

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Gabrielė UŽKURAITĖ

Viešojo administravimo studijų programos studentė

**LYDERYSTĖS RAIŠKA ADMINISTRUOJANT ŠVIETIMO
PASLAUGAS: TRIJŲ SAVIVALDYBIŲ ATVEJIS**

Bakalauro baigiamasis darbas

Šiauliai, 2015

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Gabrielė UŽKURAITĖ

**LYDERYSTĖS RAIŠKA ADMINISTRUOJANT ŠVIETIMO
PASLAUGAS: TRIJŲ SAVIVALDYBIŲ ATVEJIS**

Bakalauro baigiamasis darbas
Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas (03S2)

Darbo vadovas:
lekt. Sigitas BALČIŪNAS

Teigiu, kad bakalauro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu Viešojo administravimo studijų krypties bakalauro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

Užkuraitė, G. (2015). Lyderystės raiška administruojant švietimo paslaugas: trijų savivaldybių atvejis: universitetinių pagrindinių studijų Viešojo administravimo programos baigiamasis darbas. Baigiamojo darbo vadovas lekt. S. Balčiūnas. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra, 77 p. (95 p.).

SANTRAUKA

Bakalauro baigiamajame darbe nagrinėjama lyderystės raiška mokyklos ir švietimo padalinio sąveikoje, atskleidžiant švietimo padalinio lyderystės prielaidas teisės aktų reglamentuotoje veikloje, ieškoma lyderystės bruožų remiantis trijų savivaldybių švietimo padalinių ir mokyklų praktika.

Darbas susideda iš teorinės ir empirinės dalies. Teorinėje dalyje apibrėžiama lyderystės sąvoka, apžvelgiami lyderystės stiliai naujojo viešojo valdymo kontekste, analizuojamas lyderystės vaidmuo Lietuvos valstybės tarnyboje ir švietimo sistemos administravime ir vertinamos lyderystės prielaidos švietimą reglamentuojančioje teisinėje bazėje.

Darbo autorė buvo Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centro vykdomo projekto „Lyderių laikas“ Longitudinio tyrimo komandos narė (vadovas – dr. J. Valuckienė). Atsakant į bakalauro darbe keliamus tyrimo klausimus, naudojamos šio tyrimo metu surinkta medžiaga. Empirinėje dalyje analizuojami Šiaulių miesto, Kėdainių rajono ir Prienų rajono savivaldybėse atliktos anketinės mokytojų, mokyklos vadovų ir švietimo padalinių specialistų apklausos duomenys (N = 440). Taip pat remiamasi devynių fokusuotų grupinių diskusijų su trijų savivaldybių mokytojais, mokyklų vadovais, švietimo padalinių specialistais duomenimis.

Tyrimu buvo atskleista, kad nors ir Savivaldybių administracijų švietimo padalinių bendrieji nuostatai yra identiški, tačiau švietimo padalinių lyderystės raiška tirtose savivaldybėse yra skirtinga. Taip pat, kad švietimą reglamentuojantys teisės aktai nustato „**ką**“ švietimo padalinys turi daryti, o lyderystė pataria „**kaip**“ tai efektyviau atlikti. Remiantis teorine ir empirine dalimis, sukurtas Švietimo padalinio lyderystės modelis.

Raktiniai žodžiai: lyderystė, švietimas, naujasis viešasis valdymas, viešųjų įstaigų lyderystė.

Užkuraitė, G. (2015). Expression of leadership in administration of educational services: the case of three municipalities: final thesis of university undergraduate studies in Public Administration. Thesis supervisor: lector S. Balčiūnas. Šiauliai University, Department of Public Administration, 77 p. (95 p.)

SUMMARY

In the final Bachelor thesis analyses leadership expression in relation between school and education subdivisions, disclosing the premises of leadership within legislation on regulated activities in educational subdivision, looking for characteristics of leadership with reference to practises of three municipalities' education subdivisions and schools.

The project consists of two parts: theoretical and empirical. In the theoretical part the concept of leadership is defined, styles of leadership are reviewed in the context of the New Governance, the role of leadership in the Lithuanian civil service and in administration of education system is being analysed and the assumptions towards leadership in the legal base of education are made.

The author of the bachelor thesis was a member of project's „Lyderių laikas“ longitudinal research (supervisor – Dr. J. Valuckienė) executed by an Educational Supply Centre in the Ministry of Education. In order to answer questions that rose in the Bachelor thesis, information conducted by this longitudinal research is being used. In the empirical part the data gathered by questionnaire survey which was replied by teachers, headmasters and education subdivision specialists in the Šiauliai city, Kėdainiai region and Prienai region municipalities are being analysed (N = 440). Also information from nine focus group discussions with teachers, headmasters and education subdivision specialists is used.

The study revealed that even though the General regulations of the education administration subdivisions in the municipalities are identical, the expressions of leadership in the education subdivisions within the studied municipalities are different. Also, that education legislation determines “**what**” education subdivision has to do while leadership advises “**how**” to do it more efficient. Based on the theoretical and the empirical parts model of leadership in education subdivisions was created.

