mokinių savivaldos teisė gali būti įgyvendinama tiesiogiai arba netiesiogiai. Netiesiogiai mokinių savi-

valdos teisė yra įgyvendinama per mokinių savivaldos institucijas: mokinių tarybą, seniūnų tarybą ir kt.

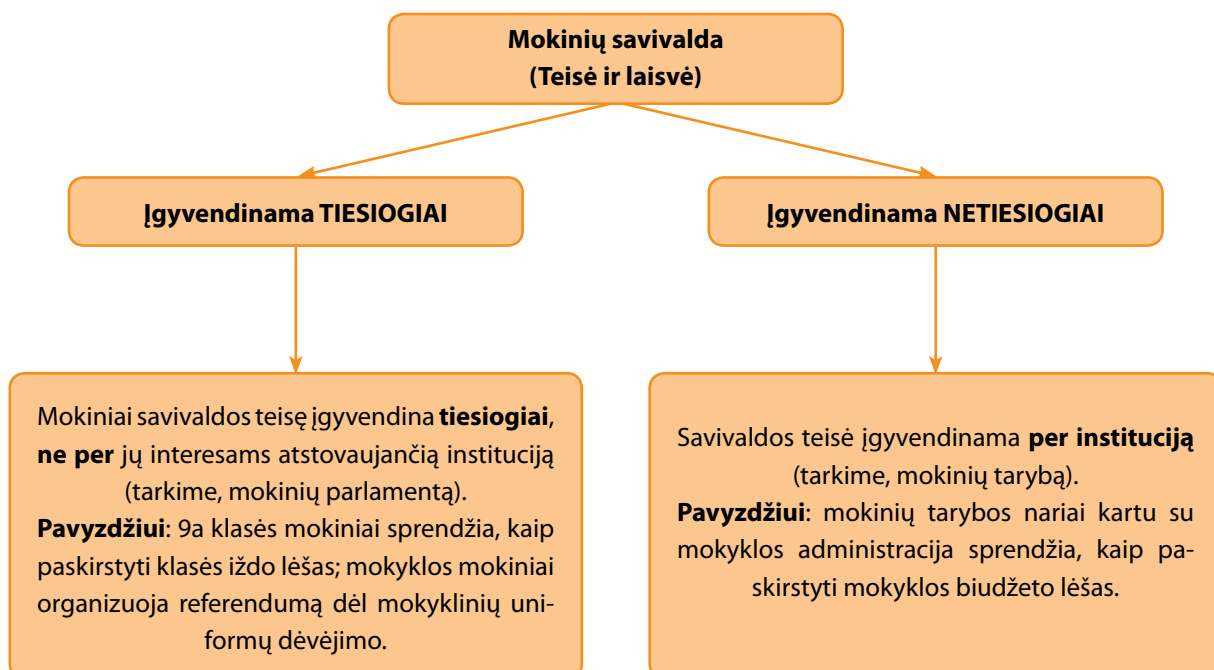
### Kas yra mokinių savivaldos institucija?

**Mokinių savivaldos institucija** – tai mokinių savivaldos teisės **netiesioginė įgyvendinimo forma**, priemonė, dažniausiai vykdoma per demokratiškai išrinktus atstovus (pavyzdžiui, mokinių parlamentas, senatas ir t. t.).

### Kuo tiesioginė mokinių savivalda skiriasi nuo mokinių savivaldos institucijos?

Nors tiesioginės mokinių savivaldos ir netiesioginės mokinių savivaldos (institucijos) tikslai yra tapatūs, tačiau jos **skiriasi tikslų įgyvendinimo forma**.

**Tiesioginė mokinių savivalda** įgyvendinama tiesiogiai (pavyzdžiui, mokiniai sprendžia, kaip paskirstyti klasės išdo lėšas), o **netiesioginė mokinių savivalda** įgyvendinama per tam tikrą instituciją: mokinių parlamentą, seniūnų tarybą ir kt.



### **Kuo svarbi tiesioginė mokinių savivalda?**

Šio skyrelio tikslas – aptarti **tiesioginės mokinių savivaldos** reikšmę, įgyvendinimo būdus ir sąsajas su mokinių savivaldos institucija.

Kaip jau minėta, mokinių savivaldos teisė gali būti įgyvendinama per mokinių savivaldos instituciją (demokratiškai išrinktus atstovus), tačiau dažnai nepelnytai užmirštama **tiesioginės mokinių savivaldos įgyvendinimo** reikšmė, įtaka mokykloje vykstantiems procesams, demokratijos ir pilietiškumo pagrindų ugdymui.

Mokinių savivaldos institucijos poreikis natūraliai kyla iš teigiamo požiūrio į tiesioginę mokinių savivaldą ir kartu – iš mokinių pasirengimo savo interesus ginti ne tik patiems tiesiogiai, bet ir per demokratiškai išrinktus atstovus. Todėl prieš steigiant mokinių savivaldos instituciją labai svarbu atkreipti dėmesį ir į tiesioginės mokinių savivaldos įgyvendinimo priemones, jų veiksmingumą.

### **Pagrindiniai tiesioginės mokinių savivaldos įgyvendinimo pranašumai**

- Visi mokyklos mokiniai (ir klasių bendruomenės) bendrai priima sprendimus.
- Ugdomi mokinių socialinės atsakomybės pagrindai, t. y. mokiniai, tapdami lygiaverčiais savo mokyklos šeiminkais, kartu įgyja atsakomybę už mokyklos ir jos bendruomenės gerovę.
- Mokiniam sudaromos sąlygos visapusiškai ugdytis gebėjimus nustatyti problemas, jas suvokti ir tinkamai spręsti.
- Tiesioginė mokinių savivalda – viena veiksmingiausių demokratijos ir pilietiškumo pagrindų ugdymo priemonių.
- Tiesioginė mokinių savivalda – viena iš priemonių, padedančių įgyvendinti demokratinę mokyklos valdymą.
- Tiesioginė mokinių savivalda – **tai pagrindas tvirtai, stabiliai ir veikliai mokinių savivaldos institucijai.**

### **Kaip įgyvendinti tiesioginę mokinių savivaldą?**

Pati tiesioginės mokinių savivaldos sąvoka suponuoja tai, kad savivaldos teisę mokiniai įgyvendina tiesiogiai – ne per išrinktus atstovus. Tiesioginės mokinių savivaldos pranašumas – į veiklą įtraukiamas maksima-

lus mokinių skaičius, skirtingai negu mokinių savivaldos institucijos atveju. Tai reiškia, kad tiesioginė mokinių savivalda yra ir gali būti įgyvendinama:

- ir klasės lygmeniu, pavyzdžiui, mokiniams sudaroma galimybė spręsti, kur vykti ekskursijos metu, kaip panaudoti išdo lėšas, kaip žymėti klasės draugų lankomumą ir kt.;
- ir mokyklos lygmeniu, pavyzdžiui, referendumo dėl mokyklinių uniformų dėvėjimo organizavimas;
- taip pat skatinamos ir pavienės iniciatyvos, pavyzdžiui, mokinių grupė inicijuoja Kalėdinę gerumo akciją.

Sprendimo/balso ir iniciatyvos teisę turi visi mokyklos (klasės) mokiniai. Dėl visų minėtų aplinkybių mokyklos administracija, klasių auklėtojai turėtų mokiniams sudaryti sąlygas, palankią terpę įgyvendinti savivaldos teisę ir taip ugdyti(s) įvairius gebėjimus, taip pat tiesiogiai prisidėti prie savo aplinkos, mokyklos mikroklimato gerinimo, problemų sprendimo, bendrų tvarkos taisyklių nustatymo.

## **Mokinių savivaldos institucijos tikslų nustatymas**

Mokinių savivaldos institucija – viena iš būtinų sąlygų įgyvendinti demokratinę mokyklos valdymą, o pagrindinis jos tikslas – sudaryti sąlygas ir užtikrinti galimybę mokinių bendruomenei išreikšti savo poziciją įvairiais klausimais per mokinių savivaldos instituciją, teisėtai atstovaujančią jų interesams. Šis tikslas yra fundamentalus ir atskleidžiantis pagrindinę mokinių savivaldos idėją bei misiją.

Tačiau iš tikrųjų susiduriame su tuo, kad nerandame aiškių kriterijų, kuriais remdamiesi galėtume įvertinti, ar mokinių savivaldos institucijos veikla pateisina lūkesčius, ir ką reikėtų keisti, siekiant veiklą nukreipti reikiama ar norima linkme. Šiuos kriterijus galime rasti tik aiškiai suformulavę mokinių savivaldos institucijos ir jos vykdomos veiklos tikslus bei uždavinius.

### **Kokie yra mokinių savivaldos institucijos tikslai ir uždaviniai?**

Tai visos mokyklos bendruomenės (mokinių, mokytojų, mokyklos administracijos, tėvų) bendru sutarimu suformuluoti mokinių savivaldos institucijos veiklos orientyrai, siekiamybės, numatyti laukiami rezultatai.

### **Kodėl būtina numatyti tikslus ir uždavinius?**

Apibrėžti mokinių savivaldos institucijos tikslus ir uždavinius labai svarbu dėl kelių priežasčių:

- mokinių savivaldos institucijos nariai supranta ir žino, kokie yra jų tikslinių auditorijų (mokinių, mokytojų, mokyklos administracijų, tėvų) lūkesčiai, ko jie tikisi iš jų vykdomos veiklos;
- mokinių savivaldos institucija lengviau nubrėžia savo veiklos gaires ir numato veiklos strategiją;
- išryškėja objektyvūs kriterijai, kuriais remiantis galima įvertinti mokinių savivaldos institucijos vykdomą veiklą, jos kokybę ir veiksmingumą.

### **Kaip numatyti tikslus ir uždavinius?**

Mokinių savivaldos institucijos tikslus ir uždavinius galima nustatyti taikant įvairią metodiką, tačiau svarbiausi aspektai, kurie turi atsispindėti numatytuose tiksluose, turi būti šie:

- esminė mokinių savivaldos institucijos paskirtis ir reikšmė;
- mokinių savivaldos institucijos vieta mokykloje, t. y. kokią reikšmę jai teikia mokyklos bendruomenė ir kokią kompetenciją jai priskiria;
- tikslinių auditorijų (mokinių, mokytojų, mokyklos administracijų, tėvų) lūkesčiai, norai;
- veiklos galimybės ir perspektyvos, priklausančios nuo įvairių aplinkybių (pavyzdžiui, vietos, gyventojų skaičiaus, vietos valdžios institucijų požiūrio ir kt.);
- turimi žmonių (narių skaičius, gebėjimai, kompetencija, amžius, galimybės ir kt.) ir materialieji (finansinės galimybės, priemonės, inventorių ir kt.) išteklių;
- mokyklos tradicijos, socialinė aplinka;
- mokinių savivaldos institucijos narių asmeniniai tikslai, poreikiai, pasiūlymai;
- Taip pat būtina atsižvelgti ir į kitų mokyklų mokinių savivaldos institucijų gerąją ir blogąją patirtis.

Įvertinus visus minėtus aspektus, galimas perspektyvas ir numčius mokinių savivaldos institucijos tiks-

lus, pravartu sudaryti planą, kaip tuos tikslus pasiekti ir įgyvendinti paskirtus uždavinius.

### **Kas yra uždavinių įgyvendinimo planas?**

**Mokinių savivaldos institucijos uždavinių įgyvendinimo planas** – tai suformuluota veiklos strategija ir gairės, kryptys, skirtos optimaliai įgyvendinti keliamus tikslus ir prisiimtus įsipareigojimus. Tai yra planas, kuriame išvardyti konkretūs veiksmai.

Mokinių savivaldos institucijos uždavinių įgyvendinimo planą pravartu kurti drauge su mokiniais, mokytojais, mokyklos administracija, tėvais, konsultuojantis, atsižvelgiant į jų išsakytą nuomonę ir t. t.

Svarbu paminėti, kad susidarius veiklos planą mokinių savivaldos institucijai lengviau orientuotis ir įvertinti pasiektus rezultatus, padarytą pažangą, nes veiklos planas yra lyg savotiškas orientyras. Taip pat tai padeda įgyvendinti ir atsiskaitomumo principą (apie tai rašoma tolesniuose šio leidinio skyreliuose).

### **Uždavinių įgyvendinimo planas pagal laiką ir apimtį gali būti įvairaus pobūdžio:**

- **Ilgalaikis.** Tai yra bendra mokinių savivaldos institucijos veiklos strategija, numatyta ilgesniam periodui – pavyzdžiui, kadencijos laikotarpiui.
- **Trumpalaikis.** Tai gali būti mėnesio veiklos planas.
- **Kazuistinis.** Šis planas skirtas konkrečioms projektams ir jų uždaviniams įgyvendinti. Pavyzdžiui, mokinių parlamentas ketina surengti olimpinį sporto šakų turnyrą, kuriam įgyvendinti sukurtas planas. Mokinių savivaldos institucija juo vadovaujasi atlikdama įvairius veiksmus ir planuodama savo veiklą bei panaudodama turimus išteklius.

### **Pavyzdinis planas**

Toliau pateikiamas galimas projekto įgyvendinimo planas (sudėtingo uždavinio įgyvendinimo planas), tačiau svarbu pridurti, kad panašiu principu galima sudaryti ir ilgalaikių bei trumpalaikių uždavinių įgyvendinimo planus. Plano dalys pagal poreikį gali būti skaidomos į smulkesnes dalis: kuo detalesnis planas, tuo daugiau aiškumo suteikia komandai, vykdančiai numatytus tikslus.

**Šakių „Vyturio“ vidurinės mokyklos mokinių tarybos organizuojamo „Olimpinio sporto šakų turnyro“ įgyvendinimo planas**

**Veiksmas: „Olimpinio sporto šakų turnyras“.**

**Tikslai:**

- Paskatinti mokinius aktyviai sportuoti.
- Supažindinti mokinius su olimpinėmis sporto šakomis.
- Į mokyklos renginius įtraukti daugiau tikslinių auditorijų (tėvus, senelius, mokytojus ir kt.).

**Uždaviniai:**

- Surengti olimpinių sporto šakų turnyrą.
- Surengti pristatymą apie olimpines žaidynes.
- Surengti daugiausiai išmanančio apie Olimpines žaidynes mokinio rinkimus.
- Suorganizuoti mokytojų ir tėvų krepšinio rungtynes.

Data	Veiksmas	Tikslai	Uždaviniai*	Reikalingi išteklių**	Atsakingi asmenys
Kovo 7–12 d.	Viešai paskelbiamas „Olimpinių sporto šakų turnyras“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informuoti;</li> <li>• Sudominti;</li> <li>• Paskatinti užsiregistruoti dalyvauti ir kt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Išplatinti skrajutes;</li> <li>• Iškabinti plakatus;</li> <li>• Mokyklos radijuje transliuoti informacinius reportažus</li> </ul>		Vardenis Pavardenis
Kovo 12 d.	Dalyvių registracija				

\* Arba vykdymo etapai, nustatantys, kokius veiksmus (uždavinius) reikia įvykdyti norint pasiekti užsibrėžtus tikslus.

\*\* Komandos narių, organizuojančių įvairias veiklas, skaičius, inventorių, priemonės ir kt.

## Situacijos analizė, pagal kurią pritaikomas savivaldos institucijos modelis ir vadybos mechanizmas

Prieš steigiant mokinių savivaldos instituciją ir kuriant jos organizacinę (vadybos) sistemą, pravartu apsvaistyti, koks mokinių savivaldos institucijos modelis ir kokia vadybos schema įgalintų mokinių savivaldos instituciją veiksmingiausiai siekti savo tikslų, kuo labiau panaudoti turimus išteklius.

Dažnai pasitaikanti klaida – mokinių savivaldos institucijos modelio **diegimas neatsižvelgus** į:

- mokyklos bendruomenės lūkesčius, ko ji tikisi iš mokinių savivaldos institucijos;
- turimus žmonių išteklius;
- komandos narių amžių;
- komandos narių kompetenciją;
- mokykloje susiformavusias tradicijas;
- mokinių savivaldos institucijos vietą mokyklos savivaldos institucijų kontekste (pavyzdžiui, santykį su mokyklos taryba, veiklos ir įtakos sferų pasiskirstymą);
- ir kt.

Svarbu prisiminti, kad mokinių savivaldos institucijos ir jos modelio poreikis turi natūraliai kilti iš mokyklos bendruomenei priimtinių vertybių, tradicijų, pažangos,

perspektyvų ir siekių. Vadinas, **vargu, ar** mokinių savivaldos institucijos veikla **visiškai tenkins** mokyklos bendruomenės poreikius, **jeigu** pati mokykla dar **nebus pasirengusi** visapusiškai diegti demokratijos pagrindus, ne tik teoriškai, bet ir realiai priimti įsipareigojimą sudaryti sąlygas mokinių balsui būti išgirstam bei skatinti juos reikšti savo nuomonę. Jeigu mokinių savivaldos institucijai tarp kitų mokyklos savivaldos organų bus iš anksto priskirta tik fiktyvi patariamoji ar reprezentacinė funkcija, tokia mokinių savivalda merdės.

Mokinių savivaldos institucijos įsteigimas mokykloje yra savotiškas lūžio taškas, bylojantis apie demokratinio mokyklos valdymo požymius. Tai gali iš esmės keisti nusistovėjusias mokyklos tradicijas, mokyklos administravimo metodus ir principus, todėl labai svarbu pasirinkti tinkamą mokinių savivaldos institucijos modelį ir pritaikyti tinkamiausią vadybos mechanizmą.

### Kas yra situacijos analizė, pagal kurią pritaikomas mokinių savivaldos institucijos modelis ir vadybos mechanizmas?

**Situacijos analizė** – tai aplinkybių, mokyklos situacijos, jos tradicijų ir socialinės terpės įvertinimas, nagrinėjimas, siekiant pritaikyti tinkamiausią mokinių savivaldos institucijos modelį. Tinkamai parinktas modelis laidos tolygią ir veiksmingą mokinių savivaldos institucijos veiklą.

### **Kodėl reikia parengti situacijos analizę?**

Situacijos analizė būtina dėl šių priežasčių:

- mokinių savivaldos institucijai parenkamas tinkamas vadybos modelis (apie juos kalbėsime tolesniuose skyreliuose);
- tinkamai parinktas mokinių savivaldos modelis užtikrina veiksmingą veiklą, optimalų išteklių panaudojimą, priimamus tikslingus sprendimus;
- įvertinus situaciją galima numatyti mokinių savivaldos institucijos veiklos tikslus ir uždavinius, sužinoti mokyklos bendruomenės lūkesčius.

### **Kaip parengti situacijos analizę?**

Padėtis analizuojama gali būti įvairiausiomis formomis ir metodais, pavyzdžiui, tai gali būti tikslinių auditorijų anketinė apklausa, vieša diskusija, konferencija, referendumas ir kt. Svarbu tai, kad pasirinktas metodas būtų rezultatyvus ir galėtų suteikti kuo išsamesnę ir tikslesnę informaciją.

### **Analizuojant padėtį būtina išnagrinėti ir įvertinti šiuos aspektus:**

- Mokyklos bendruomenės (mokinių, mokytojų, mokyklos administracijos, tėvų) poreikiai ir lūkesčiai, ko jie tikisi iš mokinių savivaldos institucijos. Pavyzdžiui, galbūt pasigendama kultūrinių renginių, neformaliojo ugdymo užsiėmimų, gal yra kita niša, kurią galėtų užpildyti mokinių savivaldos institucijos veikla.
- Tam tikri mokyklos ir jos bendruomenės dydžiai, pavyzdžiui, mokinių skaičius, mokinių amžius, mokyklos tipas (pagrindinė, vidurinė ar gimnazija), vietovė (miestas, rajonas) ir kt.
- Mokinių iniciatyvumo rodikliai, pavyzdžiui, įvairių mokinių iniciatyvų mastas, t. y. jų inicijuoti renginiai, spektakliai, sporto šventės.
- Mokyklos administracijos požiūris į mokinių savivaldos instituciją ir vieta tarp kitų mokyklos savivaldos institucijų.
- Mokinių savivaldos institucijos veikla pagal jos kompetenciją.
- Mokinių noras burtis į komandą, atstovausiančią kitų mokinių interesams.
- Turimi ištekliai ir jų kokybė arba kiekybė:
  1. materialieji (finansiniai) ištekliai;
  2. žmonių ištekliai (pavyzdžiui, ar yra galimybė skirti mokinių savivaldos instituciją kuruojanti asmenį).
- Ir kt.

### **Kaip įvertinti analizės rezultatus?**

Suprantama, kad situacijos analizė bus bevertė, jei surinkti duomenys liks neišnagrinėti ir nebus atsižvelgta į gautus rezultatus, todėl labai svarbu tinkamai įvertinti gautus rezultatus ir jiems skirti itin daug dėmesio renkantis mokinių savivaldos institucijos modelį ir vadybos mechanizmą.

Tolesniuose skyreliuose aptariami populiariausi arba dažniausiai sutinkami mokinių savivaldos institucijos modeliai, tačiau, kaip minėta, išsirinkti vieną iš jų yra ne lengviau, negu jį pritaikyti. Kodėl taip yra? Netinkamai pasirinktas modelis gali varžyti ar net trukdyti komandai dirbti, stabdyti jos pažangą, o rezultatais nuvilti tikslines auditorijas.

### **Kaip pasirinkti savivaldos modelį?**

Modelį reikėtų pasirinkti, atsižvelgiant į visus aspektus, aptartus skyrelyje apie situacijos analizės parengimą.

Pavyzdžiui, jeigu mokykla yra pagrindinė, suprantama, kad joje mokosi įvairaus, tačiau jaunesnio amžiaus vaikai, todėl pasirinkus kokį nors modelį, kai mokinių savivaldos teisę įgyvendina sudaryta iš kelių mokinių komanda, vargu, ar sulauksime lūkesčius atitinkančio rezultato, nes mokinių amžius ir skaičius suponuoja tai, kad mokiniams veikiausiai dar trūksta patirties, gebėjimo prisiimti atsakomybę už didelės auditorijos interesų atstovavimą, taip pat lieka rizikos, kad į mokinių savivaldos institucijos veiklą bus įtraukiami tik aukštesniųjų klasių mokiniai. Šiuo atveju labiau tiktų pasirinkti klasių atstovų (seniūnų tarybos) modelį, taip į mokinių savivaldos institucijos veiklą įtraukiant daugiau **įvairaus amžiaus** mokinių.

### **Svarbu prisiminti, kad:**

1. Mokinių savivaldos institucijos modelis (toliau – modelis) ir jo galimybės turi visapusiškai atitikti esamą situaciją mokykloje ir jos bendruomenės lūkesčius.
2. Pasirinktas modelis turi ne trukdyti ar varžyti, bet padėti vykdyti veiklą.
3. Modelis neturi varžyti mokinių iniciatyvos.
4. Modelis turi būti renkamas ir įgyvendinamas tik demokratiniais pagrindais bei remiantis pliuralizmu, t. y. tėvų, mokytojų, mokyklos administracijos ir svarbiausia – **mokinių** nuomone.
5. Vadybos sistema turi būti tokia, kad komanda galėtų kuo tinkamiau vykdyti veiklą, organizuoti darbą bei veiksmingai pasiskirstyti kompetencijas ir atsakomybes.