Key words: leadership, education, New Governance, leadership of public institutions

TURINYS

IVADAS	6
1. LYDERYSTĖ SAVIVALDOJE ADMINISTRUOJANT ŠVIETIMO PASLAUGAS	9
1.1. Lyderystės sąvokos apibrėžties problema.....	9
1.2. Lyderystės stilių apžvalga naujojo viešojo valdymo kontekste	12
1.3. Lyderystės vaidmuo Lietuvos valstybės tarnyboje	19
1.4. Lyderystė ir švietimo sistemos administravimas	22
1.5. Lyderystė administruojant švietimo paslaugas: Lietuvos teisinės aplinkos apžvalga	24
2. ŠVIETIMO PADALINIO LYDERYSTĖS TYRIMO METODIKA	32
3. ŠVIETIMO PADALINIO LYDERYSTĖS TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ	39
3.1. Lyderystės švietime iniciatyvos. Projekto „Lyderių laikas“ apžvalga.....	39
3.2. Anketinių mokyklų vadovų, mokytojų, švietimo padalinių specialistų apklausų duomenų analizė.....	40
3.3. Fokusuotų grupių diskusijų duomenų analizė	47
3.4. Švietimo padalinio lyderystės modelis	62
IŠVADOS	67
REKOMENDACIJOS	69
LITERATŪRA	70
PRIEDAI	78
1 priedas. Lyderystės stilių bruožai ir taikymo situacijos	79
2 priedas. Lyderystės mokykloje sąlygų savivaldos lygmeniu teisinis reglamentavimas	84
4 priedas. Diplomas už II vietą 15-ojoje Jaunųjų tyrėjų tarptautinėje mokslinėje konferencijoje „Ekonomikos ir vadybos aktualijos“	93
5 priedas. Fokusuotos grupės diskusijos protokolas Nr. 1 (fragmentas)	94

IVADAS

Lyderiai vaidina pagrindinį vaidmenį efektyviame organizacijos, taip pat ir valstybės, vystyme. Jie nukreipia žmones tinkama kryptimi, įkvepia jiems pasitikėjimą, reikalingą norint realizuoti tam tikras misijas ir motyvuoja juos siekti savo tikslų. (Baronienė ir kt., 2008). Jau yra pripažįstama, kad ateityje šalies sėkmė labai priklausys nuo lyderių gebėjimų kurti nuolatinio tobulėjimo kultūrą, todėl lyderystė viešajame administravime tapo viena naujausių ir sparčiausiai besivystančių teorijų. Pastaruoju metu lyderystę vis aktyviau stengiamasi perkelti ir į švietimo politikos formavimo ir įgyvendinimo procesus. Kaip pažymi Navickaitė (2012), mokykla yra pagrindinė švietimo sistemos ir visuomenės pokyčių ašis, todėl efektinga lyderystė mokyklose, administruojant švietimo paslaugas savivaldos ir valstybės lygmeniu, yra svarbu ir reikalinga kaip niekada anksčiau.

Temos aktualumas

Aukšti visuomenės reikalavimai viešajai politikai ir administravimui skatina valdžios atstovus vis aktyviau veikti valstybės ir jos piliečių labui. Norint suformuoti ir įgyvendinti gerą piliečiams priimtina šalies politiką, reikia didesnę dėmesį skirti švietimo politikos formavimui šalyje, pradedant nuo mokyklų ir tinkamų sąlygų lyderystei atsirasti ir vystytis, kūrimo. Todėl šiuo metu labai aktualu, kad savivaldybių švietimo padaliniai pasižymėtų tam tikrais lyderystės bruožais, imtųsi tinkamų iniciatyvų ugdymo kokybei, mokyklos klimatui ir mokinių pasiekimams gerinti.

Standartiniai vadybiniai-administraciniai modeliai, taikomi organizacijose, riboja žmonių laisvę ir skatina būti tik formaliais vadovais, bet ne lyderiais. Kaip teigia Cibulskas ir Žydžiūnaitė (2012), Lietuvos mokyklose vis dar taikomas tradicinis valdymo modelis – direktorius–pavadootojai–metodiniai rateliai. Nyksta mokytojų entuziazmas, vis rečiau prisiimama kūrybingo, pilietiškai atsakingo lyderio vaidmenį. Tokioje situacijoje būtina atkreipti didesnę dėmesį į steigėjo vaidmenį, skatinant lyderystės raišką mokyklose.

Paradigmų kaita pereinant nuo tradicinio viešojo administravimo prie viešojo valdymo atveria platesnes galimybes lyderystės plėtrai ne tik švietimo organizacijų vadovų, bet ir specialistų lygmeniu. Teoriniu lygmeniu švietimo lyderystė akcentuoja pasidalintosios lyderystės koncepciją. Tai perspektyvi idėja švietimo paslaugas savivaldybėje administruojančiam padaliniui, kad pastarasis keltų iniciatyvas iš abiejų pusių – tiek mokyklos, tiek savo.

J.Navickaitės (2012) atlikto tyrimo rezultatai parodė, jog mokyklos vadovų nuomone, mokyklų steigėjai labai formaliai žiūri į savo mokyklos veiklos stebėjimo funkcijas, o į konkrečią veiklą mokykloje reaguoja tik nelaimingo atsitikimo ar skundo atveju. (Navickaitė, 2014). Panašią situaciją įžvelgia ir Ukmergės rajono projekto „Lyderių laikas 2“ kūrybinė komanda, kuri teigia, kad valdžios institucijoms ir partneriams dažnai pritrūksta tarpusavio pasitikėjimo, abejojama partnerių

gebėjimu atstovauti, būgštaujama, kad per ilgos konsultacijos bei tarimaisi gali sulėtinti tikslų siekimo procesą, programų įgyvendinimą. (Steponavičienė, 2013).

Lyderystė švietime yra viena iš svarbiausių pasauliniu mastu pripažintų švietimo iniciatyvų. Kaip vieną iš tokių iniciatyvos pavyzdžių galima paminėti GELP (angl. Global Education Leaders' Partnership) – visuotinio švietimo lyderių partnerystė. Minėtas problemas sprendžia Švietimo ir mokslo ministerijos specialistų inicijuotas projektas „Lyderių laikas“ – tai švietimo iniciatyva, kurios tikslas – sukurti Lietuvoje paramos švietimo lyderiams infrastruktūrą, kuri skatintų iniciatyvių švietimo dalyvių veiklą, leistų įgyvendinti pažangias idėjas ir naujoves švietimo sistemoje. (Apie projektą). Šio projekto antrajame etape dalyvavo ir darbo autorė.