# MOKINIŲ SAVIVALDOS INSTITUCIJŲ MODELIAI

Šiame skyrelyje aptariamos populiariausios arba dažniausios mokinių savivaldos institucijų organizavimo formos, t. y. mokinių savivaldos institucijos modeliai. Kiekvienos mokinių savivaldos institucijos organizacinė struktūra ir veiklos pagrindai yra unikalūs, todėl ji gali turėti įvairių, šiame skyriuje aptariamų, modelių bruožų. Šioje potemėje pateikti tik pagrindiniai mokinių savivaldos institucijos modelių bruožai, o jų veikimo principai ir vadyba išsamiau bus aptariama tolesniuose šio leidinio skyreliuose.

## Kas yra mokinių savivaldos institucijos modelis?

**Mokinių savivaldos institucijos modelis** – tai mokinių savivaldos institucijos organizavimo forma, kurioje apibrėžiama atsakomybių ir funkcijų pasiskirstymo būdai.

Jau minėta, kad mokinių savivalda pagal įgyvendinimo formą gali būti tiesioginė arba netiesioginė. Šiame leidinyje aptarsime dažniausius **netiesioginės** mokinių savivaldos **įgyvendinimo** modelius. Susipažinus su jais bus lengviau suprasti mokinių savivaldos veikimo principus ir nustatyti veiksmingiausią darbo su savivaldos institucija metodiką.

### 1. Renkamoji mokinių savivaldos institucija

Renkamosios mokinių savivaldos institucijos ryškiausias ir esminis bruožas, skiriantis ją nuo kitų mokinių savivaldos organizacijos formų, yra rinkimai. Visuotinių demokratinių rinkimų būdu mokiniai renka tarybą, parlamentą ar kitokią mokinių savivaldos instituciją,

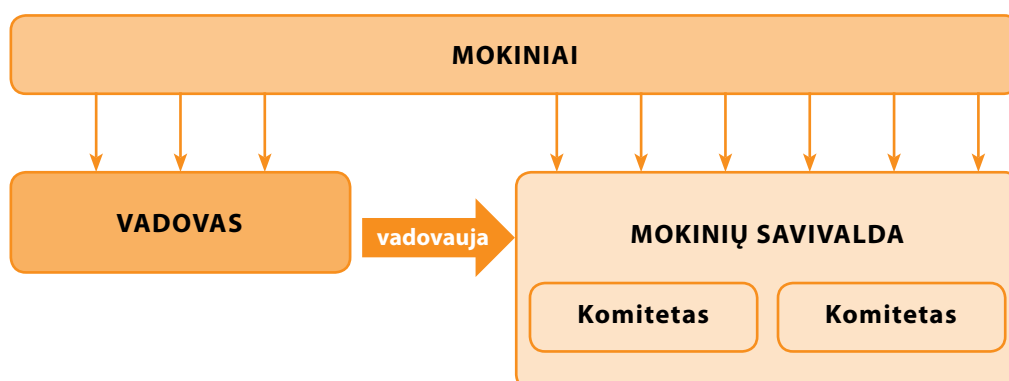
atstovausiančią juos rinkusių mokinių interesams. Šios institucijos vadovas gali būti renkamas dviem būdais:

- 1. vidiniais rinkimais:** vadovas renkamas pačių mokinių – savivaldos institucijos narių;
- 2. išoriniais rinkimais:** vadovas renkamas visos mokyklos bendruomenės visuotinių demokratinių rinkimų būdu.

Renkamoji mokinių savivaldos institucija labiausiai atspindi ir įtvirtina demokratijos pagrindus mokykloje, todėl šis modelis rekomenduotinas kaip **tinkamiausia** netiesioginės mokinių savivaldos įgyvendinimo forma.

Jau žinome, kad mokinių savivalda iš esmės yra pilietiškumą skatinanti ir demokratijos pagrindus ugdanti priemonė. Tačiau šis instrumentas neretai tampa tik pačių mokinių – savivaldos institucijos narių – „privilegija“, nes kiti mokyklos mokiniai vangiai įtraukiami į bendrų mokyklos sprendimų priėmimą. Todėl demokratiniai ir visuotiniai mokinių savivaldos institucijos rinkimai neabejotinai sustiprintų demokratiškumo idėjas mokykloje ir taptų gražia tradicija, kuriančia pozityvią atmosferą. Juk kiekvienas mokinys, turėdamas teisę ir galią išsirinkti savo atstovus, pats prisiima atsakomybę už savo balsą, o kartu ir už mokyklos vidaus politikos gaires.

Neverta nerimauti, kad rinkimai gali būti neefektyvūs, t. y. kad balsavimas vyks vangiai ir mokiniai bus neaktyvūs. Naujovės, iš esmės keičiančios mokykloje nusistovėjusias tradicijas, ne visada prigyja iškart ar labai staiga – tam reikia laiko ir įdirbio. Kad ir kaip būtų, už galimai nepavykusius rinkimus daug svarbesnė yra mokiniams rinkimų faktu nešama „žinia“, kad jie turi teisę ir galią prisidėti prie mokyklai reikšmingų sprendimų priėmimo. Tai ilgainiui lemia įsitikinimą, kad kiekvienas yra ir gali būti pats atsakingas už savo aplinkos kūrimą, jos gerinimą.





Demokratiniai rinkimai ar referendumai visais mokyklos bendruomenei reikšmingais klausimais neabejotinai sustiprina demokratijos pagrindus. Šitaip mokykloje sukuriama terpė ugdyti socialiai atsakingą ir

pilietiškai aktyvią asmenybę, skatinti jos raidą, todėl šis mokinių savivaldos institucijos modelis gali labiausiai prisidėti įtvirtinant demokratinio šiuolaikinės mokyklos valdymo principus.

Stiprybės	Silpnybės
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Veiksmingiausiai įtvirtina demokratijos principus.</li> <li>2. Visi mokiniai įtraukiami į bendrų sprendimų priėmimą (rinkimai).</li> <li>3. Išrenkami geriausi iš geriausių (gebantys tinkamiausiai atstovauti mokinių interesams).</li> <li>4. Tiesioginis rinkėjų ir išrinktų atstovų ryšys.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kandidatų baimė prisiimti atsakomybę dėl jų rinkusių mokinių interesų atstovavimo.</li> <li>2. Galimas mokinių pasyvumas balsuojant.</li> <li>3. Galimas neatsakingų asmenų išrinkimas.</li> </ol>

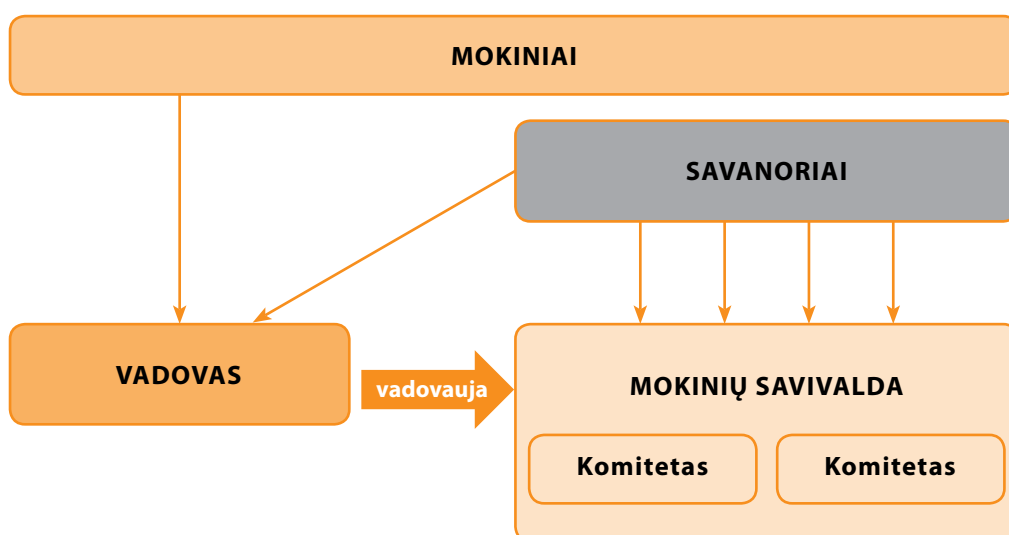
Galimybės	Grėsmės
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mažinamas mokinių apolitiškumas.</li> <li>2. Mokiniai kaip lygiaverčiai partneriai dalyvauja mokyklos valdyme.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nenašus išrinktųjų darbas.</li> <li>2. Nepakankamas atsakomybės jausmas.</li> <li>3. Atstovaujama mokinių poreikių tenkinimo stoka.</li> </ol>

## Kitos mokinių savivaldos institucijų organizavimo formos

Šiame skyriuje glaustai aptariamos kitos mokinių savivaldos institucijų organizavimo formos. Reikia paminėti tai, kad šie mokinių savivaldos institucijų modeliai yra vieni iš dažniausių Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklose, tačiau juos derėtų atskirti nuo renkamojo mokinių savivaldos institucijos modelio, nes mokinių savivaldos misija ir demokratinis mokyklos valdymas rezultatyviausiai įgyvendinami per demokratiškai išrinktus atstovus.

### Savanoriškoji mokinių savivaldos institucija

Pagrindinis šio modelio bruožas – mokinių savivaldos institucijos nariai mokykloje nėra renkami, o jos įsteigimas ir vykdoma veikla pagrįsta išskirtinai tik savanoriška iniciatyva. Šioje schemoje matyti, kad mokiniai nerenka „savanorių“, t. y. mokinių, kurie savo iniciatyva buriasi į komandą. Šis modelis nuo paprasto mokinių susibūrimo skiriasi tuo, kad šis savanoriškas mokinių susibūrimas į bendrą komandą yra *legitimus* arba kitaip tariant – mokyklos bendruomenės pripažįstamas kaip teisėtas ir orientuotas į mokyklos mokinių interesų atstovavimą. Būtent todėl šį modelį taip pat



galime laikyti tam tikra mokinių savivaldos institucijos organizavimo forma.

Iš schemos taip pat matyti, kad mokiniai, organizuodami savo veiklą, pasiskirsto, kas už ką atsako ir funkcijas: tuo tikslu formuojami komitetai (tam tikros grupės, kurios turi išskirtines atsakomybes ir funkcijas) arba paprasčiausiai jas pasiskirstant, pasidalijant tarp savivaldos institucijos narių.

Savanoriškosios mokinių savivaldos institucijos vadovas paprastai yra renkamas. Šiuo atveju taikomi du vadovo rinkimo būdai:

- 1. vidiniais rinkimais:** vadovas renkamas pačių mokinių – savivaldos institucijos narių;
- 2. išoriniais rinkimais:** vadovas renkamas visos mokyklos bendruomenės visuotinių demokratinų rinkimų būdu.

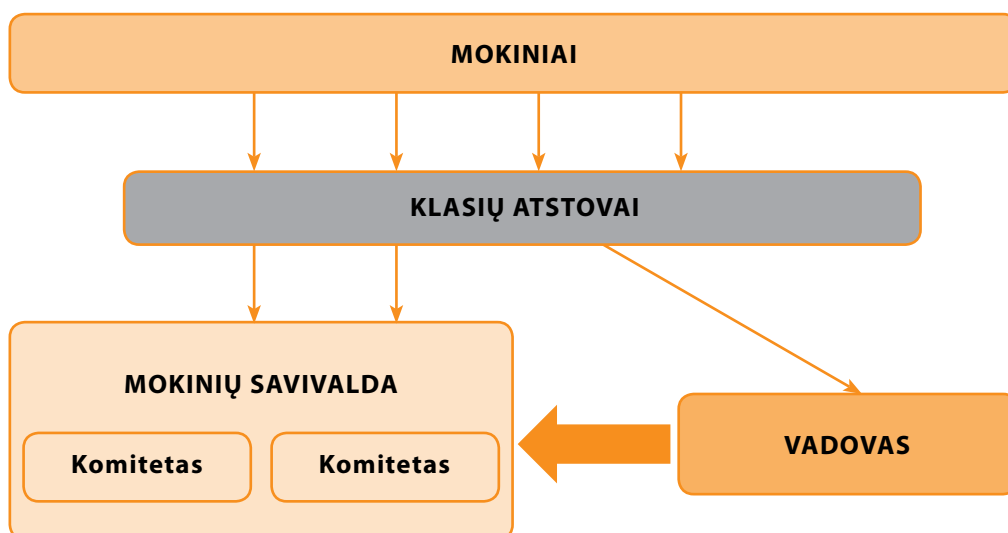
Stiprybės	Silpnybės
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nėra trukdžių patekti į mokinių savivaldos instituciją.</li> <li>2. Iš savanorio nereikalaujama patirties.</li> <li>3. Norint patekti į mokinių savivaldos instituciją nereikia būti žinomam tarp mokyklos mokinių ar pasižymėti kokioje nors srityje.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mokyklos bendruomenei savivaldos institucija tampa mažiau matoma.</li> <li>2. Savanoriai nepakankamai suvokia savo atsakomybę ir pareigas komandoje.</li> </ol>

Galimybės	Grėsmės
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kiekvienas norintysis gali būti mokinių savivaldos institucijos nariu.</li> <li>2. Skatinama savanoriška iniciatyva ir veiklos vykdymas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Narių pasyvumas.</li> <li>2. Nepakankamas atstovavimas mokinių interesams.</li> <li>3. Savivaldos institucija mokyklos bendruomenei gali tapti neaktuali.</li> </ol>

### Atstovaujamoji mokinių savivaldos institucija

Ši mokinių savivaldos institucijos organizavimo forma labai panaši į renkamosios ir savanoriškosios mokinių savivaldos institucijų modelius, nes atlieka tą pačią – atstovavimo mokinių interesams – funkciją.

Tačiau nuo minėtų modelių skiriasi tuo, kad atstovaujamoji mokinių savivalda paprastai yra sietina su privalomuoju delegavimu (pavyzdžiui, į seniūnų tarybą kiekviena klasė *privalo* deleguoti savo atstovą).



Teoriškai šis modelis gali būti vertinamas pozityviai, nes renkant atstovą į mokinių savivaldos instituciją (pavyzdžiui, seniūnų tarybą), klasėje paprastai vyksta rinkimai. Tačiau iš tikro susiduriame su pagrindiniu šio modelio trūkumu – per dideliu atstovaujimų socialinių vienetų (klasių ir jose besimokančių mokinių) skaičiumi, todėl ganėtinai sunku, o gal net apskritai neįmanoma suderinti tokio kiekio skirtingų atstovaujimų interesų. Todėl rinkimų klasėje metu rinkiminės programos arba klasės lūkesčiai paprastai lieka neį-

gyvendinami arba nepatenkinami. Seniūnų tarybos ir visos kitos institucijos, **suformuotos** atstovauti mokinių interesams **delegavimo būdu**, paprastai arba nevykdo pagrindinės savo funkcijos (atstovauti delegavusios bendruomenės interesams) ir sprendžia visuotinio reikšmingumo klausimus arba veikia tik kaip patariamasis kitos mokinių savivaldos institucijos balsas (neretai vienoje mokykloje atsiranda dvi mokinių savivaldos institucijos, pavyzdžiui, mokinių taryba ir seniūnų taryba).

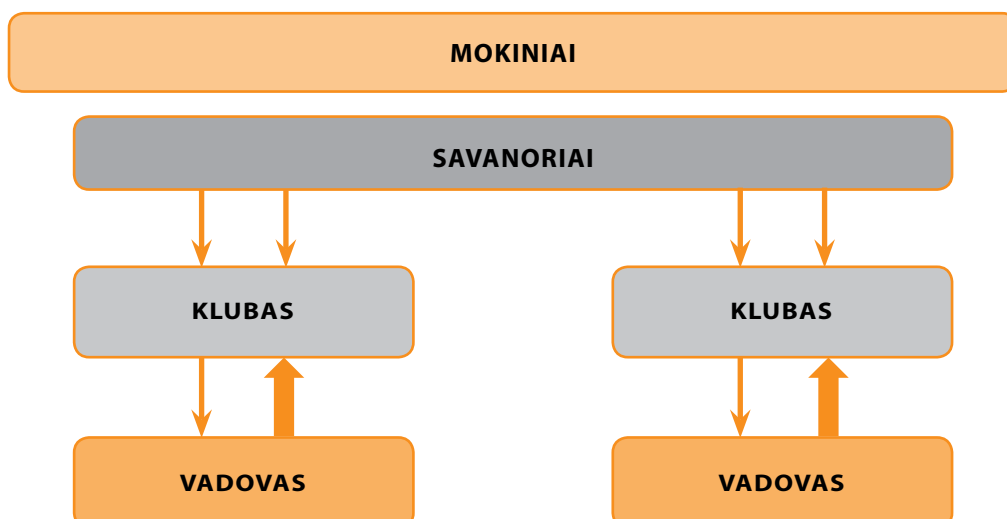
Stiprybės	Silpnybės
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tiesiogiai atstovaujami visų klasių mokiniai.</li> <li>2. Mokiniam rinkėjams atstovauja jų klasės draugas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Santykinai priverstinė narystė.</li> <li>2. Neproduktyvus mokinių savivaldos institucijos darbas.</li> <li>3. Ribotas skaičius klasės delegatų, nepaisant to, kad yra daugiau norinčiųjų tapti mokinių savivaldos institucijos nariais.</li> </ol>

Galimybės	Grėsmės
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Išaugęs pasitikėjimas deleguotais atstovais.</li> <li>2. Rinkimuose iš esmės dalyvauja visi klasės mokiniai.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Chaotiškas problemų sprendimas.</li> <li>2. Aktyvesni kitų klasių nariai negali pakeisti pasyviųjų.</li> <li>3. Klasės auklėtojas gali daryti įtaką lyderio rinkimams.</li> </ol>

### Klubai, būreliai

Šios mokinių organizacijos formos negalime laikyti mokinių savivaldos institucija, nes paprastai šis modelis yra sietinas su pačių mokinių iniciatyva suburtais kolektyvais, kurių veiklos pagrindai ir pati veikla iš esmės ne-

susiję su mokinių interesų atstovavimo funkcija. Tačiau jų vykdoma veikla daugiau ar mažiau daro ar gali daryti įtaką mokyklos gyvenimui. Klubuose ir būreliuose mokiniai gali **įgyvendinti mokinių savivaldos teisę ir tiesiogiai, ir netiesiogiai**.



Pavyzdžiui, žurnalistų būrelis inicijavo viešą diskusiją, kurios metu mokyklos administracija ir mokyklos bendruomenė aptarė ir parengė lėšų, gaunamų iš 2 proc. paramos, skirstymo planą. Mokiniai, būdami klubo nariais, įgyvendino savivaldos teisę **netiesiogiai**, t. y. šiuo atveju kaip klubas, atstovavęs mokinių interesams, ir **tiesiogiai**, t. y. įgyvendinę iniciatyvą

patys tiesiogiai, ne per oficialią instituciją. Į klubus (būrelius) mokiniai buriasi savanoriškais pagrindais, klubai paprastai nėra atskaitingi vienas kitam, nes klubo nariai nėra renkami, todėl klubai tiesiogiai neatsiskaito ir mokiniams. Klubai gali turėti vadovą arba veikti be jo. Klubo vadovas renkamas iš klubo narių tarpo.

Stiprybės	Silpnybės
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tiesioginė mokinių savivaldos įgyvendinimo forma.</li> <li>2. Skatinama neapibrėžta, savanoriška jaunimo veikla.</li> <li>3. Platus pasirinkimas klubų, vykdančių įvairaus pobūdžio veiklą.</li> <li>4. Neribojamas narių skaičius.</li> <li>5. Nėra narių atrankos, todėl gali patekti visi norintys.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Galimai nekompetentingas vadovas ir pasyvūs nariai.</li> <li>2. Atstovavimas mokinių interesams nėra pagrindinė funkcija.</li> <li>3. Mokinių interesams atstovaujama stichiškai.</li> <li>4. Santykinai nekontroliuojama veikla.</li> </ol>

Galimybės	Grėsmės
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Veikloje dalyvauja kiekvienas norintysis.</li> <li>2. Galimybė apimti daugiau veiklos sričių.</li> <li>3. Klubo veikloje gali dalyvauti maksimalus mokinių skaičius.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Netikslinga, mokyklos bendruomenės poreikių netenkinanti veikla.</li> <li>2. Netinkamos veiklos kryptys.</li> </ol>

### Mišrioji mokinių savivalda

Turbūt daugeliui iš tikrųjų yra tekę patirti, kad mokykloje egzistuoja ir kelios mokinių savivaldos institucijos, pavyzdžiui, mokinių taryba, renkama demokratiškos rinkimų būdu, seniūnų taryba, kurią sudaro klasių delegatai, įvairūs klubai bei būreliai. Mišri mokinių sa-

vivalda neišskiriama kaip savarankiškas organizacinis modelis. Tai sąvoka, apibūdinanti mokykloje veikiančių mokinių savivaldos institucijų visumą. Vienas iš pozityviausių jos bruožų – visuomeniniais pagrindais grindžiamoje veikloje gali dalyvauti maksimalus mokinių skaičius.

Stiprybės	Silpnybės
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Savanoriškai pasirenkama pageidaujama mokinių savivaldos institucijos veikla.</li> <li>2. Atstovaujama didelės dalies mokinių interesams.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menkokas įvairių mokinių savivaldos institucijų bendradarbiavimas.</li> <li>2. Sunkiau organizuoti darbą dėl didelio narių skaičiaus.</li> <li>3. Institucijų interesų susikirtimas.</li> <li>4. Veiklos ir įtakos sferų nepasidalijimas.</li> </ol>

Galimybės	Grėsmės
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rezultatyvesnis mokyklos administracijos ir mokinių bendradarbiavimas.</li> <li>2. Demokratijos tradicijų įtvirtinimas.</li> <li>3. Galimybė rinktis.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nevieningas mokinių atstovavimas.</li> <li>2. Mažėjantis pasitikėjimas mokinių savivaldos institucija.</li> <li>3. Veiklų vykdymas <i>priešingomis kryptimis</i>.</li> </ol>

## Rinkimų organizavimas mokykloje

Jau minėta, kad viena veiksmingiausių demokratijos pagrindus mokykloje įtvirtinančių priemonių – demokratiniai rinkimai ar referendumai mokyklai reikšmingais klausimais. Šiame skyrelyje išsamiau nagrinėjamas rinkimų organizavimas mokykloje, kuris, tikimės, padės lengviau jiems pasiruošti.