Tyrimo problema

Tyrimu siekiama atsakyti į šiuos klausimus:

- Koks lyderystės vaidmuo valstybės tarnyboje naujojo viešojo valdymo kontekste?
- Kaip reiškiasi lyderystė bendradarbiaujant mokyklai ir švietimo paslaugas savivaldybėje administruojančiam padaliniui?

Temos naujumas

Gera lyderystė švietime yra neatsiejamai susijusi su valstybės tarnyba. Lyderystės plėtra viešajame sektoriuje nėra nei naujas, nei neįprastas dalykas, tačiau labai svarbi gero viešojo valdymo sudedamoji dalis. Lyderystės valstybės tarnyboje tematika populiari užsienio moksliniuose leidiniuose. Lyderystę Amerikos valstybės tarnyboje tiria: Burke ir kt. (2008), Lambright (2011), Wang ir kt. (2014). Lyderystės tema Lietuvos valstybės tarnyboje aptariama Smaliukienės (2008), Butkevičienės ir kt. (2009) darbuose. Steigėjo ir mokyklos sąveiką tiria: Katiliūtė ir kt. (2013), Navickaitė (2014). Magistro darbai, tematika artimi darbe keliamoms problemoms: Starkevičiūtė (2014) savo darbe analizavo, kaip yra užtikrinamas tvariosios lyderystės principų įgyvendinimas Lietuvos savivaldybių švietimo padalinių veikloje, o Maslauskaitė (2014) darbe analizavo, kaip vystyti bendradarbiavimą tarp savivaldybės švietimo padalinio darbuotojų ir mokyklų vadovų, pasitelkiant ugdomąjį vadovavimą. Šiame bakalauro darbe pristatomame tyrime remiamasi projekto „Lyderių laikas“ metu atlikto tyrimo duomenimis, formuluojamos išvados, atliekant antrinio tyrimo duomenų analizę.

Tyrimo objektas. Lyderystės raiška administruojant švietimo paslaugas.

Tyrimo tikslas. Atskleisti lyderystės raišką mokyklos ir savivaldybės švietimo padalinio sąveikoje.

Tyrimo uždaviniai:

- Išanalizavus mokslinę literatūrą apie lyderystę, atskleisti šio fenomeno apibrėžties problemą.

- Įvertinti įvairių lyderystės stilių raiškos galimybes naujojo viešojo valdymo koncepcijos kontekste.
- Įvertinti lyderystės, administruojant švietimo paslaugas savivaldos lygmeniu, teises prielaidas.
- Remiantis anketinio tyrimo ir fokusuotų grupinių diskusijų duomenimis, atskleisti mokyklos ir švietimo padalinio požiūrį į lyderystę tarpusavio bendradarbiavime.
- Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, pateikti rekomendacijas dėl lyderystės raiškos gerinimo bendradarbiaujant mokyklai ir švietimo padaliniui, sukuriant Švietimo padalinio lyderystės modelį.

Tyrimo metodai

Siekiant visapusiškai ir kokybiškai ištirti lyderystės raišką tarp mokyklos ir švietimo padalinio, buvo taikomi keli tyrimo metodai.

Dokumentų analizės metodas. Šiuo metodu buvo atlikta teisės aktų, kurie reglamentuoja savivaldos lygmeniui priskirtas funkcijas ir įgaliojimus švietimo srityje, analizė.

Antrinė duomenų analizė. Analizuojant tyrėjų grupės, kurios dalyvė buvo ir šio darbo autorė, surinktus duomenis buvo taikomi: savivaldybių švietimo padalinių specialistų, mokyklų pedagogų bei vadovų anketinio tyrimo duomenų, susijusių tik su švietimo padalinio veikla, statistinė analizė, fokusuotų grupių diskusijų duomenys buvo analizuojami, taikant turinio analizės (*content*) metodą. Autorė savarankiškai analizavo duomenis ir formulavo išvadas.

Praktinis reikšmingumas ir sklaida

Bakalauro baigiamojo darbo pagrindu parengtas pranešimas Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto organizuotoje 15-ojoje Jaunųjų tyrėjų tarptautinėje mokslinėje konferencijoje „Ekonomikos ir vadybos aktualijos“ ir laimėta 2 vieta sekcijoje (žr. 4 priedą). Tyrimo rezultatais ir rekomendacijomis gali pasinaudoti švietimo specialistai.

Darbo struktūra

Darbas sudarytas iš trijų skyrių. Pirmame skyriuje apibrėžiama lyderystės sąvoka, apžvelgiami lyderystės stiliai naujojo viešojo valdymo kontekste, analizuojamas lyderystės vaidmuo Lietuvos valstybės tarnyboje ir švietimo sistemos administravime ir vertinamos lyderystės prielaidos švietimą reglamentuojančioje teisinėje bazėje. Antrame skyriuje glaustai apibūdinama tyrimo metodika. Trečiame skyriuje apžvelgiamas „Lyderystės laiko“ projektas, jo pagrindiniai uždaviniai, atliekamos anketinių apklausų ir fokusuotų grupių diskusijų duomenų analizės.

1. LYDERYSTĖ SAVIVALDOJE ADMINISTRUOJANT ŠVIETIMO PASLAUGAS

1.1. Lyderystės sąvokos apibrėžties problema

Etimologinė žodžių „lead“, „leader“ ir „leadership“ kilmė yra anglosaksų šaknis „lead“, kuri reiškia „kelias“. Lyderis šiuo atveju yra tas žmogus, kuris eina priekyje ir rodo savo pasekėjams kelią. (Skaržauskienė, 2008). Oksfordo anglų kalbos žodyne pažymėta, kad pirmą kartą žodis „lyderis“ anglų kalboje atsirado apie 1300 metus, o žodis „lyderystė“ atsirado tik pirmoje devyniolikto amžiaus pusėje, rašytiniuose šaltiniuose apie Didžiosios Britanijos parlamento kontrolę ir politinę įtaką. (Bass, 2009, p. 15). Nors ši sąvoka atsirado gana nesenai, tačiau ji tyrinėta daugelio šalių autorių, kurie stengiasi ją apibrėžti. Rost (1993) rado 221 lyderystės apibrėžimą 587 publikacijose, kurias jis išstudijavo. (Bass, 2009, p. 15). Taip buvo prieš 21 metus ir šiuo metu lyderystės apibrėžčių tikrai yra padaugėję, kadangi kiekvienas autorius lyderystę traktuoja savaip. Dėl šios priežasties galima teigti, kad atsirado lyderystės sąvokos apibrėžties problema.

Bass (2009) savo knygoje labai gerai apibūdina lyderystės sąvokos ir jos bruožų kitimą skirtingais dešimtmečiais nuo pat 1920-ųjų iki dvidešimt pirmojo amžiaus pirmo dešimtmečio:

- 1920-ųjų metų lyderystės apibrėžimai išreiškė lyderių valią skatinti paklusnumą, pagarbą, ištikimybę ir bendradarbiavimą.
- 1930-aisiais metais lyderiavimas buvo apibrėžiamas kaip procesas, kurio metu lyderis nukreipdavo žmones konkrečia kryptimi.
- 1940-aisiais metais lyderystė buvo suprantama kaip gebėjimas įtikinti ir nukreipti tam tikra linkme nepaisant valdžios pozicijos ar kitų aplinkybių.
- 1950-aisiais visą valdžią, įgaliojimus lyderiams suteikdavo grupės nariai.
- 1960-aisiais lyderystė buvo apibrėžiama kaip kitiems daromas poveikis, siekiant bendro tikslo.
- 1970-aisiais lyderio įtaka buvo suvokiama kaip savarankiškumas ir kaip svyravimas nuo vieno asmens prie kito.
- 1980-aisiais lyderystė buvo apibrėžiama kaip kitų žmonių įkvėpimas imtis tikslingų veiksmų.
- 1990-aisiais lyderiavimas buvo pačio lyderio ir jo pasekėjų, kurie ketino įgyvendinti tam tikrus pokyčius, kurie atspindėjo jų bendrą tikslą, įtaka.
- Pirmajame dvidešimt pirmo amžiaus dešimtmetyje lyderis buvo suvokiamas kaip asmuo, atsakingas už organizacijos veiksmus (Bass, 2009).

Kaip galima pastebėti, beveik kiekviename dešimtmetyje vyraujantys lyderystės apibrėžimai buvo skirtingi, tačiau galima įžvelgti ir vieną panašumą, kad visuose apibrėžimuose lyderystė suvokiama, kaip procesas, darantis įtaką kitiems žmonėms, tik skirtingais dešimtmečiais tai išreiškta kitais žodžiais, pvz., skatinimas, nukreipimas, įtikinimas, įkvėpimas ar poveikis.

1.1 lentelėje pateikiami Lietuvos ir užsienio autorių lyderystės apibrėžimai, siekiant išsiaiškinti jų bendrumą ir pagrįsti darbe naudojamą lyderystės apibrėžtį.