### Ko reikia mokyklos rinkimams vykdyti?

- **Rinkimų organizatorių.** Tam, kad mokykloje įvyktų rinkimai, turi būti sudaryta rinkimų komisija, organizuosianti rinkimus.
- **Norinčių būti išrinktais.**
- **Aktyvių rinkėjų.** Tik aktyvūs rinkėjai gali nuspręsti, kurio kandidato ar kandidatės programa yra geriausia, t. y. labiausiai atitinkanti rinkėjų lūkesčius.
- **„Ketvirtosios valdžios“.** „Ketvirtosios valdžios“/žiniasklaidos (arba viešųjų ryšių kampanijos) paskirtis – informuoti apie rinkimų eigą, iškeltus kandidatus, analizuoti ir kritiškai vertinti kandidatų programas, taigi – padėti rinkėjams orientuotis rinkimų metu.

### Kas yra mokyklos rinkimų komisija?

Mokyklos rinkimų komisija yra komanda, atsakinga už rinkimų organizavimą mokykloje. Rinkimų komisijai labai svarbu suburti darnų kolektyvą ir pasiskirstyti pareigomis.

### Kokie yra mokyklos rinkimų komisijos įgaliojimai?

#### Mokyklos rinkimų komisija:

- sudaro mokyklos rinkėjų sąrašus, juos tikslina ir tvirtina;
- priima kandidatų į renkamas pareigas prašymus ir juos registruoja;
- organizuoja rinkimų kampaniją mokykloje;
- nagrinėja skundus dėl rinkėjų sąraše padarytų klaidų;
- garantuoja, kad būtų parengtos balsavimo patalpos ir balsadėžės, būtų laiku pagaminti balsavimo biuleteniai;
- rinkimų dieną organizuoja balsavimą;
- suskaičiuoja balsus, surašo mokyklos balsų skaičiavimo protokolą;
- svarsto mokyklos rinkėjų ir stebėtojų skundus rinkimų rengimo, balsavimo organizavimo, balsų skaičiavimo, balsų skaičiavimo protokolų surašymo klausimais ir priima dėl jų atitinkamus sprendimus.

### Kaip sudaryti mokyklos rinkimų komisiją?

Mokyklos rinkimų komisiją turėtų sudaryti mokinių savivaldos institucija. Kiekvienoje mokykloje yra mokinių taryba ar seniūnų taryba, ar keletas mokinių savivaldos institucijų, kai kurios mokyklos galbūt turi mokyklos prezidentą su savo komanda. Tuomet bendru sutarimu turėtumėte pasiūlyti tuos, kurie galėtų dirbti mokyklos rinkimų komisijoje. Būtina nuspręsti, ar klasės, ar mokinių savivaldos institucijos deleguos savo atstovus į rinkimų komisiją, galbūt numatysite ir kitų būdų.

Svarbu pabrėžti, kad mokyklos rinkimų komisijos nariai **negali būti kandidatais** į renkamas pareigas ar kandidatų patikėtiniais, jie taip pat negali agituoti rinkimų kampanijos metu.

### Kiek narių turėtų sudaryti mokyklos rinkimų komisija?

Mokyklos rinkimų komisijos dydis turėtų priklausyti nuo balsavimo teisę turinčių mokinių skaičiaus (vienose mokyklose balsuoti gali visi mokiniai, o kai kuriose – tik 5–12 kl. mokiniai). Atkreipkite dėmesį į darbus, kuriuos turės atlikti rinkimų komisija mokykloje. Norime priminti, kad tikslus mokyklos rinkimų komisijos narių skaičius priklauso nuo jūsų apsisprendimo. Rinkimų komisijos skaičius turi būti nelyginis, nes taip lengviau priimti sprendimus.

### Mokyklos rinkimų komisijos pareigos

Mokyklos rinkimų komisija turėtų išsirinkti:

**Mokyklos rinkimų komisijos pirmininką.** Jis atsako už visos rinkimų komisijos darbą, kviečia rinkimų komisijos posėdžius, jiems pirmininkauja, stebi, kad nebūtų pažeidinėjama rinkimų tvarka.

**Pirmininko pavaduotoją.** Jis ne tik padeda rinkimų komisijos pirmininkui, bet prireikus (pavyzdžiui, pirmininkui susirgus) jį pavaduoja.

**Sekretorių.** Jis tvarko rinkimų komisijos dokumentaciją.

**Atsakingąjį už rinkėjų sąrašo sudarymą.** Šis asmuo atsako už rinkėjų sąrašo sudarymą, užtikrina šio sąrašo viešumą.

**Atsakingąjį už kandidatų registravimą.** Tai asmuo, atsakingas už dokumentus, kuriuos pildo kandidatai. Jis informuoja apie kandidatų kėlimo terminus ir taisykles, parengia skelbimą apie įregistruotus kandidatus.

**Atsakingąjį už rinkimų agitaciją.** Šis asmuo turės parengti oficialią medžiagą apie iškeltus kandidatus, stebėti ir kontroliuoti, ar rinkimų kampanija vyksta pagal taisykles.

**Atsakingąjį už balsavimą.** Šis asmuo organizuos balsavimo patalpos įrengimą, balsadėžės gaminimą, rūpinsis balsavimo biuletenių spausdinimu.

Prireikus galima turėti ir kitokių pareigybių. Rinkimų komisijos narys gali būti atsakingas už kelis darbus.

**Kodėl mokyklos rinkimų komisija privalo parengti darbotvarkę ir jos laikytis?**

Darbotvarkės laikymasis padės išvengti nereikalingo streso. Siūlome pavyzdinę darbotvarkę (lentelėje surašykite kitus darbus):

Likus 14 dienų iki rinkimų mokykloje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sudaroma mokyklos rinkimų komisija.</li> <li>• Pasiskirstoma pareigomis.</li> <li>• Parengiami kandidatų parašų rinkimo lapai.</li> </ul>
13 dienų	Pradedamas kandidatų į renkamas pareigas kėlimas.
12 dienų	Paskelbiami rinkėjų sąrašai.
11 dienų	
10 dienų	Paskutinė diena pareikšti norą tapti kandidatu į renkamas pareigas.
9 dienos	Kandidatai į renkamas pareigas privalo pateikti mokyklos rinkimų komisijai jos išduotus rinkėjų parašų rinkimo lapus.
8 dienos	Rinkimų komisija paskelbia visų į renkamas pareigas įregistruotų kandidatų pavardes. Oficialiai pradedama rinkimų agitacija.
7 dienos	
6 dienos	
5 dienos	
4 dienos	
3 dienos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baigiami gaminti rinkimų biuleteniai.</li> <li>• Paskelbiama rinkimų vieta ir laikas.</li> </ul>
2 dienos	Baigiama rinkimų agitacija.
1 diena	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Agituoti draudžiama.</b></li> <li>• Baigiama įrengti balsavimo vieta.</li> </ul>
<b>RINKIMAI</b>	
Rinkimų diena	
1 diena po rinkimų	Paskelbiami rinkimų rezultatai

**Viešai paskelbiama rinkimų tvarka**

Labai svarbu mokyklos bendruomenę tinkamai informuoti apie vykstančius rinkimus. Taip pat informuokite apie visus savo darbus ir numatomus renginius, susijusius su rinkimais (pavyzdžiui, kandidatų debatus).

**Rinkėjų sąrašo sudarymas**

Surašykite visus, turinčius teisę balsuoti, ir paskelbkite rinkėjų sąrašą visiems matomoje vietoje. Paprašykite rinkėjų, kad jie pasitikrintų, ar yra įtraukti į rinkėjų sąrašą. Įtraukite tuos, kurie dėl kokių nors priežasčių nebuvo įtraukti. Prisiminkite, kad tiksliai sudarytas rinkėjų

sąrašas rinkimų dieną padės išvengti nesusipratimų. Užtikrinkite, kad rinkimų dieną rinkimų apylinkėje būtų tikslus rinkėjų sąrašas.

### **Kandidatų kėlimas ir registravimas**

Kandidatui keliamus reikalavimus paprastai nustato mokyklos mokinių savivaldos institucija (pavyzdžiui, kandidatuoti į mokinių parlamentą nuspręsta leisti 7–12 kl. mokiniams). Norintiesiems būti kandidatais išduodami parašų rinkimo lapai (žr. priedą). Šis veiksmas gali veiksmingai prisidėti prie informacijos apie rinkimus mokykloje sklaidos. Tikslinga sugalvoti ir apskaičiuoti, kiek rinkėjų parašų turi surinkti kiekvienas kandidatas, kad galėtų būti įregistruotas kandidatu į renkamas pareigas. Būsimiems kandidatams primename, kad renkant rinkėjų parašus draudžiama naudoti prievartą, gąsdinti ir papirkinėti.

Gavę lapus su kandidatų surinktais rinkėjų parašais, patikrinkite juos ir, jei nėra pažeidimų, įregistruokite.

### **Rinkimų agitacija**

Parenkite ir paskelbkite medžiagą apie rinkimuose dalyvaujančius kandidatus. Rinkimų kampanijos metu stebėkite, ar kandidatai nenusižengia rinkimų tvarkai.

### **Balsavimas**

- Paskelbkite balsavimo vietą ir laiką. Balsavimas vyksta rinkimų dieną. Balsavimo laiką ir vietą nustato mokyklos rinkimų komisija ir ne vėliau kaip likus 3 dienoms iki rinkimų dienos apie tai viešai paskelbia. Kad nebūtų trukdomos pamokos, balsavimą partartina organizuoti pertraukų metu.
- Įrenkite balsavimo kabinas balsavimo slaptumui užtikrinti. Balsavimo kabina turi būti įrengta taip, kad rinkėjas galėtų slapta užpildyti rinkimų biuletenį. Rinkimų tvarkos tekstas kiekvienam rinkėjui turi būti matomas ir suprantamas. Balsavimo patalpoje negalima rengti jokių kitų renginių, išskyrus rinkimų organizavimą ir balsavimą.
- Pagaminkite balsadėžes. Tam tinka ir kartoninės dėžės. Svarbu balsadėžes užantspauduoti.
- Pagaminkite reikiamą skaičių biuletenių. Nepamirškite apie atsarginius.
- Tikrinkite, ar kiekvienas ateinantis balsuoti rinkėjas yra įrašytas į sąrašą.
- Rinkėjas turėtų pateikti savo tapatybę patvirtinantį dokumentą (mokinio pažymėjimą, pasą ir pan.). Jei gu Jūs jį pažįstate, balsavimo biuletenį galite išduoti be pažymėjimo. Jei gu Jūs jo nepažįstate ir jis neturi jokio savo tapatybę patvirtinančio dokumento, užtenka, kad du rinkėjai paliudytų, kad tai tikrai tas

asmuo. Kiekvienam rinkėjui duokite po vieną biuletenį.

- Rinkėjui sugadinus biuletenį, pakeiskite jį nauju.
- Užtikrinkite balsadėžių saugumą. Paprastai balsavimas vyksta pertraukų metu. Reikia pasirūpinti apie tai, kas balsadėžes saugos pamokų metu.

### **Balsų skaičiavimas**

Uždarius rinkimų apylinkę, balsuoti nebeleidžiama. Balsadėžė atidaroma tik tada, kai baigiamas balsavimas ir atidarymo metu dalyvauja ne mažiau nei rinkimo komisijos nustatytas minimalus mokyklos rinkimų komisijos narių skaičius (pavyzdžiui, 3/5 komisijos narių).

Balsus skaičiuoja tik rinkimų komisijos nariai.

Stebėtojai balsų skaičiuoti negali. Jiems leidžiama pareikšti pastabų dėl balsų skaičiavimo mokyklos rinkimų komisijos pirmininkui.

- Balsai skaičiuojami taip, kad šią procedūrą – rinkėjų pažymėtus balsavimo biuletenius – galėtų stebėti visi balsų skaičiavimo metu dalyvaujantys asmenys.
- Pagal mokyklos rinkėjų sąrašus nustatomas mokyklos rinkėjų skaičius.
- Rinkėjų, kuriems buvo išduoti biuleteniai, skaičius nustatomas pagal rinkėjų parašus, liudijančius biuletenio gavimą.
- Balsavusių rinkėjų skaičius nustatomas pagal mokyklos balsadėžėje rastų biuletenių skaičių.
- Balsų skaičiavimo rezultatai įrašomi į balsų skaičiavimo protokolą (žr. priedą).

### **Suskaičiuokite**

Galiojančius ir negaliojančius biuletenius bei kiek balsų surinko kiekvienas kandidatas.

### **Kas yra negaliojantys biuleteniai?**

Negaliojančiais biuleteniais paprastai yra laikomi:

- nenustatyto pavyzdžio rinkimų biuleteniai;
- antspauduoti ne mokyklos antspaudu;
- tie, kuriuose rinkėjas pažymėjo balsavęs daugiau kaip už vieną kandidatą;
- tie, kuriuose rinkėjas nepažymėjo, už kurį kandidatą balsavo.

Sprendimą dėl rinkimų biuletenio pripažinimo negaliojančiu priima mokyklos rinkimų komisija.

### **Į balsų skaičiavimo protokolą turėtų būti įrašyta:**

- rinkėjų skaičius rinkimų apylinkėje;
- visų turėtų biuletenių skaičius;
- kiekvienam komisijos nariui išduotų rinkimų biule-

tenių skaičius, rinkėjams išduotų biuletenių skaičius, rinkėjų parašų skaičius, nepanaudotų biuletenių skaičius;

- balsavusių rinkėjų skaičius;
- balsadėžės atidarymo laikas;
- balsadėžėje rastų negaliojančių rinkimų biuletenių skaičius;
- balsadėžėje rastų galiojančių rinkimų biuletenių skaičius;
- balsadėžėje rastų rinkimų biuletenių skaičius atskirai už kiekvieną kandidatą į renkamas pareigas.

### **Rinkimų rezultatų nustatymas**

Rinkimų rezultatus nustato mokyklos rinkimų komisija. Nepamirškite dar prieš rinkimus apsvarstyti, kaip bus nustatomi rinkimų rezultatai, jeigu:

- du ar daugiau kandidatų surinks po lygiai balsų;
- rinkimuose dalyvaus labai mažas skaičius rinkėjų (pavyzdžiui, 23 iš 456 registruotų rinkėjų).

**Mokyklos rinkimų komisijos pirmininkas paskelbia rinkimų rezultatus.**



# MOKINIŲ SAVIVALDOS INSTITUCIJOS VADYBA

Sėkminga mokinių savivaldos institucijos veikla labai priklauso nuo gebėjimo tinkamai valdyti žmonių išteklius, organizuoti darbą ir spręsti kylančias problemas, todėl šiame skyriuje supažindinsime su pagrindiniais mokinių savivaldos institucijos vadybos principais ir problematika.

## Komandos formavimas

Vertingiausias kiekvienos mokinių savivaldos institucijos, kaip ir kiekvienos kitos komandos, veiksnys yra jos žmonės, todėl ir skyrių apie mokinių savivaldos institucijos vadybą pradėsime tema apie komandos formavimą, arba kitaip tariant, žmonių sutelkimą bendram tikslui ir sėkmingam darbui drauge.

### Kas yra komandos žmonės?

Kiekvieną **komandą sudaro žmonės**, kurie yra vertingiausias jos turtas, todėl labai svarbu, kad komandos nariai dirbdami galėtų save realizuoti bei panaudoti savo turimą potencialą, nes tai ne tik didina asmens motyvaciją, bet ir sukuria sąlygas veiksmingiau organizuoti ir plėtoti mokinių savivaldos institucijos veiklą.

### Kas yra komanda?

**Komanda** – tai žmonių grupė, suburta siekti tam tikro bendro, komandos narius vienijančio, tikslo ir pasirengusi laikyti grupės tikslus svarbesniais už savo asmeninius. Suprantama, tam būtina sąlyga, kad dirbdamas grupėje kiekvienas komandos narys turės galimybę joje išreikšti save ir panaudoti savo potencialą. Reikia paminėti, kad komanda laikoma ne tik mokinių savivaldos institucija (tarkime, mokinių parlamentas), bet ir visi mokinių kolektyviniai dariniai mokinių savivaldos institucijos viduje (pavyzdžiui, mokinių parlamento komitetai, darbo grupės ir t. t.).

### Komanda gali būti formuojama trimis būdais:

1. **Pagal poreikį** – atsiradus nenumatyti veiksmai ar konkrečiai užduočiai įvykdyti, kuriai reikalingi papildomi žmonių ištekliai. Tokiu atveju, tenka skirti žmones arba juos sukviesti, suburti tai veiksmai (pavyzdžiui, mokinių savivaldos institucija nusprendžia suburti naują komitetą, atsakingą už kultūrinių renginių mokykloje organizavimą).

2. **Skiriant/renkant žmones** – šis metodas taikytinas tuomet, kai žinoma asmenų kompetencija ir gebėjimai. Skyrimo metodas plačiausiai taikomas per rinkimus, kai rinkėjai susipažįsta su kandidatais, ir situacijose, kai į tam tikras pareigas ar konkrečiai užduočiai įvykdyti yra skiriami, t. y. išrenkami asmenys, kurių kompetencija pasitikima (pavyzdžiui, po rinkimų į mokyklos mokinių parlamentą į vieną komandą susiburia mokiniai, kurie mokyklos mokinių buvo išrinkti rinkimuose).

3. **Suburiant bendraminčių būrelį** – savanoriškas komandos susiformavimas, pagrįstas ne konkrečios užduoties įgyvendinimo būtinybe, bet komandos narių charakterių, pomėgių ar kitų juos vienijančių aspektų iniciatyva (pavyzdžiui, mokinių parlamente keletas mokinių aktyviai domisi ekologinėmis idėjomis ir susiburia į bendraminčių būrelį, kuriame dalijasi idėjomis ar susibūrę nusprendžia planuoti veiksmus, kaip į žaliųjų judėjimą įtraukti ir daugiau bendraamžių).

### Kas yra komandinis darbas?

Žmonių grupės kartu atliekamą darbą galime vadinti komandiniu darbu tik tuomet, kai ta žmonių grupė turi ne tik bendrą tikslą, bet ir sugeba tinkamai pasidalyti vaidmenimis bei funkcijomis, kad jį pasiektų. Komandos formavimas (angl.: *teambuilding*), siekiant suburti darnią ir našiai dirbančią komandą, kaip viena iš vadybos teorijų pas mus atkeliavo iš JAV. Nors anksčiau pati JAV garsėjo lozungu „kiekvienas už save“, dabar ypač kreipia dėmesį į tai, kad veiksmingas darbas komandoje yra jos (komandos) sėkmės pamatas. Šiandien individualus veiksmas, atliekamas pavienio individo, jau negali daryti didelės įtakos politiniams procesams, visuomeniniams, socialiniams reiškiniams. Žmonių bendradarbiavimas tapo būtinybe, siekiant realizuoti ir paskatinti pilietines iniciatyvas.

Ne išimtis ir komandinis darbas: sinergetinis (gr. *synergia* – bendras veikimas) efektas, kurį sukuria žmonės, siekiantys bendro tikslo, leidžia nuveikti daug daugiau, nei galėtų atlikti pavieniai asmenys, kurie neturi bendros vizijos. Kiekvienas mokinytis į mokinių savivaldos instituciją atsineša talentus, įgūdžius, žinias, motyvaciją bei patirtį – visa tai, ką galima pritaikyti savivaldos institucijos veikloje ir taip padidinti jos našumą.

KOMANDINIO DARBO PLIUSAI	KOMANDINIO DARBO MINUSAI/RIZIKA
1. Uždavinių įgyvendinimo procese paprastai vyrauja stabilumas, net jeigu trūksta vieno nario.	1. Atsiskyrėliai. (Labai svarbu žinoti, kad beveik visuomet komandoje atsiranda žmonių, kurie netiesiogiai „atsiskiria“ nuo komandos: mažiau bendrauja su komandos draugais, sumažina darbo tempą, neatlieka prisiimtų užduočių. Taip gali nutikti tiek dėl asmeninių priežasčių, tiek ir dėl pačioje komandoje esančių problemų: nemalona atmosferos, per didelių krūvių ar netinkamo komandos darbo organizavimo).
2. Dirbant komandoje greičiau pasiekiami rezultatų.	2. Kova dėl įtakos.
3. Vienalytiškumo (nuoseklumo) ir įvairiapusiškumo pusiausvyra.	3. Konfliktinės situacijos.
4. Darbas atliekamas geriau.	4. Vieno iš komandos narių dominavimas.
5. Abipusė parama ir mokymasis iškilus sunkumams.	5. Sudėtingas visus tenkinančio sprendimo priėmimo procesas.
6. Bendradarbiavimas.	6. Komandos nario nemotyvuojantys grupės siekiami tikslai.
7. Derinamos žinios ir įgūdžiai.	7. Manymas, kad dirbant komandoje sumažėja paties asmens atsakomybė už savo darbą ir poelgius.
8. Geriausiai pritaikomi asmens gebėjimai, potencialas, kompetencija ir pranašumai.	8. Vieno žmogaus – „atpirkimo ožio“ – vertimas prisiimti atsakomybę už nenusisekusius komandos darbus.
9. Pasiskirstymas atsakomybėmis.	
10. Sumažėja apsirikimų ar dėl neatidumo padarytų klaidų rizika.	
11. Kūrybinių idėjų gausa.	
12. Puoselėjamas kolektyviškumo jausmas.	

Kiekvienas mokinys į mokinių savivaldos instituciją atsineša unikalių kompetencijų, kurias galima pritaikyti įvairiais būdais dar įvairesnėse situacijose. Pavyzdžiui, į mokinių savivaldos instituciją išrenkamas mokinys, kuris jau keletą metų miesto mokinių taryboje dirbo nacionalinių projektų srityje. Jis į komandą gali atsinešti projektų rengimo ir valdymo patirties, kurios stokoja jo komandos draugai. Asmenys, turintys įvairių kompetencijų ir dirbantys vienoje komandoje, yra teigiamas reiškinys, tačiau jis gali įgauti ir destruktivų atspalvį, jeigu kiekvieno mokinio gebėjimams atsiskleisti ir realizuoti nebus sudarytos tinkamos sąlygos.

Paprastai kiekvienas asmuo komandoje prisiima tam tikrą vaidmenį, kurį atlikdamas geriausiai gali panaudoti savo gebėjimus.

Pavyzdžiui, Jonas yra labai kruopštus, atidus smulkmenoms, turi daug projektų rengimo patirties ir nemėgsta nekokybiškai atliktų darbų, todėl Jonas ko-

mandoje prisiima darbų vertintojo arba „užbaigėjo“ vaidmenį.

Vaidmenų komandoje sąvokos nereikėtų painioti su pareigybėmis, nors skirstantis pareigybes vertėtų įsigilinti į kiekvieno komandos nario prisiimamą vaidmenį, nes tai gali padidinti asmens motyvaciją ir užtikrinti komandos stabilumą.

Pavyzdžiui, Moniką komandos draugai apibūdina kaip labai komunikabilią, kūrybingą ir svajoti linkusią merginą, kuri visuomet pirmoji pažeria šūsnis idėjų projektams. Monika labai mėgsta kultūrinius renginius ir jos galvoje knibždėte knibžda naujų sumanymų, todėl ji jaučiasi prastai, kai mokinių parlamento vadovas Simas paskyrė ją protokoluoti susirinkimus ir tvarkyti mokinių parlamento išdą.