1.1 lentelė

Lyderystės apibrėžimai

Autorius	Lyderystės apibrėžimas
Lambert, 2011.	Lyderystė – tai gebėjimas padėti mokytis kitiems, mokytis iš kitų ir paveikti kitų mokymąsi. Lyderystė – bendras mokymosi procesas, padedantis siektimokymosi tikslų.
Jonušaitė ir kt., 2007.	Bendraja prasme lyderystė pirmiausiai suvokiama kaip reiškinys, kuomet kažkokiu būdu (elgesiu, priimamais sprendimais, propaguojamomis vertybėmis, turimomis savybėmis ir kt.) daromas poveikis ar įtaka kitam žmogui ar žmonių grupei.
Northouse, 2009.	Lyderystė yra procesas, kurio metu vienas asmuo daro įtaką žmonių grupei, kad būtų pasiektas bendras tikslas.
Chmiel, 2005.	Lyderystė – procesas, kai asmuo daro įtaką grupės nariams, siekiantiems grupės ar organizacijos tikslų.
Stoner ir kt., 1999.	Lyderystė – grupės narių veiklą, reikalingų užduočių atlikti, nukreipimo ir lyderio poveikio jiems procesas.
Glikman, 2010.	Lyderystė – tai bendras mokymosi procesas, kuriame yra aukštas lyderio įsitraukimas į veiklą, aukštas veiklos gebėjimų lygis.
George, Sims, 2008.	Lyderystė – tai lyderio vizija, efektyvūs lyderio veiksmai, įgyvendinant savo potencialą ir ugdant pasitikėjimą tarp kolegų.
Savanevičienė ir kt., 2008.	Akcentuojamas lyderystės kaip kompetencijos poreikis ne organizacijos, bet atskiro individo, ugdančio universalias, nepriklausančias nuo veiklos srities kompetencijas, atitinkančias jo asmeninius karjeros tikslus, lygmeniu.
Conger, Kanungo, 1998.	Lyderystė apibrėžiama kaip įtakos procesas, kuriame naudojama įvairi socialinė galia, įvairios taktikos, pastiprinimas, kad grupės nariai pritartų, paklustų tam tikroms normoms bei įsipareigotų siekti bendrų tikslų.
Bennis, Nanus, 1998.	Lyderystė – tai visuma įgūdžių, kuriuos turi dauguma, tačiau naudojasi mažuma.
Hackman, Johnson, 2013.	Lyderystė yra žmogaus būties esminis elementas.
Bristow ir kt., 2005.	Lyderystė geriausiai apibūdinama kaip įgūdžių rinkinys, padedantis nukreipti kitų veiklą bendro tikslo link.
Bennis, 1989.	Lyderystė apibrėžiama kaip savęs pažinėjimas, kitiems gerai suvokiamos vizijos turėjimas, pasitikėjimo tarp kolegų ugdymas ir efektyvūs veiksmai, padedantys įgyvendinti savo lyderio potencialą.
Kasiulis, Barvydienė, 2001.	Lyderystė, kaip procesas, apibrėžiamas kaip nepriverstinės įtakos naudojimas bandant kreipti ar koordinuoti grupės narių veiklą, kad būtų pasiektas tikslas. Lyderystė, kaip savybė, suprantama kaip charakteristikų, kurios yra priskiriamos kam nors, kas suvokia galįs panaudoti tokią įtaką sėkmingai, rinkinys.
Smaliukienė, 2008.	Lyderystė, kaip fenomenas, sujungiantis lyderio ir sekėjo sąveiką, vertybes, idėjas ir organizacijos tikslus. Lyderystė išreiškia kolektyvinį virsmą, kur lyderis išlieka svarbiu tiek, kiek ir kiti dalyviai.
Baronienė ir kt., 2008.	Lyderystė yra reiškinys, kuris gali būti apibrėžiamas kaip tam tikro asmens gebėjimas pasiekti pasitikėjimą ir palaikymą, reikalingą organizacijos tikslams įgyvendinti.
Glynn, DeJordy, 2010.	Lyderystė yra ypatingų asmenų gebėjimas.
Silva, 2014.	Lyderystė yra tuo pačiu metu ir aukšta pozicija organizacijoje ar visuomenėje, asmeninė charakteristika ir sąlyginiai santykiai tarp lyderio ir jo pasekėjų.
Kruse, 2013.	Lyderystė yra socialinės įtakos procesas, kuris padidina kitų pastangas, norint pasiekti bendrą tikslą.
Šilingienė, 2012	Lyderystė – tai asmeninės lyderio įtakos sekėjams, inspiruojant vizijas ir pokyčius, būdas ir rezultatas, pasireiškiantis kaip lyderio ir sekėjų, siekiančių bendrų tikslų, sąveikos procesas.

1.1 lentelėje pateikti Lietuvos ir užsienio autorių lyderystės apibrėžimai įrodo, kaip skirtingai yra apibrėžiamas lyderystės konceptas. Kaip teigia Stoner ir kt. (1999), yra tiek pat skirtingų lyderiavimo termino apibrėžimų, kiek ir žmonių, bandžiusių jį apibūdinti. Beerel (2013) teigia, kad skirtingi autoriai skirtingai apibrėžia lyderystės fenomeną dėl to, nes jų idėjos priklauso nuo jų puoselėjamų vertybių, kurias autoriai nori atspindėti savo prielaidose apie lyderio poziciją. Iš pateiktų apibrėžimų (žr. 1.1 lentelė) galima išskirti keletą pagrindinių akcentų – tai bendro tikslo siekimas ir daroma įtaka žmonių grupei. Dauguma autorių taip pat įvardina lyderystę kaip procesą.

Lambert (2011), Northouse (2009), Chmiel (2005), Stoner ir kt. (1999) ir Glikman (2010) pažymi, kad lyderystė procesas, kuomet asmuo siekia įkvėpti kitiems pasitikėjimo, stengiasi padidinti jų pastangas vardan bendro tikslo tuo pačiu patys bręsdami ir mokydami kaip asmenybės. Lyderystė, kaip proceso įvardijimas, reiškia sekėjo ir lyderio tarpusavio sąveiką, šio reiškinio eigą. Tai reiškia, kad ne tik lyderis veikia savo sekėjus, tačiau ir patys sekėjai atitinkamai veikia lyderį. Todėl tai yra nesibaigiančio savarankiško mokymo(si) ir švietimo(si) procesas.

Taip pat keli autoriai išskiria lyderystės procesą į mokymosi (Lambert (2011), Glikman (2010) ir įtakos (Conger, Kanungo (1998) procesus. Lambert (2011) apibrėžia lyderystės konceptą, kaip „mokymosi procesą, padedantį siekti mokymosi tikslų“ ir akcentuoja lyderio pagalbą bei daromą poveikį kitų mokymuisi. Panašiai ir Glikman (2010) teigia, kad lyderystė yra „bendras mokymosi procesas“. Šiuose apibrėžimuose galima pastebėti vieną bendrą bruožą – abipusę sąveiką tarp lyderio ir jo sekėjų. Tačiau iš Conger ir Kanungo (1998) apibrėžimo, kuriame akcentuojamas įtakos procesas, galima įžvelgti galios, įvairių taktikų naudojimą, siekiant, kad grupės nariai paklustų ir įsipareigotų dėl bendro tikslo. Galima teigti, kad tai savanaudiški lyderio tikslai.

Northouse (2009), Conger, Kanungo (1998), Bristow ir kt. (2005), Kasiulis, Barvydienė (2001) ir Kruse (2013) teigia, kad lyderystės viena iš esminių sudedamųjų dalių yra bendro tikslo siekimas. Tikslas gali būti ir bendras organizacijos, jos darbuotojų siektinas tikslas, kuris yra reikšmingas organizacijai ir reiškia jos sėkmę, arba gali būti tik pačiam lyderiui naudingas savanaudiškas tikslas, kuriam įgyvendinti reikia tik žmonių grupės, kurie vykdytų lyderio nurodymus. Bendro tikslo siekimas yra būtina sąlyga lyderystei atsirasti.

Kad užsibrėžtas tikslas būtų pasiektas, tam reikia daryti įtaką žmonių grupei, juos paveikti taip, kad, kaip pažymi Conger ir Kanungo (1998), „grupės nariai pritartų, paklustų tam tikroms normoms bei įsipareigotų siekti bendrų tikslų“. Tai dar viena lyderystės apibrėžimo sudedamoji dalis – įtaka. Ją pateiktuose lyderystės apibrėžimuose (žr. 1.1 lentelę) mini Kruse (2013), Kasiulis ir Barvydienė (2001), Stoner ir kt. (1999), Chmiel (2005), Northouse (2009), Jonušaitė ir kt. (2007) ir Lambert (2011). Zaleznik (2004) teigia, kad lyderystės neišvengiamumas net reikalauja daryti įtaką žmonių mintims ir veiksams vardan bendro tikslo. Galimybė kontroliuoti kitus ir daryti jiems įtaką – tai dar vienas lyderystės bruožas.

Ketvirtas lyderystės apibrėžimuose vyraujantis akcentas – grupė. Ją išskiria beveik visi autoriai, apibrėždami lyderystės procesą. Tik grupės kontekste gali atsirasti lyderystė. Jai reikalinga aplinka, kurioje visi žmonės stengiasi siekti bendro tikslo. Apibūdinant lyderystę kaip procesą, taip pat buvo minima sąveika tarp lyderio ir sekėjų, todėl tai dar vienas įrodymas, kad be grupės (sekėjų) nebūtų ir pačios lyderystės. Taip pat tik žmonių grupei galima daryti įtaką. Taigi, galima teigti, kad grupė – tai esminis ir būtinas lyderystės elementas.

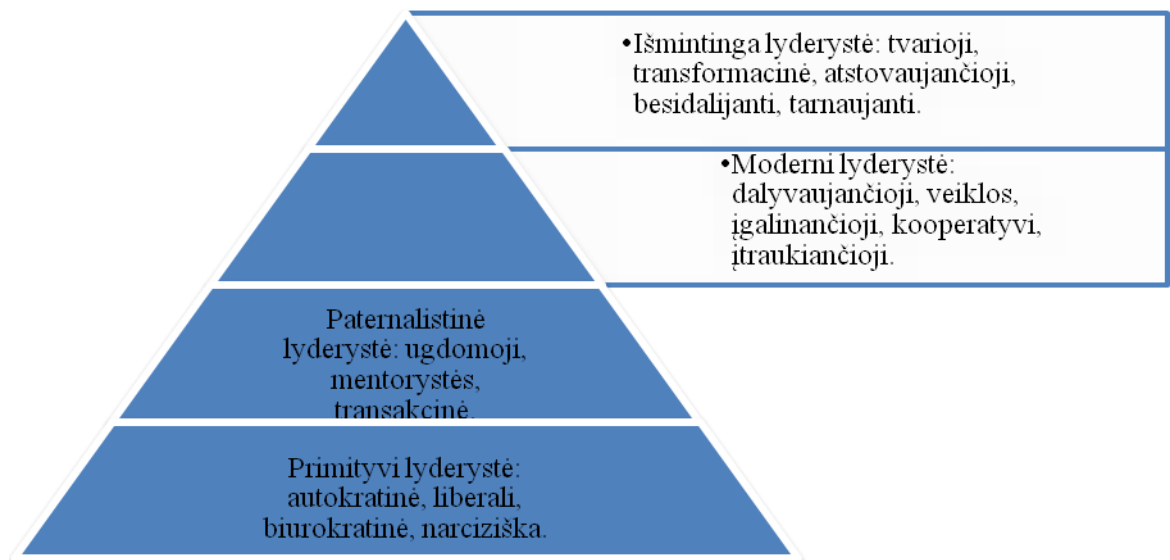
Kiti autoriai lyderystę taip pat apibrėžia kaip įgūdžių visumą (Bennis, Nanus (1998), Bristow ir kt. (2005), savybių rinkinį (Kasiulis, Barvydienė (2001), lyderio viziją (George, Sims (2008), efektyvius jo veiksmus (George, Sims (2008), Bennis (1989), net kaip ypatingų žmonių gebėjimą (Glynn, DeJordy (2010) arba būties esminį elementą (Hackman, Johnson (2013). Savanevičienė ir kt. (2008) lyderystėje akcentuoja „kompetencijos poreikį ne organizacijos, bet atskiro individo“, kuriam svarbūs jo asmeniniai karjeros tikslai, todėl tai galima sieti net su savanaudiškais lyderio tikslais.

Taigi, kaip galima pastebėti, apibrėžimų yra įvairių, tačiau daugiausia dominuoja keturi elementai: įtaka, procesas, bendras tikslas ir žmonių grupė. Šias svarbiausias lyderystės sudedamąsias dalis išskiria ir Northouse (2009). Todėl šiame bakalauro darbe bus vadovaujamasi jo pateiktu lyderystės apibrėžimu: „Lyderystė yra procesas, kurio metu vienas asmuo daro įtaką žmonių grupei, kad būtų pasiektas bendras tikslas.“ (Northouse, 2009, p. 15).

1.2. Lyderystės stilių apžvalga naujojo viešojo valdymo kontekste

Kaip jau buvo minėta anksčiau, lyderystė yra procesas, kuomet asmuo daro įtaką žmonių grupei dėl bendrai siekiamo tikslo. Lyderiai gali paveikti savo sekėjų elgesį naudodami įvairius lyderystės stilius, būdami vis kitokiais lyderiais savo organizacijose. Tokie įvairūs lyderystės stiliai išsirutuliojo iš daugybės lyderystės teorijų, kuriose vienaip ar kitaip aiškinama šio koncepto reikšmė ir svarba organizacijų valdymo procese.