Ko gero, kyla natūralus klausimas – o kaipgi sužinoti, kokį vaidmenį mokinys prisiima komandoje?

### Vaidmenys komandoje – kas tai?

**Vaidmenys komandoje** – tai individualūs komandos narių vaidmenys grupėje. Tinkamai atskirti vaidmenys gali padėti bendra veikla arba pokalbiai, kurių metu galima geriau susipažinti ir išsiaiškinti visų komandos narių poreikius. Paprasčiausias būdas – visiems drauge pažaisti kokį nors žaidimą, kurio metu galėtų atsiskleisti vaidmenys ir asmenys, kurie tuos vaidmenis prisiima.

Teoriškai nagrinėjant vaidmenis komandoje reikšmingą darbą atliko M. Belbinas, tyrinėdamas individualius vaidmenis, kuriuos prisiima komandos nariai. M. Belbinas suskirstė „komandoms naudingus žmones“ į aštuonis tipus, kurie pateikti žemiau esančioje lentelėje. Kiekvienas iš šių vaidmenų turi ir silpnybių, ir teigiamų savybių kaip ir kiekvienas komandos narys. Supratimas ir adekvatus įvertinimas padės pastebėti komandos struktūroje esančias spragas. Vaidmenys, kuriuos komandų nariai prisiima, yra dinamiški ir lankstūs, ir dažnai keičiasi tobulėjant komandai ar tiesiog keičiantis situacijai. Būtina pridurti, kad to paties asmens vaidmuo skirtingose komandose gali ir neretai būti skirtingas.

### Praktinė užduotis

#### Žaidimas. Detektyvas

Šio paprasto žaidimo esmė – per 20–30 min., naudojantis kiekvienam žaidžiančiajam įteiktu lapeliu su ištrauka iš istorijos (istoriją rasite leidinio priede), atsakyti į klausimus:

- Kas buvo pavogta?
- Kada buvo pavogta?
- Kas pavogė?
- Kaip pavogė?

Šio žaidimo metu puikiai atsiskleidžia visi vaidmenys komandoje: mokiniai, kurie prisiima lyderio vaidmenį – t. y. stengiasi visus „išjudinti“, taip pat atsiskleidžia ir vertintojai bei skeptikai, kurie sugalvoja šūsnis argumentų, prieštaraujančių grupės veiklos kryptį ir kt.

Baigus žaidimą būtina surengti jo aptarimą su visais žaidimo dalyviais, drauge aptariant tai, kokie vaidmenys komandoje yra būtini ir kokie asmenys noriai tuos vaidmenis prisiima.

Tipas	Tipiški bruožai	Teigiamos savybės	Leistinos silpnybės
Kompanijos darbuotojas	Konservatyvus, pareigingas ir nuspėjamas	Organizaciniai gebėjimai, praktiškas protas, daug dirbantis ir disciplinuotas	Trūksta lankstumo ir neįsileidžia abejotinių idėjų
Pirmininkas	Ramus, kontroliuojantis save ir pasitikintis savimi	Gebėjimas tinkamai bendrauti su visais potencialiais pagalbininkais be išankstinio nusistatymo, labai objektyvus	Ne daugiau nei įprastas intelektas ir kūrybinės galios
Modeliuotojas	Labai įsitempęs, mėgstantis bendrauti ir dinamiškas	Veržlumas ir pareigingumas, nepasiduodantis inertiškumui, ramybei ar saviapgaulei	Polinkis į nekantrumą, susierzinimą ir provokacijas
Augalas	Individualistas, rimtas ir netradicinis	Genialumas, puiki vaizduotė, intelektas ir žinios	Skrajoja padebesiais Leistinos
Išteklių tyrinėtojas	Ekstravertas, entuziastas, smalsus ir bendraujantis	Gebėjimas bendrauti su žmonėmis ir tyrinėti naujus dalykus. Gebėjimas reaguoti į iššūkius	Linkęs prarasti susidomėjimą praėjus pirmajam susižavėjimui
Stebėtojas vertintojas	Blaivus, be emocijų ir apdairus	Nuovokumas, diskretiškumas ir užsispyrimas	Trūksta įkvėpimo ar gebėjimo motyvuoti kitus
Komandos darbuotojas	Socialus, gana švelnus ir jautrus	Gebėjimas reaguoti į iššūkius ir situacijas bei palaikyti komandos dvasią	Neryžtingumas kriziniais momentais
Atliekantis apdailą	Kruopštus, tvarkingas, neramus ir sąžiningas	Gebėjimas padaryti viską iki galo, perfekcionizmas	Polinkis jaudintis dėl niekų. Nenoras palikti visa taip, kaip yra

## Komandos formavimo procesas

Potemę apie komandos formavimo procesus, ko gero, verta būtų pradėti aptariant komandos raidos etapus, nes komanda, atsižvelgiant į įdirbį ir praleistą kartu laiką, skirtingu etapu turi skirtingus bruožus. Juos atidžiai išnagrinėjus galima tobulinti mokinių savivaldos institucijos darbą ir aiškintis vienokių ar kitokių komandai kylančių problemų priežastis.

### KOMANDOS RAIDA

B. W. Tuckmanas išskyrė pagrindinius komandos raidos etapus. Anot jo, komanda startuoja kaip darbo grupė ir tik vėliau perauga į tarpusavyje bendradarbiaujančią komandą.

### KOMANDŲ RAIDOS ETAPAI

(pagal B. W. Tuckmaną):

1. **Formavimasis.** Nariai nelabai žino savo vaidmenis, taisykles ir ko jie tikisi. Nariai sužino, koks elgesys komandoje yra priimtinas, nustato esmines ir neesmines (pagrindines ir šalutines) darbo taisykles. Šis etapas – orientacijos ir aklimitizacijos (pritaikymo) laikotarpis.
2. **Audra.** Nariai nesutaria dėl tikslų ir asmenybių. Nariai dažnai priešišškai nusiteikę ir stengiasi pasipriešinti pagrindinėms taisyklėms, nustatytoms pirmojo – formavimosi – etapo metu.
3. **Normalizavimasis.** Sutariama dėl darbo stiliaus, sukuriamas darbo mechanizmas. Šiame etape yra sprendžiami konfliktai, pradeda atsirasti vienybė. Dalyvauja visa grupė, o ne keletas balsingesnių narių. Nariai pradeda reikšti asmeninę nuomonę, klostosi artimesni santykiai.
4. **Veikla.** Įsivyroja pozityvus, kūrybiškas ir našus komandinis darbas. Nariai orientuoti į veiklą.
5. **Užbaigimas.** Vyksta darbo rezultatų įvertinimas.

### IDĖJŲ PAVERTIMAS DARBAIS

Šiame skyrelyje pateiksime keletą patarimų, kaip suburti darnią komandą, joje sukurti gerą atmosferą ir, žinoma, nuo ko pradėti darbą.

**Priemonės, padedančios sudaryti gerą komandą**  
Prieš pradėdant bet kokią darbą svarbu nepamiršti,

kad norint kuo sėkmingiau startuoti, tam tikslui būtina darni komanda, o kad mokiniai pažintų vienas kitą artimiau ar atnaujintų bei sustiprintų vidinius komandos ryšius, galima panaudoti įvairias priemones.

Keletas jų:

- susipažinimo sesijos;
- bendro tikslo suformulavimas ir nuoseklus konkrečių veiksmų planavimas;
- pagalba vienas kitam atliekant tam tikras užduotis;
- bendrų sėkmės akimirkų patyrimas ir pasidalijimas jomis;
- nuolatiniai susitikimai ir grįžtamasis ryšys;
- bendri socialiniai užsiėmimai, kurie nėra tiesiogiai susiję su veikla ar darbu;
- komunikaciniai mokymai ar komandos valdymo praktiniai užsiėmimai;
- kolektyvinis problemų sprendimas;
- laisvalaikio leidimas drauge.

Darbo pradžia mokinių savivaldos institucijoje siejama su naujų idėjų regeneravimu, tačiau kaip tas idėjas pradėti įgyvendinti?

1. Naujų idėjų aptarimo komandoje pagrindinis tikslas yra surinkti visus, kad ir nerealiausius pasiūlymus, ir susumavus visus argumentus „už“ ir „prieš“ priimti sprendimus. Tačiau, jeigu siekiama, kad kolektyvinis idėjų svarstymas duotų naudos, svarbu, kad svarstant būtų gera atmosfera.
2. Kolektyvinis idėjų svarstymas dar vadinamas komandos aktyviuoju mąstymu. Priklausymas komandai, anot J. Osbome, gali skatinti kūrybos procesą, arba jau minėto aktyviojo mąstymo procesus, tačiau būtina laikytis tam tikrų principų ir taisyklių:

- *kiekviena, nors ir keisčiausia mintis, gali būti „perliuku“, neslopinkime jos;*
- *nepagrįstai nekritikuokime savo kolegų minčių;*
- *kuo daugiau minčių, tuo geriau: paskui galima išsiaiškinti, kuri yra ko verta;*
- *galima pratęsti arba papildyti kolegų mintį;*
- *kalbėkime, kai turime ką pasakyti, nelaukdam, kol prabils kiti;*
- *gerbkime komandos draugų pastangas, laiką ir, žinoma, vienas kitą.*

**Kokie yra teigiami ir neigiami komandos nario bruožai?**

TEIGIAMAI KOMANDOS NARIO BRUOŽAI	NEIGIAMAI KOMANDOS NARIO BRUOŽAI
1. Asmuo turi pakankamai kompetencijos, patirties ir visa tai stengiasi panaudoti komandos labui.	1. „Daryk taip, kaip sakau“.
2. Siekia bendradarbiauti su komandos kolegomis.	2. „Apsidraudėlis“ (kai mato klaidas, tyliai apie jas mąsto, bet nepasako komandos draugams).
3. Yra gerai informuotas apie komandos veiklą, strategiją, darbą.	3. „Neturintis nuomonės“.
4. Komandos narys suvokia savo, kaip kolektyvo dalies, atsakomybę ir vaidmenį jame.	4. „Juokdarys“ (nenuorama, kuris nuolat trukdo darbą laidydamas replikas ir blaškydamas komandos narių dėmesį).
5. Stengiasi nuolat mokytis ir padėti išmokti kitoms.	5. „Blokuotojas“ (visada įžvelgiantis ką nors blogo).
6. Žino ir suvokia komandos tikslus ir veiklos gaires.	6. „Klajoklis“, nuolat nukrypstantis nuo temos arba neužbaigiantis pradėtų darbų.
7. Susitikimams ruošiasi iš anksto.	7. Turintis per daug įsipareigojimų, nebaigtų darbų ir dėl to negalintis kokybiškai bei iki galo atlikti užduoties.
8. Geba tinkamai išsakyti pagyrimus ir pastabas.	
9. Džiaugiasi buvimu komandos nariu.	
10. Noriai dirba su kitais komandos nariais.	

### Keturios auksinės taisyklės, padėsiančios sukurti pozityvią atmosferą komandoje:

#### 1. Žmonių įtraukimas

**Komandos viduje visi turi prisidėti bent prie menkiausio darbo.** Garsiausių krepšinio klubų sėkmės paslaptis yra tai, kad kiekvienos atakos metu (išskyrus greitas atakas) kamuolį turi gauti visi žaidėjai, nes kitu atveju jie praranda žaidimo ritmą ir motyvaciją. Kitaip sakant, komandos nariai nejučiomis praranda žaidimo skonį, o sugrąžinti jį yra labai sunku. Taip pat ir gyvenime: jeigu organizuojant projektą ar vykdant kokią nors veiklą dalis kolegų lieka nuošalyje („antsarginių suolelio“), dažniausiai jie ir iškrenta iš komandos.

#### 2. Susikalbėjimas

**Komandos viduje labai svarbus tarpusavio supratimas ir susikalbėjimas.** Komandos nariai turi suprasti vieni kitus iš pusės žodžio. Visi komandos nariai turi žinoti, kas ką daro, kaip klostosi jo darbai, kas ir kuo gali padėti bei ką reikėtų keisti ar pakoreguoti. Tokį rezultatą gali pasiekti tik ta komanda, kuri nuolat kalbasi, susikalba ir kartu sprendžia visas iškilusias problemas.

#### 3. Grįžtamasis ryšys

**Kiekvienam komandos nariui svarbu gauti atlygį už darbą.** Klaidingai manoma, kad atlygis gali turėti

tik materialią išraišką – dažnai daug didesnę motyvaciją ir ūpą dirbti kelia nuoširdus ir geras žodis ar laiku ir vietoje išsakyta kritika, mokiniui tampanti tramplinu į tobulėjimą. Nuolatiniam tobulėjimui būtinas grįžtamasis ryšys – savo ir aplinkinių žmonių veiksmų, rezultatų įvertinimas. Taip pat svarbu išmokti sakyti kritiką (arba tiksliau – pastebėjimus, kas galėjo būti geriau), kaip ir priimti ją. Komandoje privalu mokėti tiek priimti, tiek išsakyti pastabas.

#### 4. Nuoširdumas

**Atmosfera komandoje turi būti draugiška ir nuoširdi.** Jeigu žmonės gerai jaučiasi komandoje – puiku, tačiau dažnai pasitaiko, kad žmonės mėgsta apkalbėti kitus už akių. Jeigu žmogus ką nors apkalba mums girdint, tikėtina, kad taip pat apkalba ir mus, kai mūsų nėra. Kivirčiai, intrigos ir apkalbos išderina komandą, ji netenka stabilumo ir blogiausia – nariai praranda pasitikėjimą vienas kitu. Todėl komandos draugams reikia sakyti, ką apie juos manome, jiems esant šalia ir galint paaiškinti vienokio ar kitokio poelgio priežastis. **Intrigos ir apkalbos – didžiausias komandos ir visos žmonių priešas!**

## Vadovavimas. Lyderystė

### Kas yra ir kuo skiriasi lyderystė ir vadovavimas?

Šiuolaikinės vadybos teorijos veikaluose ypač daug dėmesio skiriama vadovavimui ir lyderystei. Iš pirmo žvilgsnio terminai „vadovavimas“ ir „lyderystė“ menkai skiriasi vienas nuo kito ir dažnai vartojami kaip sinonimai. Tačiau iš tikrųjų tai yra du nevienareikšmiai vaidmenys komandoje ir po šiais pavadinimais glūdi skirtingas komandos rezultatų siekimo pobūdis ir metodas.

**Vadovavimas** – tai procesas, telkiantis žmones siekti ir realizuoti tam tikrus tikslus. Kaip minėta, ši sąvoka dažnai tapatinama su lyderiavimu (verčiant anglų kalbos žodį leadership), tačiau šių sąvokų skirtinga prasmė: „**vadovavimas** remiasi formalios jėgos pozicija, o **lyderiavimas** kyla iš socialinės įtakos proceso“.

Paprastai tariant, vadovavimas yra savotiški techniški, metodiški veiksmai, o lyderystė yra kūrybingumo, išskirtinio iniciatyvumo ir legitimumo (komandos pripažinimo teisingu, teisėtu) reikalaujantis vaidmuo komandoje.

Asmuo gali būti vadovas, lyderis arba ir vadovas, ir lyderis. Lyderis taip pat gali būti formalus – paskirtas vadovauti grupei arba neformalus – iškilęs dėl grupės narių vertinimo bei pripažinimo. Lyderiavimas yra apibrėžiamas ir kaip procesas, ir kaip savybė.

**Kaip procesas** lyderiavimas yra nepriverstinės įtakos naudojimas, bandant kreipti ar koordinuoti komandos narių veiklą, kad būtų pasiektas tikslas.

Lyderiavimas **kaip savybė** – tai rinkinys charakteristikų, priskiriamų tam, kuris suvokia galįs turimą įtaką sėkmingai panaudoti.

Pageidaujama, kad šiuolaikinis vadovas būtų ir lyderis, o lyderis kartu būtų ir vadovas, tačiau realybėje susiduriame su tuo, kad kai kurie atsakingi asmenys yra kompetentingesni lyderiai nei vadovai, ir atvirkščiai. Dažnai tikimasi, kad lyderiai bus geri vadovai, o iš vadovų dažnai reikalaujama būti lyderiais tiems, kuriems jie vadovauja.

Lyderystės ir vadovavimo skirtumą galime panauginėti ir kitoje plotmėje. Dažnai vadovavimas yra ne tik vaidmuo komandoje, bet ir pareigybė, o lyderystė suvokiama kaip situacinis vaidmuo ir šiandien mums aktualiausia yra būtent situacinė lyderystė – ėmimasis iniciatyvos pagal situaciją, stichiškai, susiklosčius tam tikroms, ypatingo susitelkimo reikalaujančioms, aplinkybėms.

Mokinių savivaldos institucijos kuriamos siekti tam tikrų tikslų, o didžiąją lyderystės dalį sudaro šių tikslų identifikavimas, detalizavimas ir žmonių vienijimas į darnią komandą jiems siekti. J. Adairas teigė, kad už-

duoties atlikimo rezultatas priklauso nuo to, kiek dėmesio lyderis skiria tiek asmenų poreikiams, tiek komandos poreikiams. Tai būtų galima paaiškinti būtinybe kalbėtis, diskutuoti ir tartis.

Neįmanoma pasiekti, kad visi komandos nariai atmestų savo asmeninius poreikius ir orientuotųsi tik į visos komandos poreikius, kurie dažnai savo esme yra toli nuo žmogaus asmeninių poreikių. Todėl viena pagrindinių tiek lyderiui, tiek vadovui keliamų užduočių – išlaikyti pusiausvyrą tarp asmeninių ir komandos poreikių, taip komandoje įtvirtinant stabilumą. Jei mes susitelkiame tik į užduoties atlikimą ir pamirštame, kad komandą sudaro gyvi žmonės, labai tikėtina, kad galime nukrypti nuo komandos siekiamo tikslo ir ateityje bus labai sunku išlaikyti pasiektus rezultatus bei laimėjimus.

Kadangi situacijos, užduotys, strategijos, tikslai ir pati komanda yra nestabilūs ir kintantys reiškiniai, lyderystė ir vadovavimas taip pat turi būti lankstūs ir dinamiški.

Svarbu prisiminti, kad geriausias lyderis/vadovas yra tas asmuo, kuris geba suderinti ir pagal situaciją tinkamai pasirinkti lyderystės stilių, kuriam jis pats teikia pirmenybę, lyderystės stilių, kuriam pirmenybę teikia komanda, stilių, tinkamiausią atlikti konkrečiai užduočiai ir stilių, aktualiausią susiklosčiusiai situacijai. Lyderystė yra neišvengiama ir būtina, o visapusiškai atsiskleidęs lyderis/vadovas komandą gali įkvėpti naujiems darbams.

### Vadovavimas – svarbiausioji vadybos funkcija

W. G. Bennis rašo, kad „vadovai yra žmonės, kurie daro dalykus tinkamai, o lyderiai – tai tie, kurie daro tinkamus (reikiamus) dalykus“.

Vadovavimas bus neefektyvus, jei nesirems lyderiavimu, pasireiškiančiu vadovo sugebėjimu sutelkti žmones sėkmingai įgyvendinti tikslus. Lyderiavimas – viena iš vadovavimo poveikio priemonių.

Kad išsamiau būtų galima suprasti vadovo veiklos turinį, pateikiamas H. Mitzenberg dešimties pagrindinių vadovo vaidmenų apibūdinimas.

1. Nominalus vadovas (be realios valdžios) – reprezentacinė funkcija, iš vadovo reikalaujama atlikti simbolines pareigas.
2. Vadovas (lyderis) – formuoja tikslus, organizuoja jų įgyvendinimą, motyvuoja, nukreipia, skatina komandos narius.
3. Bendrautojas – užmezga ir palaiko naujus išorinius ryšius, dalyvauja socialiniuose renginiuose, reprezentuoja komandą.
4. Stebėtojas – renka naudingą informaciją iš įvairių šaltinių.

5. Platintojas – skleidžia informaciją komandos nariams, prižiūri informacijos sklaidos procesus.
6. Atstovavimas – reikalavimas atlikti reprezentacines funkcijas, atstovauti komandai viešojoje erdvėje.
7. Problemų sprendėjas – sprendžia komandos problemas, įveikia krizes.
8. „Verslininko“ vaidmuo – inicijuoja ir organizuoja pokyčius komandoje.
9. Išteklių skirstytojas – kontroliuoja materialijų ir žmonių išteklių administravimą komandoje.
10. Derybininkas – veda derybas, prisiima įsipareigojimus visuomenei – kaip komandos atstovas, komandai – kaip jos vadovas.

**Vadovauti – reiškia organizuoti žmonių veiklą komandos tikslams pasiekti bei sukurti tos veiklos sėkmės sąlygas.**

Sėkmingai vadovauti elgsenos požiūriu reiškia:

- įgyvendinti tikslą;
- siekti, kad kiekvienas komandos narys būtų aktyvus, laimingas ir patenkintas;
- siekti suburti komandą ir palaikyti jos bendradarbiavimo dviasią.

#### **Vadovo ir lyderio atsakomybė**

Vadovui apsvarstant bei įvertinant priimtą atsakomybę ir jos mastą neužtenka remtis vien mokinių savivaldos institucijos įstatais, komandos darbo taisyklėmis ar moralės normomis.

- Vadovas nustato darbo krūvį ir jį reguliuoja. Daugumoje jaunimo organizacijų vyrauja klaidingas požiūris, kad komandos nariai paprasčiausiai susitaisys su vis didėjančiu darbo krūviu, tačiau, kad ir kaip būtų, tai paveikia jų sveikatą ir asmeninę gerovę, o ilgai ir motyvaciją dirbti. Todėl tai turėtų prisiminti vadovai, kurie arba nekeičia darbotvarkės, arba darbuotojams skiria vis daugiau darbo.
- Vadovai turi apsvarstyti metodus, kaip užtikrinti savo ir komandos narių profesionalų (tinkamą) elgesį. Atlygio (turinčio tiek materialią, tiek nematerialią išraišką) nebuvimas negali būti neprofesionalaus (netinkamo) elgesio pasiteisinimas.
- Vadovas privalo apsvarstyti komandos narių asmeninių santykių ribas, galimas išankstinio nusistatymo problemas, kaip užtikrinti saugumą, nuoširdumą ir vieningumą.
- Vadovas turi įsipareigojimų ir už komandos ribų: jis atstovauja ir reprezentuoja komandą **viešojoje erdvėje** (mokykloje, mieste, kitose mokinių organizacijose). Nuveiktų darbų ir informacijos kokybė atspindi atsakomybę, su kuria atliekami darbai.

## **Mokinių savivaldos institucijos vadybos sistema**

**Kas yra mokinių savivaldos institucijos vadybos sistema?**

**Mokinių savivaldos institucijos vadybos sistema** yra mokinių savivaldos institucijos vidinio valdymo struktūra. Trumpiau tariant, tai yra sistema arba metodai ir būdai, skirti institucijos veiklai organizuoti.