Yra žinoma labai daug ir įvairių lyderystės stilių klasifikacijų. Šiame skyriuje bus remiamasi Cibulsko ir Žydžiūnaitės (2012, p. 66-106) knygoje išskirtais lyderystės stiliais (žr. 1 priedą), o 1.1. paveiksle pateikiama lyderystės tipų ir stilių, kuriuos išskyrė minėti autoriai, raidos piramidė.



1.1 pav. Lyderystės tipų ir stilių raidos piramidė.

Šaltinis: Cibulskas, G., Žydžiūnaitė, V. (2012, p. 66-106). *Lyderystės vystymosi mokykloje modelis*. Monografija. Vilnius: Lodvila.

Primityvios lyderystės tipas ir stiliai pasižymi individualia formalaus vadovo galia, pasireiškia autokratinis valdymo stilius, orientuojamasi į rezultatų vykdymą, paklusnumą. Paternalistinė lyderystė orientuojasi į kompetencijų įgijimą, asmenybės ugdymą ir mokymąsi vietoje. Taikant modernios lyderystės tipą, siekiama orientuotis į paramą, įgalinimą, reflektavimą, dalyvavimą, santykius. Išmintinga lyderystė orientuota į bendradarbiavimą, tarnavimą visuomenei, kompetetingumą, atsakomybę ir dalijimąsi vaidmenimis (Cibulskas ir Žydžiūnaitė, 2012, p. 114). Kaip galima pastebėti, pasirinkti lyderystės tipai ir stiliai labai įvairūs ir vis kitaip atskleidžia lyderio savybes, tikslus ir taikomus metodus paveikti tam tikras grupes. Jau senokai tapo aišku, kad nebepakanka paskelbti, kad tik politikai yra tikrieji valstybės lyderiai, kad tik jie gali priimti sprendimus, taikomus visai šaliai, kadangi piliečiai pradėjo reikalauti daugiau. Jie nori būti suprasti, o svarbiausia – išklaudyti. Tokioje aplinkoje valstybės valdymas privalėjo keistis ir taip atsirado naujasis viešasis valdymas.

Kaip teigia Guogis (2010, p. 137), *naujasis viešasis valdymas* (angl. New Governance), kuris dar kartais vadinamas *naująja viešąja tarnyba* (angl. New Public Service), yra naujasis XXI a. pradžios viešojo administravimo modelis, kurio tikslas padaryti viešąjį administravimą veiksmingesnį ir pagerinti visus keturis „socialinio kapitalo“ dėmenis: socialinius ryšius, pilietinį dalyvavimą, veikimą bendradarbiaujant ir abipusę paramą bei taiką. Raipa ir Bartkus (2013) papildė šį naujojo viešojo valdymo tikslą pabrėždami, kad šios paradigmos siekis – pagerinti kokybinius viešosios politikos formavimo ir įgyvendinimo parametrus, įtvirtinti politikos formuotojų, administratorių, interesų grupių, lyderių strateginį mąstymą, naujas inovatyvias ir tobulesnes viešojo valdymo formas, keisti tradicines atsakomybės ir atskaitomybės formas. Guogis ir Urvikas

(2011, p. 81) naujojo viešojo valdymo pagrindinį tikslą įvardino dviem žodžiais – „tarnystė visuomenei“.

Kaip pažymi Domarkas (2004, p. 11), naujasis viešasis valdymas remiasi demokratija, tarnavimu visuomenei ir yra savotiška alternatyva naujai viešajai vadybai, kuri grindžiama ekonomikos teorija ir individualiais interesais. Guogis (2010) teigia, kad naujam viešajam valdymui svarbūs naujosios viešosios vadybos skleisti visuotinės kokybės vadybos, besimokančios organizacijos, informacinių technologijų reikšmės ir elektroninės valdžios bei administracinio kūrybingumo elementai.

Anot Domarko (2004), naujasis viešasis valdymas pabrėžia, kad valstybės tarnautojų darbas pirmiausia yra tarnavimas, o ne valdymas ir manipuliavimas raginimais bei skatinimais. Jis teigia, kad piliečių dalyvavimas yra esminė prielaida demokratiškam valdymui. Piliečiai laikomi valdžios „savininkais“ ir manoma, kad viešojo administravimo tarnautojai turi tarnauti piliečiams, atsižvelgdami į demokratinės visuomenės atsakomybę, etiką ir atskaitomybę. Guogis (2009) taip pat pabrėžia naujojo viešojo valdymo išskirtinumą – tai orientacija į demokratijos plėtrą: darbuotojų, piliečių dalyvavimas valdyme, veiklos skaidrumas ir atvirumas, elektroninė demokratija, geras tarpinstitucinis bendradarbiavimas ir demokratijos plėtra darbo vietoje. Remiantis šiais naujojo viešojo valdymo bruožais galima teigti, kad, kaip pažymi Guogis ir Urvikas (2011, p. 80), šis valdymo modelis yra nukreiptas į socialumą ir visuomeniškumą, nes viešosios institucijos dalijasi su piliečiais valdžia, o ne tik juos aptarnauja. Šie autoriai taip pat įvardijo pagrindines šio modelio nuostatas kaip „pirmiausia piliečiai“.

Smalskys (2010, p. 41) teigia, jog naujojo viešojo valdymo diegimas viešajame sektoriuje sukuria kolektyvinių sprendimų priėmimo sistemą. Priimant ir įgyvendinant sprendimus, dalyvauja įvairios decentralizuotos viešosios valdžios institucijos, socialiai atsakingas privatus verslas, nevyriausybines organizacijos, piliečių bendruomenės, vykdomos konsultacijos tarp šių organizacijų. Salamon požiūriu, naujasis viešasis valdymas grindžiamas tokiomis nuostatomis, kad viešojo ir privataus sektorių atskirtį bei priešpriešą keičia bendradarbiavimas, įsakymai ir kontrolė pakeičiami derybomis ir įtikinėjimu, o tarnautojų vadybinės kompetencijos keičiamos įgalinimo kompetencijomis. Kartais naujasis viešasis valdymas vadinamas atsakingu (jautriu) valdymu, kuriame pabrėžiamas socialinis teisingumas, lygybė, etika kaip svarbūs valdymo orientyrai (Krupavičius, 2013, p. 13).