**Kodėl reikalinga mokinių savivaldos institucijos vadybos sistema?**

Vadybos sistema yra reikalinga mokinių savivaldos institucijos darbui organizuoti, jo veiksmingumui didinti ir atsakomybėms tarp komandos narių pasiskirstyti.

**Kaip pasirinkti vadybos sistemą?**

*Vadybos sistema yra pritaikoma pagal mokinių savivaldos institucijos modelį. Prieš pasirenkant vieną ar kitą mokinių savivaldos institucijos vadybos mechanizmą reikia atsižvelgti į keletą svarbių aspektų:*

- **Komandos narių skaičius.** Pavyzdžiui, jeigu mokinių parlamente yra 15 narių, akivaizdu, kad sprendimas susiskirstyti į 8 komitetus bus netinkamas, ir atvirkščiai: pavyzdžiui, jeigu seniūnų tarybai priklausys 64 seniūnai, vargu, ar susiskirsčius į tris komitetus ar tris darbo grupes visi institucijos nariai bus maksimaliai įtraukti į darbą, o pats darbas bus našus.
- **Komandos narių patirtis ir kompetencija.** Formuojant vadybos mechanizmą būtina atsižvelgti ir į komandos narių patirtį bei kompetenciją: jeigu komandos nariai stokoja patirties, vertėtų kurį laiką tarpusavyje pasiskirstyti tik kelias veiklos sritis, kad naujokai turėtų pakankamai laiko įgyti reikiamos patirties bei kompetencijos ir ateityje patys galėtų sėkmingai priimti atsakomybę už tam tikras sritis.
- **Planuojamos veiklos mastas.** Jeigu mokinių savivaldos institucija ketina vykdyti plataus masto veiklą, reikėtų įvertinti, kokias galimas sritis reikės koordinuoti ir kokių bei kiek žmonių išteklių tam tikslui pasiekti reikės.
- **Sritis, į kurias yra orientuota mokinių savivaldos institucijos veikla.** Šiuo atveju reikėtų įvertinti, kokią veiklą daugiausia vykdo mokinių savivaldos institucija. Pavyzdžiui, jeigu mažo kaimelio mokyklos mokinių tarybos veikla labiausiai orientuota į kultūrinių renginių organizavimą mokyklos bendruome-

nei ir ji neketina rengti tarptautinio masto projektų, vargu ar mokinių taryboje atsiradusio tarptautinių ryšių komiteto veikla bus naudinga ir reikalinga.

- **Mokyklos bendruomenės poreikiai ir lūkesčiai.** Neretai mokinių savivaldos institucijų nariai užmiršta, kad viena iš pagrindinių jų funkcijų – atstovauti mokinių interesams, o atstovavimo būdai ir formos neapsiriboja vien kultūrinių renginių organizavimu. Prieš kuriant vadybos mechanizmą ir planuojant, kokie komitetai ar darbo grupės jį turėtų būti įtraukti, pravartu sužinoti ir įvertinti mokyklos bendruomenės poreikius. Tarkim, galbūt mokiniai ar jų tėvai jaučia neformalaus pobūdžio edukacinių projektų ar panašios veiklos stygių, todėl mokinių parlamente galėtų atsirasti komitetas, nagrinėjantis su tuo susijusius klausimus ir teikiantis pasiūlymus. Mokyklos bendruomenės poreikius ir lūkesčius galima išsiaiškinti pačiais įvairiausiais būdais: pradedant anketomis ir baigiant atvira diskusija, atsižvelgiant į mokykloje susiklosčiusias tradicijas ar kitas aplinkybes.

*Išnagrinėjus minėtus aspektus pravartu komandoje aptarti ir šiuos klausimus:*

- *Kaip reikia paskirstyti užduotis tarp susijusių asmenų?*
- *Kokia sprendimų priėmimo dalis turi būti pavesta kiekvienam nariui ar nariams?*

#### **Kokios gali būti vadybos sistemos?**

Kiekviena darniai veikianti komanda patvirtins, kad vadybos mechanizmas būtinas ne tik tinkamam pačios komandos (šiuo atveju mokinių savivaldos institucijos) darbui organizuoti ir atsakomybėms paskirstyti, bet ir konkreitiems projektams valdyti. Taigi, vadybos sistemos pagal taikymo pobūdį yra skirstomi į dvi grupes:

- **komandos valdymo;**
- **projektų valdymo** (arba kitaip tariant – situacijų valdymo).

#### **Kas yra komandos valdymo sistema?**

**Komandos valdymo sistema** – tai komandos darbo organizavimo schema, pasiskirstant atsakomybes ir kompetencijas. Komandos valdymo mechanizmas mokinių savivaldoje gali būti dviejų lygmenų:

1. **„Institucinis“ lygmuo** – tai mokinių savivaldos institucijos (mokinių tarybos, mokinių parlamento ir kt.) veiklos organizavimo sistema. Pagal ją paskirs-

tos kompetencijos ir atsakomybės tarp visų mokinių savivaldos institucijos narių.

2. **„Komitetinis“ lygmuo** – tai mokinių savivaldos institucijos (mokinių tarybos, mokinių parlamento ir kt.) darbo ir atsakomybių pasiskirstymo pagal scheme numatytus komitetus ar darbo grupes vidinė veiklos organizavimo sistema. Šis lygmuo skirtas tik tos darbo grupės ar komiteto narių darbui organizuoti ir gali turėti kitokių bruožų nei „institucinio“ lygmens struktūra. Pavyzdžiui, mokinių parlamento veiklos organizavimo scheme nėra numatyta mokinių parlamento pirmininko pavaduotojo pareigybė, tačiau renginių organizavimo komitetas nutarė, kad jiems savo veiklą vykdyti bus lengviau, jei jų komiteto pirmininkas turės ir savo pavaduotoją.

#### **Kas yra projektų valdymo sistema?**

**Projektų valdymo sistema** – tai projektų, renginių ar tam tikrų konkrečių užduočių vykdymo organizavimui skirtas vadybos modelis. Reikia pridurti, kad vienoks ar kitoks projektų valdymo mechanizmas, skirtingai negu komandos valdymo, paprastai yra naudojamas tik vieną kartą konkrečiai užduočiai vykdyti, nes kiekvienas projektas yra kitoks ir reikalingas nevienodo skaičiaus žmonių išteklių ir t. t., todėl vienam projektui valdyti sukurtas modelis nebūtinai tiks kitam projektui valdyti. Šios sistemos pranašumas yra tai, kad konkreitiems projektams galima suburti komandą, o vėliau ją išformuoti, o pati sistema yra itin lengvai keičiama, atsižvelgiant į aplinkybes ir projekto pobūdį: ji yra lanksti tam, kad tenkintų specifinius ir kartais trumpo laikotarpio poreikius.

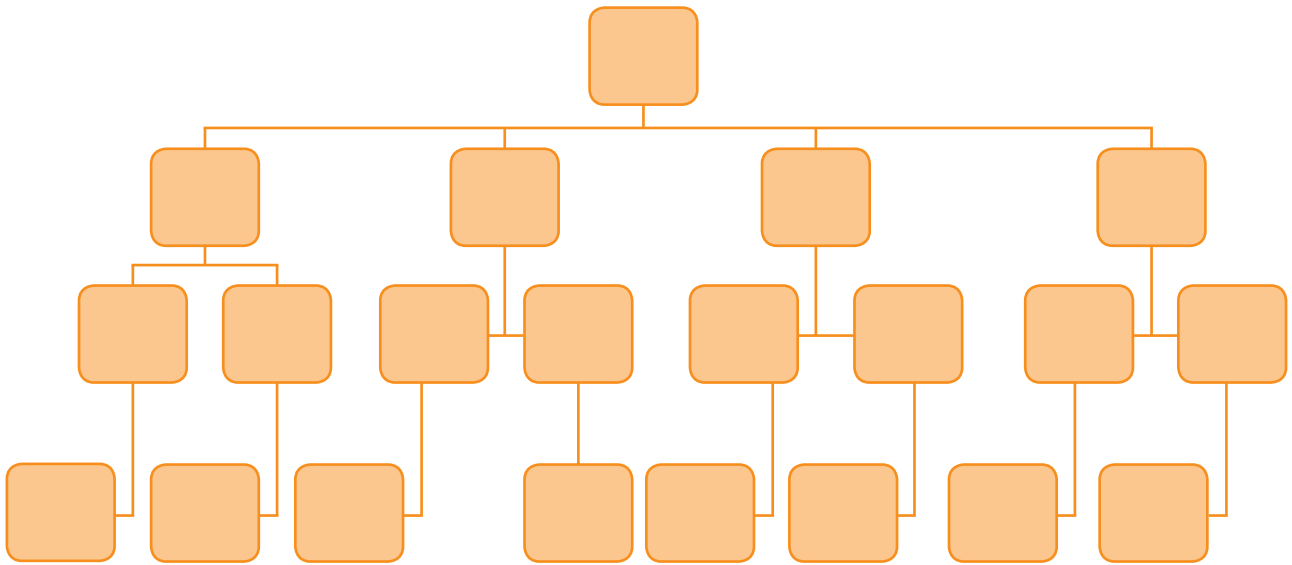
#### **Kokios gali būti komandos darbo organizavimo schemos?**

##### **Aukštosios hierarchijos**

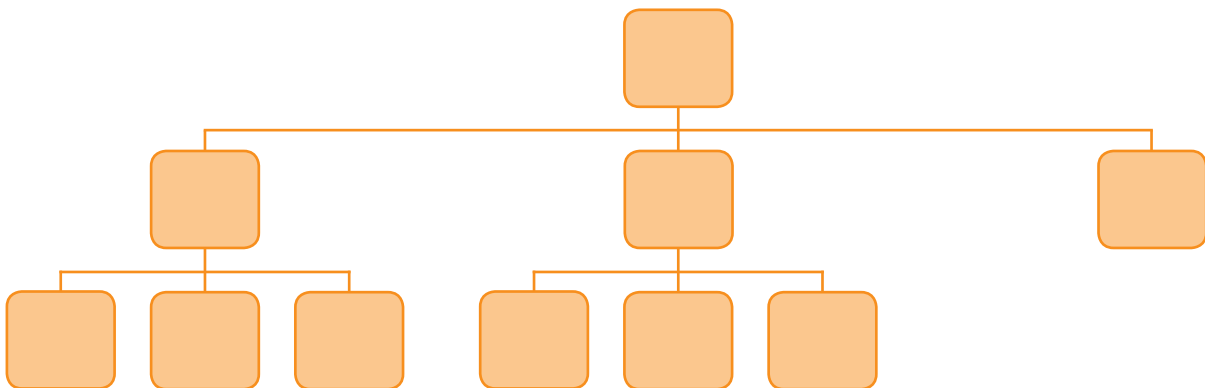
Ši vadybos sistema yra sudėtinga ir daugiasluoksnė, naudojama komandos, kurią sudaro daug narių. Vienas pagrindinių šio modelio pranašumų – aiškus ir konkretus atsakomybių bei kompetencijų atskyrimas ir galimybė aprėpti daug sričių, nedarant neigiamos įtakos darbo našumui ir veiksmingumui. Šis modelis yra pakankamai griežtas ir tikrovėje ganėtinai sunkiai įgyvendinamas, nes būtina labai tiksliai ir aiškiai atskirti kompetencijas. Viena vertus, tai suteikia komandai daugiau aiškumo, nes kiekvienas komandos narys žino, už ką jis atsako ir gali tam sutelkti savo dėmesį, tačiau, kita vertus, jis gali varžyti komandos narių poreikius imtis daugiau veiklos sričių. Šį modelį patartina taikyti daug narių vienijančioms ir aktyvią veiklą ketinančioms plėtoti mokinių savivaldos institucijoms.



## AUKŠTOSIOS HIERARCHIJOS



## PLOKŠČIOSIOS HIERARCHIJOS



### **Plokščiosios hierarchijos**

Plokščiosios hierarchijos modelis struktūriškai yra labai panašus į aukštosios hierarchijos modelį, tačiau pagrindinis skirtumas yra tai, kad plokščiosios hierarchijos modelyje numatyta mažiau kompetencijų ir jis yra susijęs su didesne kontroliuojama „teritorija“, arba kitaip tariant – kelių darbo grupių ar komitetų kompetencijai priklauso daugiau įvairių sričių negu aukštosios hierarchijos modelyje. Plokščiosios hierarchijos modelį yra nesudėtinga įgyvendinti ir manoma, kad ši struktūra labiausiai tinka naujai susibūrusioms komandoms ir jų narių mokymui.

Būtina pabrėžti, kad kiekviena mokinių savivaldos institucija ir jos organizacijos forma yra unikali, todėl ir veiklos mechanizmas negali šabloniškai tikti kiekvienai mokinių savivaldos institucijai. Svarbiausias kriterijus, nurodantis, ar darbo organizavimo sistema yra pasirinkta tinkamai – darbo veiksmingumas ir atmosfera komandoje.

**Svarbu suvokti, kad pasirinkta sistema turi ne trukdyti įgyvendinti tikslus, bet atvirkščiai – pagreitinti ir paskatinti vykstančius pozityvius procesus.**

## Pareigybės

Tema apie pareigybes yra glaudžiai susijusi su vadybos sistemos teorija ir praktika. Apskritai pareigybės sąvoką galima nagrinėti dviem aspektais: kaip funkciją, numatytą vadybos sistemoje mokinių savivaldos institucijai, ir kaip asmeniui suteiktą kompetenciją, už kurią jis prisiima atsakomybę. Šiame skyrelyje taip pat nagrinėsime ir tinkamo pareigų paskirstymo metodus.

### Kas yra pareigybė?

**Pareigybė** – tai mokinių savivaldos institucijos vadybos sistemoje numatyta funkcija, kurią atlieka komandos vadovo arba narių išrinktas/paskirtas asmuo. Tam tikras pareigas įgijęs asmuo prisiima atsakomybę už jam suteiktą kompetenciją.

### Kokios gali būti pareigos?

Pareigybių rūšys ir skaičius labiausiai priklauso nuo pasirinkto ir taikomo komandos vadybos mechanizmo. Paprastai kiekviena komanda turi vadovą, jei komanda yra susiskirsčiusi į komitetus ar darbo grupes, dar yra ir jų vadovai.

### Kaip paskirstyti pareigas?

Tikriausiai daugeliui iš mūsų vienas aktualiausių klausimų – ar asmenį reikia paskirti eiti tam tikras pareigas, ar išrinkti iš kandidatų, pretenduojančių tą vietą užimti? Ko gero, vienareikšmio atsakymo į šį klausimą negali būti, nes kiekviena mokinių savivaldos institucija yra unikali, o ir įvairių mokyklų vidaus tradicijos nėra tapačios. Aišku viena, kad demokratinis balsavimas už kandidatus užtikrina pareigų skyrimo skaidrumą ir sustiprina pasitikėjimą žmogaus, užimančio atitinkamas pareigas, kompetencija bei jo asmenybe. Be to, komandos narių balsavimas sudaro motyvuotą prielaidą kiekvienam komandos nariui jaustis atsakingam už savo sprendimą ir komandos stabilumą.

Kaip jau minėta ankstesniuose skyriuose, kiekvienas komandos narys prisiima tam tikrą vaidmenį, todėl renkant, kandidatuojant ar skiriant asmenį tam tikroms pareigoms, vertėtų atsižvelgti ir į tai, kokį paprastai vaidmenį asmuo prisiima komandoje. Ne mažiau svarbūs kriterijai yra:

- **Kandidato kompetencija ir turima patirtis.**
- **Kandidato asmeninės charakterio savybės.** Pavyzdžiui, Paulius yra labai išsiblaškęs ir neatidus

smulkmenoms, todėl jam labai sunku atidžiai tvarkyti mokinių tarybos išdą.

- **Komandos poreikiai.** Pavyzdžiui, Saulė turi nemažai projektų rengimo ir dokumentų valdymo patirties, taip pat geriau už kitus komandos draugus geba organizuoti kultūrinius renginius. Komanda nusprendė, kad Saulę geriau reikėtų skirti renginių organizavimo komiteto vadove, nes Martynas kaip ir Saulė turi panašios projektų rengimo patirties.
- **Mokyklos bendruomenės lūkesčiai.**
- **Asmeniniai kandidato poreikiai.** Kiekvienos mokinių savivaldos vienas iš tikslų yra sudaryti palankias sąlygas kuo geriau atskleisti asmens galimybes ir sudaryti sąlygas asmenybei tobulėti, o visa tai yra glaudžiai susiję su asmeniniais komandos nario poreikiais, kuries labai skiriasi. Tačiau, kad ir kaip būtų, egzistuoja poreikiai, kurie, psichologo A. Maslow teigimu, yra būdingi kiekvienam žmogui ir į kuriuos būtina atsižvelgti.

#### 1. Saviraiška:

augimas, asmeninė raida, kvalifikacija.

#### 2. Savigarba:

pripažinimas, statusas.

#### 3. Socialiniai poreikiai:

priklausymas grupei, socialinė veikla, meilė, draugystė.

#### 4. Saugumas:

saugumas, apsauga nuo pavojų.

#### 5. Fiziologiniai:

alkis, troškulys, miegas ir pan.

(Anot A. Maslow, kuo aukštesnę padėtį poreikių skalėje užima poreikių rūšis, tuo sunkiau juos patenkinti. Pavyzdžiui, žmogus fiziologinius poreikius gali patenkinti pats, tačiau, pavyzdžiui, pripažinimas ar statusas yra poreikiai, kuriuos patenkinti yra neįmanoma arba labai sudėtinga.)

# SAVIVALDOS INSTITUCIJOS VEIKLA

## Kompetencijos Ir galimos veiklos sritys

Šis leidinio skyrelis skirtas išsamiau susipažinti su kompetencijos sąvoka, jos vaidmeniu vykdant, plėtojant mokinių savivaldos institucijos veiklą ir atstovaujant tikslinių grupių interesams bei pateikti keletą įvairių veiklos rūšių pavyzdžių.

### KOMPETENCIJOS

#### Kas yra kompetencija?

Šnekamojoje kalboje žodis „kompetentingas“ dažniausiai vartojamas kaip žodžių „kvalifikuotas, sugebantis“ sinonimas. Paprastai mes nepajuntame ir nepastebime skirtumo tarp šių žodžių, tačiau vadybos mokslo požiūriu, kompetencija ir įgūdžiai, gebėjimai nėra tapatūs. Kompetencija vadybos teorijoje, reiškia absoliutų gebėjimą atlikti konkretų darbą pagal nurodytus reikalavimus, standartus. Kompetencijos sąvoka literatūroje paprastai yra aiškinama remiantis dviem aspektais:

- Kompetencija – tai žinių ir įgūdžių derinys bei gebėjimas jį pritaikyti konkrečioje situacijoje. Tai **vadybos funkcijų atlikimas**, atsižvelgiant į aplinką ir situaciją.
- Jeigu pirmuoju atveju kompetencija yra suvokiama kaip vadybos funkcijos atlikimas, taikant žinias ir įgūdžius, tai antruoju atveju kompetencija yra konkretus **mokėjimas atlikti** tam tikrą funkciją.

Taigi, kompetencija iš esmės reiškia mokėjimų, įgūdžių, žinių ir gebėjimų derinį, reikalingą uždaviniui ar vaidmeniui atlikti.

Kompetencijos sąvoka taip pat nagrinėjama išskiriant du matmenis – sritį ir kokybę:

- Kompetencija pagal sritį nurodo, kurioje srityje komandos narys (dirbantysis) yra kompetentingas. Tikrovėje tai matome iš asmeniui skirtų ir jo prisiimtų vaidmenų, užduočių, funkcijų atlikimą (pavyzdžiui, Simonas jau keletą metų mokinių parlamente yra atsakingas už viešuosius ryšius ir jų strategijos kūrimą. Komandos draugų nuomone, Simono darbo rezultatai pranoksta komandos lūkesčius. Komandos nariai vieningai sutaria, kad Simonas neabejotinai yra kompetentingas srityje, kurioje dirba).

- Kompetencija pagal kokybę nusako darbo kokybę tam tikroje skalėje, kuri varijuoja nuo pradedančiojo darbuotojo iki savo srities eksperto profesionalo, kurio darbas yra visuotinai pripažįstamas ir gerbiamas.

Žinios yra kompetencijos dalis, bet tam tikrų žinių turėjimas dar nereiškia gebėjimo jas taikyti. Kiekvienas žmogus turi tam tikrą savo asmeninį požiūrį į užduotį, kurią jam reikia įvykdyti. Nuo to, ar šis požiūris yra pozityvus, ar klaidingas, labai priklauso užduoties atlikimo rezultatas. Žmogus gali būti apibūdintas kaip nekompetentingas, jeigu jis nepademonstruoja teisingo požiūrio. Asmeninės savybės ir gebėjimai taip pat turi labai svarbūs darbo atlikimo kokybei ir rezultatams.

Tačiau nuspręsti, ar žmogus yra kompetentingas, ar ne, yra labai sudėtinga, nes tai, ką laikome kompetencija, labai priklauso ir nuo socialinės aplinkos lūkesčių. Taigi kompetencija labai susijusi ir su aplinkybėmis ar situacija.

Pavyzdžiui, mokinių parlamento vidinė kultūra, kurią sudaro tam tikros nusistovėjusios normos, vertybės, santykiai ir t. t., yra pagrindas komandos nariams veiksmingai taikyti turimą kompetenciją. Kitaip tariant, vidinė komandos kultūra leidžia veiksmingai taikyti turimas kompetencijas, jeigu dirbančiųjų asmeninės vertybės, nuostatos, normos neprieštarauja komandos vertybių skalei. Todėl būtina visuomet prisiminti, kad komandos narių kompetencijos „naudingumą“ labiausiai lemia komandos požiūris, poreikiai ir puoselėjamos vertybės.

Kasdiniame gyvenime kompetencija vadinama ir suteikta teisė vykdyti vienokią ar kitokią veiklą pagal savo turimą ar įgytą kompetenciją. Pavyzdžiui, mokyklos taryba nusprendė, kad mokinių parlamentui reikia patikėti parengti lėšų, gaunamų kaip 2 proc. paramą, naudojimo planą, nes tik patys mokiniai geriausiai pastebi, kurioms sritims reikia papildomo finansavimo. Taigi, mokyklos taryba mokinių parlamentui suteikė kompetenciją spręsti, kaip tikslingiau panaudoti lėšas.

#### Kaip sužinoti, kuriose srityse mokinių savivaldos institucija yra kompetentinga?

Kaip jau minėta, kompetencija – tai turimų žinių, gebėjimų ir mokėjimų derinys arba kito, atitinkamoje srityje kompetentingo, subjekto suteikta teisė ir laisvė atlikti veiksmus ar daryti sprendimus pagal įgytą kompetenciją.

Taigi, šiame skyrelyje glaustai aptarsime sritis, kuriose mokinių savivaldos institucija yra kompetentinga ir turėtų vykdyti bei plėtoti veiklą. Pradėti reikėtų nuo atsakymo į klausimą – o ką apskritai gali mokinių savivaldos institucija? Kokios jos veiklos galimybės ir kompetencijos ribos?

#### **Ką gali savivaldos institucijos atstovas?**

Dalyvaudamas mokinių savivaldos institucijos veikloje mokinys daro įtaką bendruomenės gyvenimui, šitaip suprasdamas jos poreikius, norus, galimybes. Savivaldos institucijos atstovas yra pajėgus daryti įtaką administracijos sprendimams tose srityse, kur jis yra kompetentingas. Savivaldos institucijos atstovas atstovauja mokinių interesams, išreiškia bendrą mokinių nuomonę, taigi gali siekti mokyklos mokiniams, vadinausi, ir sau, naudingų tikslų.

#### **Kokia gali būti savivaldos institucijos veikla?**

Pirmiausia reikėtų nustatyti, kokie tikslai yra keliami mokinių savivaldos institucijai (žr. IV skyrių). Skirtingos mokyklų bendruomenės mokinių savivaldos institucijoms kelia skirtingus tikslus, kurie priklauso nuo mokyklos bendruomenės poreikių, mokyklos vidaus tradicijų ir kitų aspektų. Išsiaiškinus, kokius tikslus kelia ir kokių konkrečių lūkesčių turi mokyklos bendruomenė, visai nesudėtinga nubrėžti ir mokinių savivaldos institucijos funkcijas.

#### **Kokios yra mokinių savivaldos institucijos funkcijos?**

**Mokinių savivaldos institucijos funkcijos** – tai mokinių savivaldos institucijos veiklos pagrindai, gairės, siekiamybės ir tikslai, pagrįsti mokyklos bendruomenės lūkesčiais, kurių ji tikisi iš mokinių savivaldos.

#### **Kokios gali būti mokinių savivaldos veiklos sritys?**

Tyrimais įrodyta, kad didžiąją dalį savo veiklos Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklų mokinių savivaldos institucijos skiria renginių organizavimui. Taip pat pastebima, kad mokinių interesų atstovavimo funkcija tampa antraeile. Planuojant mokinių savivaldos institucijos veiklą derėtų numatyti pagrindines mokinių savivaldos institucijos funkcijas.

Štai keletas pavyzdžių:

- atstovauti mokinių interesams;
- išsakyti mokinių poziciją;
- vykdyti prevencinę veiklą mokykloje;
- organizuoti neformaliąją edukacinę veiklą;
- ir kt.

### **Praktinė užduotis**

#### **Komandoje padiskutuokite šiais klausimais:**

- *Kokias sritis mūsų mokykloje galima būtų tobulinti? Ar mes galime išspręsti šias problemas?*
- *Kas atsakingas už šias sritis ir kas turėtų imtis iniciatyvos spręsti su tuo kylančias problemas?*
- *Kokie yra mokyklos administracijos, mokinių, tėvų ir mokytojų lūkesčiai, ko jie tikisi iš mokinių savivaldos?*
- *Kokios yra arba turėtų būti pagrindinės mūsų mokinių savivaldos institucijos funkcijos?*
- *Kokius veiksmus reikia atlikti, kad mokinių savivaldos institucijos funkcijos būtų vykdomos?*
- *Kokių veiksmų turime imtis kiekvienas, kad mokinių savivaldos institucijoje mūsų pačių funkcijos būtų atliekamos tinkamai?*

Jau minėta, kad funkcijų skaičius ir pobūdis priklauso nuo mokyklos bendruomenės lūkesčių, mokykloje susiklosčiusių tradicijų, mokyklos vidaus atmosferos ir t. t.

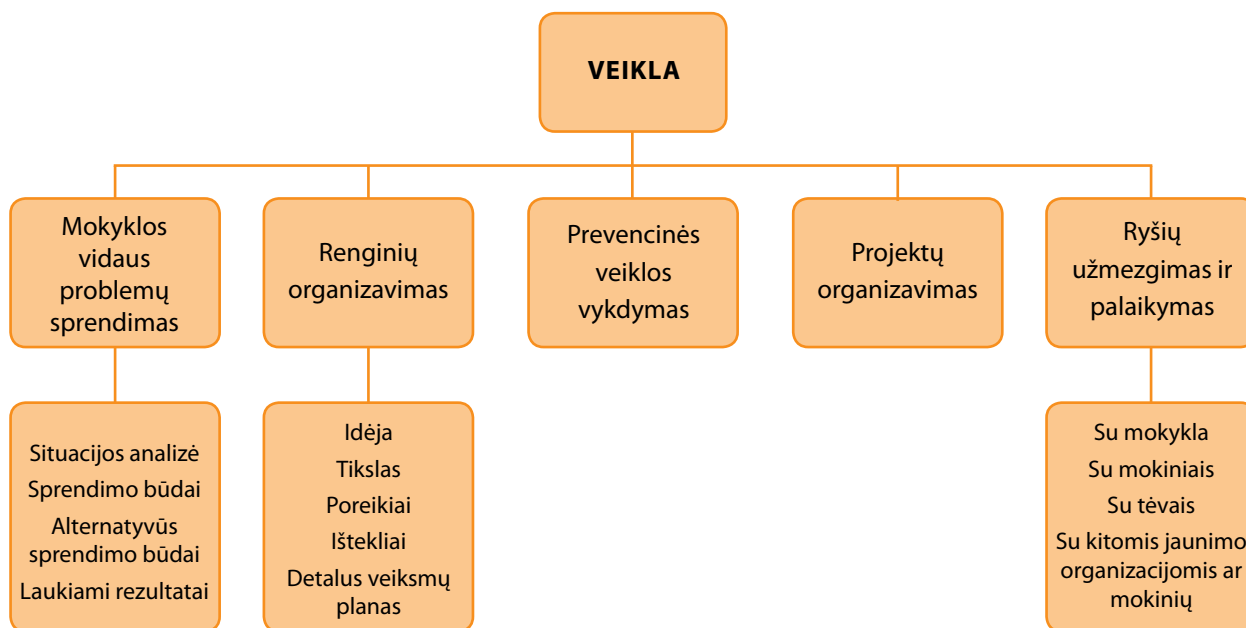
Mokinių savivaldos institucijos veiklos pobūdis ir sritys turėtų priklausyti nuo numatytų jos funkcijų. Pavyzdžiui, jeigu mokinių savivaldos institucija numato, kad viena jos funkcijų yra organizuoti neformaliąją edukacinę veiklą, ji turi numatyti ir priemones, kuriomis ta veikla bus vykdoma, t.y.

- projektai;
- diskusijų popietės;
- susitikimai su žymiais žmonėmis;
- kultūrinių renginių lankymas;
- ir kt.

#### **Šiame leidinyje pateiksime penkis visoms mokinių savivaldos institucijoms rekomenduotinas veiklos sritis:**

1. Mokyklos vidaus problemų (edukacinių, socialinių, finansinių ir kt.) sprendimas.
2. Renginių organizavimas.
3. Prevencinės veiklos vykdymas.
4. Įvairaus pobūdžio ir masto projektų rengimas.
5. Ryšių užmezgimas ir palaikymas.

[traukus šias penkias kertines veiklos sritis į pagrindinį veiklos planą, susidaro sąlygos ir galimybės tinkamai ir visapusiškai įgyvendinti svarbiausią mokinių savivaldos institucijos funkciją – atstovauti mokinių interesams.



### Veiklos pavyzdžiai

#### Pramoginiai renginiai:

- koncertai;
- karnavaliniai renginiai;
- netradicinių sporto šakų dienos;
- pirmokų krikštynos;
- pirmokų susipažinimo vakarai;
- žygiai į gamtą;
- ir kt.

#### Supažindinimas su mokykla:

- sveikinimo plakatų pakabinimas;
- naujokų sutikimo šventės organizavimas;
- būsimų naujokų lankymas jų senosiose mokyklose;
- globėjų pirmokams paskyrimas;
- ir kt.

#### Konsultacijos:

- profesinio orientavimo dienų organizavimas;
- informacijos apie galimybę dirbti atostogų metu kaupimas;
- lankymasis jaunimo darbo biržos centruose;
- ir kt.

#### Darbas mokykloje:

- budėjimas mokyklos koridoriuose;
- dalyvavimas sudarant mokyklos valgyklos meniu;
- pasiūlymų ir pageidavimų dėžutės įrengimas;
- pagalba renkant pinigų mokyklos komandai, muzikiniams klubams;
- mokyklos nuostatų svarstymas.

#### Pilietinės pareigos:

- rinkimų įrangos parūpinimas mokyklos rinkimams;
- paskaitų apie lyderystę vedimas;
- įvairių rinkimų mokykloje stebėjimas;
- dalyvavimas vietos savivaldos posėdžiuose;
- kvietimas valstybės tarnautojams susitikti su mokiniais;
- projektai, kurių metu susipažįstama su suaugusiųjų darbu dirbant visą dieną.

#### Mokinių interesų gynimas:

- tvarkos palaikymo organizavimas renginių metu;
- prizo įsteigimas „nežinomam“ didvyriui, kuris padeda kurti gerą atmosferą mokykloje, tačiau yra neįvertinamas;
- diskusijos tarp mokytojų ir mokinių;
- derinimas su mokyklos administracija dėl mokinių dalyvavimo renginiuose pamokų metu.

#### Premijos, apdovanojimai, stipendijos:

- premijų skyrimas už puikiai atliktus darbus;
- stipendijų skyrimo susirinkimo organizavimas;
- susitikimas su vietiniais verslininkais steigiant stipendijų fondą;
- gabiųjų mokinių organizacijos sukūrimas.

#### Kontaktai su mokiniais:

- atvirų susirinkimų organizavimas;
- reguliarių ataskaitų rengimas ir viešas jų pristatymas;
- mokinių nuomonių ir idėjų kaupimas;
- mokinių forumų organizavimas.

### **Kontaktai su mokytojais:**

- sportinių varžybų tarp mokinių ir mokytojų organizavimas;
- mokytojų sveikinimas gimimo dienos proga;
- mokytojų dienos organizavimas;
- sveikinimai švenčių progomis;
- diskusijų klubų organizavimas;
- debatų organizavimas.

### **Kontaktai su tėvais:**

- prašymas budėti mokinių renginių metu;
- padėkos laišku siuntimas tėvams, padėjusiems savivaldos institucijoms.

### **Kontaktai su mokyklos administracija:**

- mokinių savivaldos institucijos veiklos protokolų pateikimas;
- administracijos ir jų šeimų narių kvietimas dalyvauti savivaldos institucijos organizuojamuose renginiuose.

### **Kita veikla:**

- tėvų vakaro organizavimas mokykloje;
- darbo biržos organizavimas mokiniams;
- radinių biuro organizavimas;
- parašų rinkimas po peticijomis;
- mokyklos reklamos skyriaus sukūrimas;
- sveikinimų siuntimas sergantiems mokiniams.

## **Mokinių savivaldos institucijų ryšių plėtra**

Kasdienėje veikloje vis dažniau susiduriame su sąvokomis „ryšiai su visuomene“, „institucijos atstovas spaudai“ ir kt., be kurių šiuolaikinis pasaulis nebeįsivaizduoja keitimosi informacija ir jos srautų valdymo. Ne išimtis ir mokinių savivaldos institucijos: juk kasdien tenka sukti galvą, kaip informuoti mokinius apie greitai įvyksiančius renginius, kaip mokyklos administracijai pateikti tinkamai suformuluotą mokinių poziciją arba kaip užmegzti ir plėtoti ryšius su kitomis mokinių ir jaunimo interesams atstovaujančiomis organizacijomis. Nūdienos pasaulis verčia mus aktyviai keistis informacija ir palaikyti abipusę komunikaciją. Šiame skyrelyje aptariama ryšių su visuomene sąvoka, modeliai ir galimos veiklos.

### **Kas yra ryšiai su visuomene?**

Ryšiai su visuomene – viena iš vadybos funkcijų, kuri padeda *sukurti* ir *išlaikyti* abipusę informacijos sklaidą, pasitikėjimą ir bendradarbiavimą *tarp institucijos ir vi-*

*suomenės*, o konkrečiai šiuo atveju – tarp mokinių savivaldos institucijos ir jos tikslinių auditorijų – mokinių, mokytojų, mokyklos administracijos, vietos valdžios, kitų mokyklų mokinių savivaldos institucijų ar jaunimo organizacijų.

Jau Senovės Graikijoje buvo stebimos pastangos įgyti valdžios palankumą ir gauti jos pritarimą sprendimams. Siekimas įtikinti buvo ir yra viena iš svarbiausių ryšių su visuomene priemonių, tikintis pasiekti konkrečius tikslus. Įsigalėjus demokratinei santvarkai, valstybės piliečiai įgijo politinę jėgą, o tai neabejotinai skatino atsižvelgti ir į visuomenės nuomonę, todėl buvo pripažinta, kad būtina vykdyti veiklą, kuri galėtų užtikrinti nuolatinį visuomenės palankumą ir gerą institucijos įvaizdį visuomenėje.

XX a. pradžioje susiformavo nuostata, padariusi didžiulę įtaką ryšių su visuomene principų raidai, – reikia „sakyti tiesą apie visus organizacijos veiksmus. Jei ši tiesa yra žalinga organizacijai, tuomet reikia organizacijos elgesį keisti taip, kad tiesą būtų galima sakyti be baimės“.

Mūsų kasdieniame gyvenime yra daugybė dalykų, kuriuos tinkamai paaiškinus, žmonės geriau galėtų suvokti jų esmę ar reikalingumą. Tai labai svarbu ne tik valdžios institucijoms, verslovėms, bet ir kiekvienam viešojoje erdvėje veikiančiam subjektui: nevyriausybinėms organizacijoms, jaunimo organizacijoms ir galiausiai mokinių savivaldos institucijoms. Nors įvairių subjektų veiklos apimtys skiriasi, tačiau *poreikis tinkamai plėtoti ryšius su savo tiksline auditorija (visuomene, mokyklos bendruomene) yra vienodas*.

Ryšiai su visuomene paprastai klasifikuojami remiantis dviem pagrindiniais praktiškai taikomais kriterijais – komunikacijos tikslu ir kryptimi, į kurią jis yra nukreiptas. Kryptį galima apibūdinti vienpusio ir abipusio komunikacinio ryšio sąvokomis:

- vienpusis komunikacinis ryšys pagrįstas informacijos sklaida tik iš institucijos;
- abipusiu komunikaciniu ryšiu vadiname tokį informacijos *keitimąsi* tarp institucijos ir jos tikslinės auditorijos, kai ne tik pateikiama informacija, bet ir įsiklausoma į tikslinės auditorijos nuostatas ir poreikius.

Institucija, organizuodama ryšių su visuomene veiklą, dažniausiai siekia dviejų tikslų:

- keisti tikslinės auditorijos (publikos) požiūrį ar elgesį, pritaikant jį prie savo veiklos pobūdžio;
- pagerinti bendradarbiavimą su tikslinėmis auditorijomis, padidinti tarpusavio supratimą ir pasitikėjimą.

### Kokia yra institucijos įvaizdžio visuomenėje reikšmė?

Ne paslaptis, kad vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių visuomenės požiūrį į konkrečią instituciją, yra jos įvaizdis, kurį galima sukurti įvairiomis komunikacinėmis priemonėmis. Tačiau įvaizdis neatsiranda savaime: tai nuolatinė planuojama, nuosekli, kryptinga ir tikslinga veikla.

Ryšių su visuomene tikslas – nežinojimą pakeisti žinojimu, o neigiamą požiūrį – teigiamu. Informacijos apie instituciją žinojimas ir jos supratimas padeda pasiekti pagrindinį ryšių su visuomene tikslą – visuomenės ir institucijos tarpusavio supratimą.

### Kokie yra ryšių su visuomene tikslai?

Ryšiams su visuomene numatomi šie svarbiausi tikslai, kuriuos būtina įgyvendinti, vykdant daugumą projektų:

- informuoti (patenkinti informacijos gavimo poreikius);
- didinti visuomenės susidomėjimą institucijos vykdoma veikla;
- įgyti supratimo apie institucijos veiklą ir gauti pritarimą jai;
- kurti bei palaikyti komunikaciją ir bendradarbiavimą su tikslinėmis auditorijomis;
- kurti ir stiprinti tikslinių auditorijų pasitikėjimą institucijos veikla;
- spręsti konfliktus ir rengti derybas;
- plėtoti komunikacinius ryšius su kitomis institucijomis.

### Kokie yra pagrindiniai ryšių su visuomene veiklos principai?

1. Ryšiai su visuomene susiję tik su realia tikrove, konkrečiais ir neiškraipytais faktais.
2. Institucijos ryšiuose su visuomene vyrauja visuomeninis (viešasis), o ne asmeninis interesas.

### Koks yra ryšių su visuomene procesas?

Ryšiai su visuomene – tai nenutrūkstamas ciklinis procesas, kuriame ypač pabrėžiama grįžtamojo (atgalinio) ryšio svarba.

Paprastai procesas skirstomas į keturis pagrindinius etapus, atspindinčius svarbiausias veiklos sferas:

1. Tyrimas.	→	Kokia yra pagrindinė problema ar situacijos priežastys?
2. Veikimas (programos planavimas).	→	Ką ketinama daryti?

3. Komunikacija (valdymas).	→	Kaip tai reikia pateikti viešai?
4. Įvertinimas.	→	Ar pasiektas rezultatas ir koks efektas?

### Kokios yra pagrindinės veiklos sritys?

Ryšiai su visuomene apima daug įvairių veiklos sričių, kurios daugiausia priklauso nuo institucijos vykdomos veiklos ir tikslinių auditorijų poreikių, tačiau išskirsime kelias sritis, labiausiai reikalingas dėmesio ir darbo.

1. Ryšiai su bendruomene ir tikslinėmis auditorijomis (siekti, kad institucija gebėtų patenkinti suinteresuotų grupių lūkesčius).
2. Plėtoti vidinės komunikacijos ryšius komandoje (vidinės komunikacijos valdymo modelio ir strategijų kūrimas).
3. Ryšiai su žiniasklaida (teikti informaciją apie instituciją ar patenkinti žiniasklaidos atstovų poreikius informacijai apie instituciją gauti).
4. Tyrimų vykdymas (plėtojant ryšius su visuomene ir kuriant jų strategijas, būtina žinoti tikslinių auditorijų požiūrius ir nuomonę).
5. Viešumo ir informacijos prienamumo užtikrinimas.
6. Rėmėjų paieška.
7. Patarimų teikimas (teikti patarimų, susijusių su informacijos srautų vadyba, komunikacija).

### Kokie yra komunikacijos tikslai, keliami ryšiams su visuomene?

Veiksmingą ryšių su visuomene plėtojimą ir palaikymą užtikrina tinkamai pasirinkti komunikavimo būdai, metodai. Prieš pasirenkant, koku būdu vykdyti komunikaciją, verta apsvarstyti, kokius tikslus keliamo komunikacinei kampanijai. Įvairioje literatūroje komunikacijos tikslai, keliami ryšiams su visuomene, paprastai klasifikuojami į tris pagrindines kategorijas:

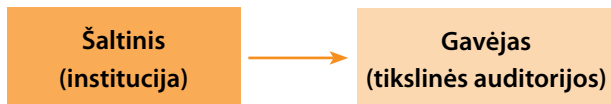
1. **Informaciniai tikslai.** Tai siekis informuoti tikslines auditorijas ir patenkinti jų informacijos gavimo poreikius. Šį tikslą galime pasiekti per institucijos, aktualijos ar renginio pristatymą ir apibūdinimą atitinkamai tikslinei auditorijai;
2. **Įtikinimo tikslai.** Šis tikslas yra nukreiptas į institucijos įvaizdžio ir reputacijos pakeitimą ar atitinkamo veiksmo skatinimą;
3. **Priminimo tikslai.** Institucijai siekiant, kad teigiamas jos įvaizdis išliktų atmintyje ir skatintų pripažinimą bei atpažįstamumą, komunikacinei kampanijai keliami ir priminimo apie instituciją tikslai – t. y. įvaizdžio palaikymo tikslai.

### Kas yra ryšių su visuomene veiklos modelis?

Ryšių su visuomene veiklos modelis – tai informacijos keitimosi ir bendradarbiavimo tarp institucijos (šaltinio) ir tikslinių auditorijų (gavėjo) valdymo pobūdis.

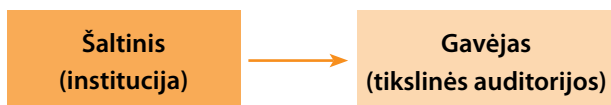
Atsižvelgiant į institucijos veiklą ir jos tikslus išskiriami keli ryšių su visuomene veiklos modeliai.

#### 1. Viešasis modelis



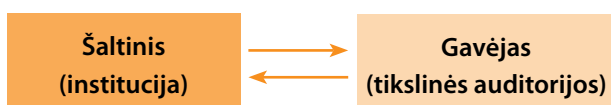
Iš schemos matyti, kad informacijos sklaida vyksta tik iš institucijos ir tik viena kryptimi, o į visuomenės ar atitinkamos auditorijos nuomonę, pageidavimus nėra atsižvelgiama, todėl nesukuriamas grįžtamasis komunikacinis ryšys. Šioje situacijoje informacija gali būti iškreipta, netiksli, pateikta tik išryškinant norimas detales. Praktikoje naudojamas retai.

#### 2. Informacinis modelis



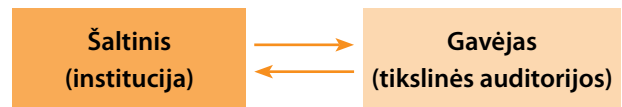
Šio modelio taikymo pagrindinis tikslas – informuoti, skleisti išsamią, teisingą informaciją. Viešasis ir informacinis modeliai iš pažiūros yra panašūs, tačiau informaciniame modelyje ryšių su visuomene atstovai yra atsakingi už teisingos, išsamios, tikslingos informacijos apie instituciją pateikimą. Šį modelį plačiai taiko jaunimo organizacijos, informuodamos tikslines auditorijas apie savo veiklą ir jos tikslus. Svarbu pažymėti, kad šiame modelyje informacija pateikiama tik viena kryptimi.

#### 3. Dvipusis asimetris modelis



Dvipusio asimetrinio modelio taikymo pagrindinis tikslas yra įtikinti tikslines auditorijas. Nors komunikacija yra abipusė ir vykdoma dialogo principu, tačiau ji yra nepastovi ir stichiška. Šis modelis išsiskiria tuo, kad tyrimai orientuoti tik į institucijos reikmes: iš atitinkamos auditorijos priimama tik ta informacija, kuri parodo institucijos vykdomos veiklos poveikį auditorijai, todėl tikrųjų auditorijos poreikių nėra paisoma.

#### 4. Dvipusis simetrinis modelis



Dvipusis simetrinis modelis savo veikimo pobūdžiu yra giminiškas dvipusiam asimetriniam modeliui, tačiau pagrindinis skirtumas yra tai, kad institucijos, taikančios šį modelį, siekia atsižvelgti į tikslinių auditorijų nuomonę bei poreikius ir atsižvelgdamos į rezultatus – keisti ar performuoti savo veiklą. Šis ryšių su visuomene modelis gali labai prisidėti gerinant institucijos ir jos tikslinių auditorijų tarpusavio ryšius, didinant tarpusavio pasitikėjimą ir palankumą bei užtikrinant rezultatyvų dialogą tarp šaltinio (institucijos) ir gavėjo (tikslinių auditorijų).

#### Kas yra institucijos ryšiai?

Institucijos ryšių sąvoka nurodo, kokiais ryšiais institucija yra susijusi su kitomis (ir kokiomis konkrečiai) institucijomis ar visuomenės grupėmis.

Labai svarbu išsiaiškinti, kurios organizacijos ar visuomenės grupės savo veiklos pagrindais yra artimos arba svarbios institucijai. Pavyzdžiui, mokinių parlamentui X svarbu bendradarbiauti su mokyklos administracija Y ir miesto mokinių taryba Z, nes jų veiklos tikslai ir kryptys yra panašūs.

#### Kas yra ryšių su visuomene tikslinė auditorija?

Ryšių su visuomene tikslinė auditorija – tai atskiros grupės žmonių (mokiniai, mokytojai, tėvai ir kt.), su kuriomis *įgyvendinant* ryšių su visuomene programos *tikslus* yra dirbama įvairiomis priemonėmis. Šios grupės dar vadinamos *publikomis*.

#### Publika:

- tai visuomenės grupė, kurios interesai daro įtaką institucijos veiklai ir jos strategijai;
- tai grupė, kurios nuomonė ir veiksmai veikia instituciją.

**Svarbu.** Skleidžiant informaciją publikoms svarbu išlaikyti dvipusį bendravimą (geriausia taikyti dvipusį simetrinį modelį), nes be grįžtamojo ryšio komunikacijos rezultatai nebus sėkmingi. Apskritai ryšiai su visuomene gali būti veiksmingi tik tuomet, kai vykdoma dvipusė komunikacija ir kai grįžtamasis ryšys su publikomis yra strateginės reikšmės komunikacijos proceso dalis. Institucija turi siekti ne tik daryti įtaką publikoms, bet ir pati prisitaikyti prie jos poreikių ir vertybių.



## Ryšų su visuomene veiklos vadyba

Kaip jau minėta, ryšių su visuomene priemonės formuoja įvaizdžius, padedančius suprasti ir atpažinti instituciją ar asmenį. Tai labai svarbu siekiant įsitvirtinti ir įgyti teisėtą galią veikti publikas ir, žinoma, atstovauti jų interesams. Skirtingos institucijos renka ir skirtingas bendravimo su publikomis priemones.

Svarbiausi ryšių su visuomene tikslai ir būdai:

- kurti pasitikėjimą institucija;
- padėti tapti institucijai matomai ir atpažįstamai.

### Kas padeda sukurti pasitikėjimą institucija?

Vienareikšmio atsakymo į šį klausimą nėra, tačiau svarbu pabrėžti, kad labiausiai visuomenės pasitikėjimas institucija priklauso nuo jos vykdomos veiklos, deklaruojamų vertybių ir vidaus darbo kultūros. Jeigu komanda turi vidinių problemų, kurios daro neigiamą įtaką ir darbų rezultatams bei yra viešai pastebimos, vargu, ar kokie nors komunikaciniai veiksmai gali padėti sustiprinti visuomenės pasitikėjimą. Kad ir kaip būtų, komunikacinių veiksmyų taip pat nederėtų užmiršti. Taigi, kokie komunikaciniai veiksmai gali padėti sukurti ar padidinti pasitikėjimą institucija?

- Ryšiai su komandos nariais (komandos narių bendravimas tarpusavyje užtikrina, kad visi jos nariai yra susipažinę su informacija, o tai sumažina tikimybę į viešą erdvę pasklisti netiksliai informacijai. Svarbu dar ir dėl to, kad komandos nariai reprezentuoja komandą).
- Ryšiai su tikslinėmis auditorijomis (su mokiniais, tėvais, mokytojais ir kt.).
- Ryšiai su kitomis institucijomis.
- Ryšiai su valdžios institucijomis (pavyzdžiui, vietos valdžia, mokyklos administracija ir kt.).
- Dalyvavimas bendruomenės veikloje.
- Krizių valdymo gebėjimai.
- Dėmesys institucijos etikai ir vidinei darbo kultūrai.

### Kokios priemonės institucijai padės tapti matomai ir atpažįstamai?

Prieš numatant, kokiomis priemonėmis institucija sieks matomumo ir atpažįstamumo, pravartu dar kartą apsvastyti, kokios yra jos tikslinės auditorijos ir kokiais komunikaciniais kanalais jas būtų galima lengviausiai pasiekti. Renkantis komunikacinius kanalus būtina atsižvelgti į tikslinės auditorijos amžių, socialinį statusą, pomėgius, veiklą.

(Pavyzdžiui, mokinių parlamentui svarbiausia tikslinė auditorija yra mokyklos mokiniai. Juos informacija mokykloje gali pasiekti plakatais, skelbimais, straipsniais mokyklos laikraštyje ir t. t., o už jos ribų – socialiniais tinklalapiais – facebook, frype.lt ir kt., internetinėmis svetainėmis ir t. t.)

### Dažniausiai naudojamos priemonės:

- viešumas žiniasklaidos priemonėse (pavyzdžiui, žiniasklaidos informavimas apie vykstančius renginius, skiltis mokyklos laikraštyje ir kt.);
- informaciniai leidiniai;
- internetas;
- reklama;
- ir kt.

## RYŠIAI

### 1. Ryšiai su komandos nariais

Ryšiai su komandos nariais yra viena iš svarbiausių komunikacijos strategijai keliamų užduočių. Ryšiai su komandos nariais dar vadinami vidine komunikacija. Ne paslaptis, kad tikslinių auditorijų požiūriu į instituciją daugiausia lemia jos vadovai ar nariai, nes jie reprezentuoja instituciją ir kiekvienas prisiima atsakomybę už savo elgesį ir jo įtaką institucijos įvaizdžiui.

(Pavyzdžiui, jeigu mokinių parlamento narys rūko mokyklos teritorijoje, nors tai draudžia mokyklos vidaus taisyklės, šiuo faktu visai mokyklos bendruomenei yra „nešama žinia“, kad, ko gero, ir kiti mokinių parlamento nariai yra neatsakingi ir lengvai laužantys pačių sukurtas vidaus elgesio taisykles.)

Reikia pripažinti, kad komandos nariai yra pirminė ir svarbiausia institucijos publika, todėl pirmiausia būtent komanda turi susipažinti su informacija, ją suvokti ir gebėti perteikti kitiems jos neiškraipant. Jie turi suprasti, pripažinti institucijos identitetą, jos statusą visuomenėje, o kartu ir prisiimamus įsipareigojimus. Komandos narys yra institucijos įvaizdžio perteikėjas, todėl jis taip pat turi būti išsamiai supažindintas su institucijos veikla, komandos draugų darbais, atsakomybių ir kompetencijų pasiskirstymo tvarka.

Siūlomos komandos narių komunikacijos priemonės:

- periodiniai informaciniai leidiniai;
- veiklos ataskaitų rengimas;
- elektroninės konferencijos;
- skelbimų lentos;
- laisvalaikio organizavimas;
- ir kt.

## 2. Ryšiai su mokyklos administracija

Pravartu plėtoti draugiškus ir gerus ryšius su mokyklos administracija, nes tai padeda sužinoti, kokie sprendimai numatomi institucijai aktualiais klausimais. Bendravimas ir bendradarbiavimas padės priimti optimalius sprendimus ir pasiekti geriausią rezultatą. Palaikyti ryšius su mokyklos administracija pravartu dar ir todėl, kad mokinių savivaldos institucijai atsiranda potenciali galimybė vykdyti pozityvią lobistinę veiklą: išsakyti savo požiūrį, teikti pasiūlymų ir siekti daryti poveikį mokyklos bendruomenei reikšmingiems sprendimams.

## 3. Ryšiai su mokyklos bendruomene

Mokinių savivaldos pagrindinė veiklos sritis – mokykla, todėl ypač svarbu užmegzti, palaikyti ir plėtoti ryšius su mokyklos bendruomene.

Ryšiams su mokyklos bendruomene keliami uždaviniai:

- reguliariai ir savo iniciatyva supažindinti mokyklos bendruomenę su mokinių savivaldos institucijos veikla;
- siekti pašalinti bet kokį nepasitenkinimą;
- tenkinti mokyklos bendruomenės informacinius poreikius;
- siekti palankios bendruomenės nuomonės, ypač nesusipratimų atvejais, išsiaiškinant jos poziciją aktuali klausimu;
- sužinoti, ką bendruomenės nariai galvoja apie mokinių savivaldą ir jos veiklą.

**Svarbu.** Pateikiami keli esminiai ryšių su visuomene principai.

- Ryšiai su visuomene yra ilgalaikė vadybos strategija, o ne tik reakcinė veikla krizinėje situacijoje, todėl labai svarbu komunikuoti reguliariai, planuotai ir kryptingai.
- Ryšiai su visuomene neturi būti vien gynybinio pobūdžio komunikacija, kurios paskirtis gintis, atsakant į tikslinių auditorijų išsakytą kritiką. Siekiant išvengti nemalonių situacijų, ryšių su visuomene veikla turi būti suvokiama kaip ilgalaikė strategija, skirta numatyti ir prevenciškai įžvelgti galimus nesklandumus, kurie galėtų turėti įtakos neigiamai tikslinių auditorijų nuomonei atsirasti.
- Komandos nariai, atsakingi už ryšius su visuomene, turi būti pasirengę ne tik „užgesinti gaisrą“, bet kartu ir gebėti apsaugoti nuo jo instituciją.

## Atsiskaitomumo principas

Kiekvienos mokinių savivaldos institucijos viena iš pagrindinių funkcijų – prideramai atstovauti mokinių interesams, todėl mokinių savivalda kaip vieša, mokinių pozicijas išreiškianti mokyklos institucija, turi būti gerai „matoma“. Mokinių savivaldos institucijai būtina reguliariai mokinius ir likusią mokyklos bendruomenę supažindinti su per tam tikrą laikotarpį atliktais darbais, pasiektais rezultatais. Išsamus mokyklos bendruomenės supažindinimas su savivaldos institucijos veikla prisideda prie glaudesnių tarpusavio ryšių plėtojimo, pasitikėjimo ir palankumo augimo, todėl šiame skyriuje glaudžiai aptarsime atsiskaitymo sąvoką.

### Kas yra mokinių savivaldos institucijos atsiskaitymas?

**Mokinių savivaldos institucijos atsiskaitymas** – tai kiekvienos mokinių savivaldos institucijos funkcija ir pareiga savo tikslines auditorijas (mokinius, mokytojus, mokyklos administraciją ir kt.) oficialiai ir visiems priėmamu būdu supažindinti su atlikta veikla ir pasiektais rezultatais.

### Kodėl reikalingas atsiskaitymo principas?

- Reguliarių ir išsamių nuveiktų darbų apžvalgų pateikimas viešam aptarimui sukuria palankias sąlygas didinti pasitikėjimą mokinių savivaldos institucija ir palankumą jai.
- Tai yra puikus akstinas mokinių savivaldos institucijai atsakingai ir energingai plėtoti savo veiklą, nes pasibaigus tam tikram terminui mokyklos bendruomenei reikės pateikti pasiektų rezultatų apžvalgą.
- Rengdami ataskaitas komandos nariai gali lengviau sukontroliuoti informacijos srautus komandos viduje, išsamiau susipažinti su kolegų nuveiktais darbais ir juos vertinti.

### Kaip turėtų būti pateikiamos ataskaitos?

1. Pirmiausia, ataskaitos turėtų būti pateikiamos reguliariai: pavyzdžiui, vieną kartą per du mėnesius ir pan. Taip pat plačiai taikomas ir situacijų atsiskaitymas – pavyzdžiui, pasibaigus projektui mokyklos bendruomenei pateikiama jo rezultatų apžvalga. Ataskaitų pateikimo tvarkaraštį pravartu parengti pasitarus su mokyklos bendruomene ir suderinus su mokinių savivaldos institucijos darbo planu.
2. Ataskaita turi būti išsami ir tenkinanti tikslinių auditorijų informacinius poreikius.

3. Ataskaita turi būti visiems suprantama ir lengvai prieinama.
4. Nuveiktų darbų apžvalga turėtų būti pateikiama viešai, pavyzdžiui, pranešimas skelbiamas mokyklos informaciniame stende ar interneto puslapyje.

## Ištekliai

Sėkmingas mokinių savivaldos institucijos veiklos vykdymas lemia žmonių ir materialieji ištekliai bei tinkamas jų valdymas, todėl šis skyrelis skirtas išsamiau panagrinėti būtent žmonių bei materialijų išteklių sąvokas, jų valdymo metodus.

### ŽMONIŲ IŠTEKLIAI

Kaip jau minėta ankstesniuose skyriuose, svarbiausia kiekvienoje komandoje yra žmonių ištekliai, todėl labai svarbu sudaryti palankias sąlygas kiekvieno nario galimybėms visapusiškai ir tikslingai panaudoti ir plėtoti. Žmonių išteklių vadybos teorija atskleidžia, kaip valdyti žmonių išteklius, kad kiekvienas komandos narys jaustųsi patenkintas ir kad padidėtų komandos darbo našumas.

#### Kas yra žmonių ištekliai?

**Žmonių ištekliai** – *dirbančiųjų žinios, įgūdžiai, pastangos ir darbo jėga*, kuriuos jie panaudoja dirbdami komandoje (organizacijoje, institucijoje ir kt.). Dar visai neseniai nagrinėjant žmonių vaidmenį komandoje, buvo vartojamas žodis „žmonės“, o paskutiniaisiais XX a. dešimtmečiais paplito terminas „žmonių išteklių valdymas“. Minėta sąvoka tik pabrėžia, kad žmonės – didžiausias organizacijos turtas.

#### Ką reiškia sąvoka „žmonių išteklių valdymas“?

**Žmonių išteklių valdymas** – komandai reikalingų žmonių išteklių numatymas ir užtikrinimas. Tai toks žmonių išteklių panaudojimas, kuris leidžia komandai siekti savo strateginių tikslų.

#### Žmonių išteklių valdymo bruožai

(pagal R. B. Jewell):

- Žmonių išteklių valdymas yra *strateginis*;
- Žmonių išteklių valdymas yra esminė komandos (institucijos, organizacijos ir kt.) funkcija;
- Visi vadovai valdo žmonių išteklius;
- Žmonių išteklių valdyme pabrėžiamas lankstumas;
- Suvokimas, kad dirbančiuosius reikia puoselėti, atsižvelgti į jų poreikius ir sudaryti sąlygas tobulintis.

#### Kokie yra žmonių išteklių valdymo tikslai?

**Žmonių išteklių valdymo tikslas** – kryptingai panaudoti ir ugdyti komandos darbuotojų potencialą tam, kad, siekdama užsibrėžtų tikslų, komanda užtikrintų veiksmingą jos darbą. Žmonių išteklių valdymo uždaviniai:

- padėti vadovams siekti institucijos tikslų, pasitelkiant komandos narius;
- padėti komandai visapusiškai atskleisti savo galimybes ir turimą potencialą;
- skatinti atsivimą komandai;
- sukurti aplinką, skatinančią komandos narių kūrybingumą ir energiją.

#### Žmonių išteklių planavimas

##### Kas yra žmonių išteklių planavimas?

**Žmonių išteklių planavimas** – tai institucijos (komandos) narių išlaikymo, jų gebėjimų taikymo ir ugdyimo strateginis planavimas.

##### Kodėl būtina planuoti žmonių išteklius?

Pagrindinės priežastys, lemiančios būtinybę planuoti žmonių išteklius, yra garantijos, kad komanda (organizacija, institucija):

- gebės pritraukti ir išlaikyti reikiamą skaičių kompetentingų dirbančiųjų;
- visapusiškai pritaikys turimą narių potencialą;
- gebės užtikrinti komandos narių mokymo ir ugdyimo galimybes, kad jie tinkamai atliktų dabartines pareigas ar tas, kurias gali tekti eiti ateityje;
- gebės atsižvelgti į komandos narių reikmes;
- visai komandai garantuos vienodas paaugstinimo ir tobulinimosi galimybes;
- kontroliuos faktines ir planuojamas žmonių išteklių sąnaudas.

##### Kas yra komandos nario orientavimas?

Komandos nario orientavimu yra vadinamas procesas, asmeniui padedantis sklandžiai prisitaikyti prie komandos, o komandai – prie naujo nario. Labai svarbu sukurti orientavimo programą, kuri asmeniui padėtų kuo greičiau įsilieti į komandą, suprasti savo pareigas, suvokti komandos tikslus ir operatyviai pradėti našiai ir motyvuotai dirbti bei patogiai jaustis.

Jeigu naujiems komandos nariams nėra taikomas tinkamas orientavimas, gali padidėti narių kaita: pirmomis darbo savaitėmis blogai orientuotas asmuo iš komandos išeina dažniau nei tas, kuris dalyvavo geroje orientavimo programoje. Gerai apgalvota orientavimo programa sumažina komandos narių kaitą ir garantuo-

ja, kad naujokai greičiau susidoros su užduotimis ir pradės našiai dirbti komandos labui.

### **Komandos narių mokymas**

Nuolatinis mokymasis sudaro sąlygas asmeniui tobulėti, kelti savo kompetenciją, bręsti kaip asmenybei. Komandai yra naudinga, kad jos nariai būtų mokomi, nes taip didėja narių motyvacija, o kartu ir darbo veiksmingumas bei našumas, mažėja sąnaudos, skatinamas lankstumas, lieka vis mažiau kvalifikacinių trūkumų.

Mokymo poreikį galime pastebėti, jeigu komandos atliekamas darbas turi trūkumų, arba jeigu yra atotrūkis ar problema, kuri neleidžia individui arba visai komandai rezultatyviai siekti tikslų ir kuri gali būti pašalinta arba sumažinta mokantis.

Nustačius mokymo poreikį, tolesni mokymo planavimo etapai yra šie:

- nustatyti mokymo tikslus; parengti mokymo programas (jos numato mokymo metodus);
- mokyti komandos narius;
- įvertinti mokymo programų veiksmingumą.

### **Kodėl verta investuoti į komandą?**

Kiekvienam vadovui svarbu atkreipti pakankamą dėmesį į žmonių išteklių valdymo būtinybę, vadinausi, – investuoti į komandą savo laiką, pastangas ir žinias. Tačiau dėmesys žmonių išteklių valdymui grįžta su kaupu, nes:

- komandos nariai tampa kvalifikuotesni ir labiau motyvuoti, dirba geriau ir našiau;
- gerėja darbų rezultatai;
- didėja komandos narių motyvacija. Tai vyksta komandai labiau įsitraukiant, ugdantis ir pripažįstant savo laimėjimus;
- didėja visuomenės pripažinimas. Komandos nariai yra savo komandos įvaizdžio perteikėjai tikslinėms auditorijoms, todėl jeigu komanda yra patenkinta, o jos darbo rezultatai vis gerėja, tikslinės auditorijos instituciją pradeda vertinti vis palankiau.

## **MATERIALIEJI IŠTEKLIAI**

### **Kas yra materialieji ištekliai?**

**Materialieji ištekliai** – tai visų ne žmonių išteklių objektų (finansų, inventoriaus ir kt.) visuma, kuria institucija naudojami siekdama savo tikslų, įgyvendindama iškeltus uždavinius bei prisiimtus įsipareigojimus.

Galime skirti du materialijų išteklių tipus:

- finansinius išteklius (pinigus, vertybinius popierius ir kt.);

- kitus materialiuosius išteklius (pavyzdžiui, inventorių, patalpas ir kt.).

Mokinių savivaldos institucijoje paprastai aktualesiausias yra finansinių išteklių klausimas. Institucija, siekdama įgyvendinti savo tikslus, neretai susiduria su situacija, kai vien žmonių išteklių nebepakanka – būtina pasinaudoti ir atitinkamais materialiaisiais ištekliais. Pavyzdžiui, mokinių parlamentas planuoja kalėdinį karnavalą. Mokiniai susiduria su dviem keblumais – kurioje vietoje organizuoti karnavalą ir iš kur gauti lėšų dekoracijoms pagaminti? Šiuo atveju mokiniai susiduria su materialijų išteklių stygiumi – patalpų ir piniginių lėšų stoka.

Šiame skyrelyje plačiau apžvelgsime finansinių išteklių paieškos metodiką, kuri, kaip tikimės, Jums pravės organizuojant mokinių savivaldos institucijos veiklą.

### **Kas yra finansinių išteklių paieška?**

Finansinių išteklių paieška yra procesas, kurio metu yra renkama pinigine arba kitokią išraišką turinti finansinė parama konkrečiam tikslui įgyvendinti.

### **Kas gali suteikti finansinę paramą?**

Finansinę paramą, atsižvelgiant į tikslo (projekto) pobūdį, tikslus ir mastą, gali suteikti:

- asmenys;
- verslo sėkės;
- įvairūs fondai;
- valstybinės institucijos;
- įvairūs laimimi konkursai.

Dažnai mokinių savivaldos institucijos užsiima projektine veikla, kurios finansavimas yra gaunamas laimėjus įvairius valstybinių, savivaldybės institucijų paskelbtus konkursus. Paraiškų teikimo, gauto finansavimo panaudojimo tvarka būna nustatyta konkurso nuostatuose. Dėl šios priežasties plačiau panagrinėsime finansinių išteklių paiešką privačiame sektoriuje.

### **Ko reikia norint sudominti potencialų rėmėją?**

- Norint sudominti potencialų rėmėją, pirmiausia reikia labai aiškiai numatyti projekto idėją, tikslus ir susidaryti išsamų veiksmų planą, skirtą idėjai įgyvendinti.
- Prieš ieškant paramos, labai svarbu adekvačiai įvertinti turimus išteklius – tiek žmonių, tiek materialiuosius, – nes galbūt paaiškės, kad trūkstamų išteklių mastas yra gerokai mažesnis arba atvirkščiai – atraiše nenumatyty sričių, kurioms taip pat reikia materialijų išteklių.

- Kalbant su potencialiu rėmėju dėl paramos suteikimo ypač svarbu žinoti, ko konkrečiai iš jo prašysite (finansinės paramos, informacijos sklaidos, gaminamos produkcijos ar kt.). Tai ypač reikšminga projektams, kuriems įgyvendinti reikia ypač daug įvairių materialiujų išteklių (pavyzdžiui, koncertui organizuoti būtinos patalpos, muzikos aparatūra ir finansinė parama atlikėjų honorarams). Idealiausia, jei eidami pas rėmėją Jūs jau žinote, ko konkrečiai ir kokios sumos prašysite. Protinga būtų įvertinti ir rėmėjo vykdomą veiklą (pavyzdžiui, jeigu potencialus rėmėjas yra kepykla, paprasčiausia būtų prašyti paramos gaminama produkcija).
- Suprantama, kad rėmėjas taip pat turi gauti naudos, todėl iš anksto numatykite, ką Jūs galite pasiūlyti rėmėjui, pavyzdžiui, reklamuoti įmonę, sutvarkyti įstaigos aplinkos želdinius ir kt.
- Tardamiesi su rėmėju dėl paramos gavimo, turėkite projekto aprašymą, projekto sąmatą ir komunikacijos planą. Sudarysite solidų įspūdį, jeigu susitikimui visapusiškai pasirengsite iš anksto.
- Jeigu norite, kad Jūsų projektas rėmėjui padarytų gerą įspūdį, nepamirškite pateikti ir raštiškų projekto rekomendacijų.
- Prieš susidarydami potencialių rėmėjų sąrašą, adekvačiai įvertinkite sąraše nurodytų subjektų galimybes paremti Jūsų iniciatyvą:
  - jeigu projektą dėl finansavimo teikiate fondui ar valstybinei institucijai, nepasidomėję jų vykdomais konkursais įvairaus pobūdžio projektams paremti bei jų datomis, galimas daiktas, kad nepaskubėję pateikti projektą „pavėluosite į lėšų skirstymą“;
  - jeigu paramos ketinate prašyti stambios įmonės, apsvarstykite, koku metu įmonėse vyksta ateinančių finansinių metų biudžeto planavimas ir asignavimų skirstymas.

### Susitikimas su potencialiu rėmėju

#### Kaip pasiruošti susitikimui?

- Parenkite namų darbus – surinkite išsamią informaciją apie potencialų rėmėją, rėmimo galimybes.
- Parenkite projekto aprašymą, sąmatą ir komunikacijos planą.
- Nepamirškite rekomendacijų.
- Pasvarstykite, ką **konkrečiai** Jūs galite pasiūlyti rėmėjui mainais už suteiktą paramą.
- Numatykite, kokius klausimus Jums užduos rėmėjas, parenkite atsakymus į juos.
- Nepamirškite reprezentatyviai apsirengti.

#### Susitikime pas rėmėją:

- pasitiekite savimi ir pasistenkite atsipalaiduoti;
- būkite iškalbingi – retorika – tiesiausias kelias į sėkmę;
- nebijokite klausti ir teirautis;
- stenkitės būti draugiški;
- nevėluokite;
- jei yra galimybė, palikite vizitinę kortelę;
- neprižadėkite to, ko negalite įvykdyti.

#### Jeigu paramą gavote:

- reguliariai ir, atsižvelgdami į rėmėjo informacijos gavimo poreikius, teikite informaciją apie projekto eigą, būklę;
- paskambinkite, parašykite laišką;
- pasirašę paramos suteikimo sutartį pasitarkite su rėmėju, kaip Jūsų bendravimas ir bendradarbiavimas vyks toliau;
- atidžiai tvarkykite dokumentaciją ir turimas lėšas. Jas naudokite tik pagal paskirtį (t. y. tiems dalykams, kuriems rėmėjas suteikė paramą);
- reguliariai renkite finansines ataskaitas. Finansinių išteklių naudojimo stebėjimą patikėkite mokinių savivaldos instituciją kuruojančiam mokytojui;
- laikykitės duoto žodžio ir vykdykite prisiimtus įsipareigojimus.

Jūsų užduotis yra sudominti rėmėją, o jam susidomėjus – stengtis, kad nekiltų jokių nesklandumų, kurie galėtų sukelti nepatogumų tiek Jums, tiek ir pačiam rėmėjui. Kad ir kaip būtų, nebijokite nesėkmių: juk ne veltui Biblijoje parašyta: „Belskis ir bus atidaryta.“ Nepalūžkite po pirmos nesėmės – susikaupkite ir drąsiai bandykite sėkmę vėl.

## Atmosfera mokinių savivaldos institucijoje

### PROBLEMŲ NUSTATYMAS, APROBAVIMAS, SPRENDIMŲ IEŠKOJIMAS

Ne paslaptis, kad, ko gero, kiekvienai komandai yra tekę išgyventi sudėtingų situacijų, kai komandos viduje tvyro slogi atmosfera, daranti įtaką darbo našumui ir jo kokybei. Ko gero, taip pat nėra ir nė vienos komandos, kuri nebūtų susidūrusi su vienokiomis ar kitokiomis organizacinėmis problemomis, todėl labai svarbu gebėti tinkamai ieškoti problemos priežasčių (identifikuoti problemą), suvokti ir išanalizuoti ją (aprobuoti) bei surasti tinkamiausią sprendimo būdą.

### **Kas yra problema?**

**Problema** – tai susiklosčiusi situacija, aplinkybė, faktas, turintis neigiamą įtaką atmosferai komandoje, komandos narių savijautai, darbo kokybei, jo našumui. Problemos gali būti įvairios ir jas formuluoti taip pat galime labai skirtingai. Pavyzdžiui, problema galime laikyti ir slogią atmosferą komandoje, nes tai turi neigiamos įtakos komandos narių darbui. Kita vertus, slogią atmosferą sukelti priežastis – komandos narių nepasitikėjimas vieni kitais – taip pat yra problema, kurios priežastys gali būti kitos, dar gilesnės, problemos padariniai. Tikrosios problemos priežastis neretai yra ten, kur mažiausiai tikėjomės, todėl ypač svarbu gebėti tinkamai išanalizuoti problemą ir galiausiai rasti jos sprendimo būdus.

### **Kas yra problemos nustatymas?**

**Problemų nustatymas** – tai visuma priemonių, padedančių įžvelgti problemą ir nustatyti ją sukeliančias priežastis.

### **Kas yra problemos apibavimas?**

**Problemų apibavimas** – tai problemos ir jos priežasčių išanalizavimas, padedantis geriau suvokti pačią problemą, jos įtaką komandai, jos atmosferai ir darbo kokybei. Problemų apibavimas taip pat labiausiai susijęs su problemos sprendimo plano formulavimu.

### **Kas yra problemos sprendimas?**

**Problemų sprendimas** – tai planas, būdas, metodas tinkamai panaikinti problemos sukeltus padarinius, siekiant pašalinti ir juos sukėlusias priežastis.

### **Problemų nustatymo procesas**

Tinkamai spręsti problemas, o pirmiausia – jas pastebėti – labai svarbu ne tik komandai ir jos vadovui, bet ir asmeniui, atsakingam už mokinių savivaldos instituciją, nes laiku įvertinus padėtį ir pastebėjus vykstančius neigiamus procesus, galima užkirsti kelią komandos išsiderinimui ir sudėtingesnių problemų atsiradimui.

Siekti identifikuoti problemą galima pačiais įvairiausiais būdais, atsižvelgiant į komandos viduje nusistovėjusias tradicijas, vertybes, bendravimo ir informacijos dalijimosi būdus.

Paprastai sudėtinga teoriškai išdėstyti teisingo problemų sprendimo schemą, nes kiekvienai situacijai galioja subjektyvūs kriterijai. Tačiau būtų galima išskirti šiuos problemų sprendimo etapus:

- **Negatyvių reiškinių ar procesų pastebėjimas.** Tai gali būti komandos narių motyvacijos sumažėjimas,

darbo rezultatų pablogėjimas, organizacinių sunkumų atsiradimas, apkalbos, nepasitenkinimas ir kt.

- **Problemų suformulavimas.** Svarbu ne tik pastebėti neigiamus procesus, bet ir aiškiai suformuluoti pačią problemą. Pavyzdžiui, Komandos narių motyvacijos sumažėjimas.
- **Problemų analizavimas.** Dažna klaida – problemų painiojimas su jos sukeltomis pasekmėmis. Paminėtina, kad problemų pasekmė taip pat yra problema, tačiau siekiant pašalinti neigiamus procesus keliančius dalykus, tenka orientuotis į esminę problemą.

Reikia įvertinti, ar mūsų suformuluota problema, kurią rengiamės spręsti, iš tikrųjų yra **problema**, ar tik neigiamas kitos problemų padarinys. Tai galime palyginti su bėgančiu puodu – užuot stengęsi išspręsti „problemą“ – išvalyti per puodo kraštus srūvantį vandenį, mes turėtume atkreipti dėmesį į tai, kodėl bėga puodas – galbūt per stipri ugnis, nenukėlėme dangčio ir t. t., nes panaikinus pasekmes, problemų esmė niekur nedingsta, todėl natūralu, kad tų pačių neigiamų padarinių gali kilti ir vėliau.

- **Problemų suvokimas.** Nustačius tikrąją problemą, svarbu įsigilinti, ją suvokti ir numatyti galimas jos priežastis. Pavyzdžiui, problema – komandos narių motyvacijos sumažėjimas. Priežastys – per didelis darbo krūvis, tobulinimosi galimybių stoka.
- **Problemų sprendimo plano sudarymas.** Įvertinus problemą, suvokus jos priežastis ir rengiantis ją pašalinti, reikia sudaryti planą, koku būdu bus sprendžiama problema: kas, kada, kaip ir ką darys.
- **Grįžtamasis ryšys.** Sprendžiant problemą ir vykdamas atitinkamus veiksmus, svarbu nuolat stebėti, kuria linkme ir kaip keičiasi procesai. Jeigu viskas krypta ne ta linkme, derėtų peržiūrėti problemų sprendimo planą. Taip pat svarbu atsižvelgti į aplinkinių nuomonę ir kitus objektyvius bei subjektyvius veiksnius.
- **Priežiūra ir stebėjimas.** Svarbu suprasti, kad problemų sprendimas neturi būti stichiškas procesas. Viena jo sudedamųjų dalių – siekimas komandoje sukurti terpę, kurioje paprasčiausiai neprasidėtų neigiamų procesų.

Į problemų sprendimo procesus verta įtraukti visą komandą, nes visapusiškai įvertinus aplinkybes ir problemų priežastis, galima pasiekti puikių rezultatų ir užkirsti kelią joms kilti ir vėl. Komandos nariai įgauna pasitikėjimo savo ir komandos draugų jėgomis, spręsdami bendrus klausimus ir taip prisideddami prie savo aplinkos gerinimo.

## INTEGRATIVOSI PROBLEMŲ SPRENDIMAS

Kiekviena komanda susiduria su įvairaus pobūdžio problemomis, viena jų – integravimosi problema.

### Kas yra integravimosi problemos?

**Integravimosi problemos** – tai komandos narių arba pačios komandos negebėjimas prisitaikyti prie asmens ar komandos bei jos veiklos. Integravimosi problemos paprastai yra dvejopos:

- **vidinės** – komandos viduje susiklosto padėtis, kai narys komandos kolegų yra „atstumiamas“ arba jis pats negeba prisitaikyti prie komandos;
- **išorinės** – sudėtingas naujoko integravimasis į komandos darbą.

Integravimosi problemos yra labai glaudžiai susijusios su emocine komandos narių, naujokų būseną, charakterio ypatybėmis, būdo bruožais, tikslais, poreikiais ir lūkesčiais. Sudėtinga išlaikyti šiltą komandos atmosferą, jei joje daugybė įvairių žmonių – asmenybių – todėl suderinti visų lūkesčius, poreikius ir charakterio bruožus yra be galo sunku.

Vidinio pobūdžio integravimosi problemas geriausia spręsti kuo daugiau bendraujant su komanda ir, žinoma, jai bendraujant tarpusavyje. Taip pat labai svarbu atsižvelgti į visų komandos narių poreikius, stengtis sudaryti galimybę komandos nariams tobulintis ar lūkesčiams išsipildyti. Svarbu būti dėmesingiems ir pakantiems, drauge analizuoti problemas ir stengtis visus įtraukti į bendrų sprendimų priėmimą.

### Į komandą integruojantis naujokams svarbu:

- sudaryti sąlygas kaip įmanoma geriau susipažinti su komandos veikla, tikslais, vidaus taisyklėmis;
- susipažinti tarpusavyje;
- įtraukti naujoką į komandos veiklą, skiriant bent mažiausius darbelius, kad jis galėtų „apšilti kojas“;
- stengtis neišskirti naujo nario iš kitų tarpo;
- prieš priimant naujoką pasikalbėti apie tai su komandos nariais, parengti juos sutikti ir priimti naują narį;
- domėtis naujoko savijauta, pasiektais rezultatais ir stengtis jam pagelbėti, jeigu to prireikia.

## KOMANDOS NARIŲ SKATINIMAS

Komandos darbas bus sėkmingas ir našus, jei jos nariai yra patenkinti, motyvuoti ir atsidadę darbui, todėl kiekvienam vadovui ypač svarbu atkreipti dėmesį ne

tik į komandos narių tobulinimąsi, bet ir į jų emocinę savijautą. Kiekvienam žmogui malonu, kai jo darbas yra įvertinamas, nes tai jam suteikia naujų jėgų toliau siekti užsibrėžtų tikslų, o kartu ir prisidėti prie bendrų komandos darbo rezultatų pagerinimo.

### Kodėl reikia skatinti komandą?

Komandos narių skatinimas yra savotiškas atlygis už jų sunkų darbą, ypač tuomet, kai darbas nėra atlyginamas finansiškai. Neteisinga manyti, kad vienintelė komandos skatinimo priemonė yra pinigai. Anaipol, neretai didesnę akstiną ir motyvaciją suteikia puiki atmosfera komandoje. Svarbu nepamiršti, kad komandos skatinimas yra ne tik komandos vadovo pareiga, šiuo atveju tai labai svarbu ir kiekvienam komandos nariui – palaikyti ir paskatinti savo komandos draugus. Mokytojas ar kitas asmuo, atsakingas už mokinių savivaldos instituciją, taip pat turėtų pasvarstyti, kokių būdu galima paskatinti komandą, motyvuoti jos narius, taip sukuriant draugišką, palaikantį ir artimą ryšį su ja.

### Skatinti už rezultatus komandos narius reikia, nes tai:

- yra atlygis už nuveiktus darbus;
- komandos narių motyvavimo priemonė;
- padeda sukurti jaukią atmosferą komandoje;
- didina komandos nario pasitikėjimą savimi, vadovu, komanda ir jos tikslais.

### Kokiomis priemonėmis galima skatinti komandą?

Komandos narius reikia skatinti ne tik epizodiškai už pasiektus puikius rezultatus, bet ir tuomet, kai nepasiseka. Komandai yra svarbus tiek vadovo, tiek komandos draugų palaikymas ir supratimas, todėl įvairias skatinimo priemones derėtų taikyti reguliariai.

### Kokios gali būti skatinimo priemonės?

Skatinimo priemonių gali būti įvairių, tai priklauso nuo komandos tikslų, susiformavusių tradicijų. Pateikiame keletą pavyzdžių:

- padėkojimas už nuveiktus darbus ar suteiktą pagalbą;
- „šauniausio mėnesio parlamentaro“ rinkimai;
- arbatos popietės, skirtos neformaliai pabendrauti;
- iškylių rengimas;
- ir kt.

**SKUODO „ŠALTINIO“ GIMNAZIJOS MOKINIŲ PARLAMENTO RINKIMAI  
PARAŠŲ RINKIMO LAPAS**

Aš patvirtinu, kad remiu

---

(asmens vardas ir pavardė)

pareiškimą dalyvauti ....(data)..... rinkimuose kandidatu į „Šaltinio“ gimnazijos mokinių parlamentą.

Eil. Nr.	Asmens vardas ir pavardė	Klasė	Parašas

Parašus rinko: \_\_\_\_\_



## SKUODO „ŠALTINIO“ GIMNAZIJOS MOKINIŲ PARLAMENTO RINKIMAI

2008 m. lapkričio 20 d.

## BALSŲ SKAIČIAVIMO PROTOKOLAS

1. Rinkėjų skaičius mokykloje \_\_\_\_\_
2. Iš viso turėtų biuletenių skaičius \_\_\_\_\_
3. Komisijos nariai

Nr.	Komisijos nario vardas ir pavardė
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
....	

4. Nepanaudotų rinkimų biuletenių skaičius \_\_\_\_\_
5. Rinkimų apylinkės patalpose balsavusių rinkėjų skaičius \_\_\_\_\_  
(šis skaičius nustatomas pagal balsadėžėse rastų biuletenių skaičių)
6. Balsadėžės atidarymo laikas \_\_\_\_\_ val. \_\_\_\_ min.
7. Balsadėžėje rastų negaliojančių biuletenių skaičius \_\_\_\_\_
8. Balsadėžėje rastų galiojančių biuletenių skaičius \_\_\_\_\_

Balsadėžėje rasta biuletenių daugiau, negu jų buvo išduota rinkėjams

9. Už kiekvieną kandidatą į „Šaltinio“ gimnazijos mokinių parlamentą paduotų balsų skaičius:

Kandidato vardas, pavardė	Balsų skaičius
	IŠ VISO:

Protokolo pasirašymo data ir laikas

\_\_\_\_\_

Mokyklos rinkimų komisijos pirmininkas

\_\_\_\_\_

vardas, pavardė, parašas

Mokyklos rinkimų komisijos pirmininko pavaduotojas

\_\_\_\_\_

vardas, pavardė, parašas

Mokyklos rinkimų komisijos sekretorius

\_\_\_\_\_

vardas, pavardė, parašas

Nariai:

\_\_\_\_\_

vardas, pavardė, parašas

\_\_\_\_\_

vardas, pavardė, parašas

\_\_\_\_\_

vardas, pavardė, parašas

\_\_\_\_\_

vardas, pavardė, parašas

Rinkimų stebėtojų pastabos:

Eil. Nr.	Stebėtojo vardas, pavardė	Pastabas raštu teikiu, neteikiu	Stebėtojo parašas
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

**Pastaba.** Stebėtojų pastabos, pateiktos raštu, yra šio protokolo neatskiriami priedai, su kuriais turi susipažinti komisija. Pirmininkas ar sekretorius juos sunumeruoja ir pasirašo.

\_\_\_\_\_

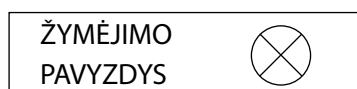
vardas, pavardė, parašas

SKUODO „ŠALTINIO“ GIMNAZIJOS MOKINIŲ PARLAMENTO RINKIMAI

2008 m. lapkričio 20 d.

**BALSAVIMO BIULETENIS**

PAŽYMĖKITE TIK VIENĄ KANDIDATĄ,  
UŽ KURĮ BALSUOJATE



Vardenis Pavardenis	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>

### ŽAIDIMAS „VAGYSTĖ“

Sukarpykite korteles ir išdalykite žaidimo dalyviams po vieną ar keletą jų, atsižvelgdami į žaidėjų skaičių (vienu metu gali žaisti iki 33 žmonių).

**Užduotis:** per 20–30 min. komandai reikia atsakyti į klausimus:

- Kas buvo pavogta?
- Kaip buvo pavogta?
- Kas yra vagis?
- Kokie buvo vagies motyvai?
- Kada buvo įvykdytas nusikaltimas?

**Taip pat atsakykite ir į šiuos klausimus:**

- Kas atsitiko su kitais daiktais?
- Kas dalyvavo pobūvyje?

**Pastaba.** Išsamesnį žaidimo aprašymą rasite skyriuje apie komandos formavimą.

Ponas Vagilis buvo labai susidomėjęs ponios Nevėkšlienės brangiu žiedu su deimantu.	Ponas Vagilis visą vakarą šoko su panele Gražuole.
Ponia Nevėkšlienė nuolatos pameta daiktus.	Išėjusi iš pobūvio Ponia Nevėkšlienė pasigedo savo žiedo su deimantu.
Ponai Smitai surengė pobūvį vasaros saulėgrįžos proga.	Ponai Smitai turėjo dailininko Artisimisso paveikslą.
Artisimisso buvo XVI amžiaus italų dailininkas.	XVI amžiaus italų tapytojo paveiksai yra gana vertingi.
Kažkas nugirdo poną Goduolį sakant, kad jis padarytų bet ką, kad tik gautų vertingą paveikslą.	Ponas Nevėkšla prekiauja meno kūriniiais.
Ponui Nevėkšlai labai reikia pinigų, kad išvengtų bankroto.	Ponas Nevėkšla visada nešiojasi savo portfelį.
Manoma, kad ponas Goduolis yra labai turtingas.	Visi dailininko Artisimisso paveiksai yra nedideli.
Ponia Nevėkšlienė beveik visą vakarą praleido tamsiame vidinio kiemo kampe su ponu Gražuoliu.	Panelė Asmenybė, išeidama iš pobūvio, matė kažką žvilgant vidinio kiemo kampe.
Panelė Asmenybė, atvykusi į pobūvį, susižavėjo paveikslu.	Panelė Asmenybė, išeidama iš pobūvio, pastebėjo, kad paveikslo, kuris jai taip patiko, nebėra.
Panelė Asmenybė iš pobūvio išėjo 10 val. vakaro.	Panelė Turtuolė į pobūvį atsivedė savo šunį.
Panelė Turtuolė negalėjo rasti to, kurį atsivedė į pobūvį.	Ponai Nilai turėjo tris šunis.
Ponai Nilai pasibaigus pobūviui savo kieme rado keturis šunis.	Ponia Nevėkšlienė, išėjusi iš pobūvio, žavėjosi Artisimisso paveikslu.
Ponia Nevėkšlienė išėjo apie pusę dešimtos vakaro.	Ponas Gražuolis buvo kleptomanas.
Ponas Gražuolis išėjo iš pobūvio 20 min. vėliau negu ponia Nevėkšlienė.	Ponas ir ponia Nevėkšlos iš pobūvio išėjo kartu.
Ponas Vagilis buvo brangenybių vagis.	Panelė Gražuolė matė paveikslą, išeidama iš pobūvio 9:45 val.
Panelė Gražuolė išėjo iš pobūvio su ponu Vagiliu.	Panelė Turtuolė ir ponas Goduolis iš pobūvio išėjo kartu.
Panelė Turtuolė išėjo panašiu metu kaip ir ponas Nevėkšla.	

## **Naudota literatūra**

Kasiulis J., Barvydienė V. *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija, 2001.

*Lietuvos mokinių parlamento žinynas*. Vilnius, 2004.

*Organizacijų valdymas. Mokymo vadovas T-Kit*, nr. 1.

Panaudotos kai kurios Vaido Bacio skaidrės.

Agnė BUKAVICKAITĖ  
Girvydas DUOBLYS

**Savivaldos gidas**  
**Mokinių savivaldos organizavimas ir vadyba mokykloje**

2009-12-15. Tiražas 1 000 egz.  
Išleido ir išspausdino UAB „Sapnų sala“, S. Moniuškos g. 21, LT-08113 Vilnius