Remiantis įvairiais autoriais (Guogis ir Urvikas (2011), Raipa ir Bartkus (2013), Guogis (2010), Domarkas (2004), Smalskys (2010), Krupavičius (2013), išskirti naujojo viešojo valdymo penki požymiai ir jų bruožai, kurie pateikiami 1.2 lentelėje.

Naujojo viešojo valdymo pagrindiniai bruožai

Naujojo viešojo valdymo požymis			Bruožai
Tiesioginis aktyvus piliečių dalyvavimas viešojo valdymo reformų procesuose			Tarnavimas piliečiams, o ne klientams.
			Piliečių įtraukimas į viešųjų reikalų sprendimą.
			Tarnavimas, o ne reguliavimas.
			Platesnis piliečių dalyvavimas valdyme.
			Piliečių pasitikėjimo valdžia stiprinimas.
			Skaidrumo, atvirumo, atsakomybės ir atskaitomybės skatinimas.
Tarpsektorinis bendradarbiavimas			Tarpsektorinės integracijos plėtra ir kooperacija.
			Geras tarpinstitucinis bendradarbiavimas.
			Aktyvi nevyriausybinių organizacijų veikla.
Aktyvi socialinė politika			Kovos prioritetai su neigiamų reiškinių viešajame sektoriuje priežastimis, bet ne su pasekmėmis (prevencinis darbas).
			Viešojo intereso ieškojimas.
			Dėmesys socialinei politikai, piliečių gerovės užtikrinimui.
			Socialinis teisingumas, etika, lygybė.
			Racionalus išteklių naudojimas.
			Marginalinių grupių savirealizacijos ir savarankiškumo skatinimas.
Demokratijos plėtra viešosiose institucijose			Akcentuojamas naujojo tipo vadovo kaip įgalintojo, o ne reguliuotojo vaidmuo.
			Žmonių, o ne produktyvumo vertinimas.
			Viešųjų institucijų veiklos kokybės, efektyvumo, produktyvumo skatinimas.
			Įsakymai ir kontrolė pakeičiami derybomis ir įtikinėjimu.
			Tarnautojų vadybinės kompetencijos keičiamos įgalinimo kompetencijomis.
			Orientuojamasi į tarnautojų profesionalumą.
			Besimokanti organizacija.
			Elektroninė valdžia.
			Kūrybinė žinių ekonomika.
			Strateginio valdymo akcentavimas
Atskaitomybė svarbiau už efektyvumą.			
Centralizacijos ir decentralizacijos aspektų derinimas.			
Strateginio viešojo valdymo inovatyvumo akcentavimas.			
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Guogiu ir Urviku (2011), Raipa ir Bartkumi (2013), Guogiu (2010), Domarku (2004), Smalskiu (2010) ir Krupavičiumi (2013).			

Siekiant apibendrinti 1.2 lentelę, galima remtis Guogio (2010, p. 26) pateiktu naujojo viešojo valdymo apibrėžimu: „Naujasis viešasis valdymas – tai viešojo administravimo modelis su platesniu piliečių dalyvavimo valdyme, korupcijos apribojimu, policentrinės demokratijos, skaidrumo, atsakomybės ir kitų moralinių-etinių savybių iškelimu, geru tarpinstituciniu bendradarbiavimu bei aktyvia nevyriausybinių organizacijų veikla.“ Galima praplėsti šį apibrėžimą pridėdant ir orientavimąsi į aktyvią socialinę politiką, demokratijos plėtrą ir strateginį valdymą.

Anot Raipos (2014), modernus požiūris į strateginį valdymą ir lyderystės ugdymą yra itin svarbu ir reikšminga naujojo viešojo valdymo kontekste, todėl šiuolaikinėje valstybės tarnyboje vadovų lyderystė turi užtikrinti pakankamą valstybės tarnautojų ir interesų grupių bendradarbiavimą. Kad įgyvendintų šį tikslą, viešųjų įstaigų vadovai turi pasirinkti tokį lyderystės stilių, kuris efektyviausiai atskleistų lyderio savybes ir taikomus metodus paveikti darbuotojus.

1.3 lentelėje pateikiamos sąsajos tarp įvairių lyderystės stilių (žr. 1 priedas) bruožų ir naujojo viešojo valdymo požymių (žr. 1.2 lentelė).

1.3 lentelė

Lyderystės stilių ir naujojo viešojo valdymo bruožų sąsajos

Naujojo viešojo valdymo požymis	Lyderystės stiliai	Lyderystės stiliaus bruožai, atitinkantys naujojo viešojo valdymo požymį
Tiesioginis aktyvus piliečių dalyvavimas viešojo valdymo reformų procesuose	Situacinė lyderystė	Prisiimama atsakomybė už sprendimų priėmimą ir įgyvendinimą. Reagavimas į piliečių poreikius, atsižvelgiant į besikeičiančias sąlygas.
	Dalyvaujančioji /demokratinė lyderystė	Visuomenės įtraukimas į sprendimo priėmimo procesą.
	Įgalinančioji lyderystė	Lyderis (valdžia) nusprendžia „ką“, o piliečiai nusprendžia „kaip“. Visuomenės įtraukimas į sprendimo priėmimo procesą.
	Kooperatyvi lyderystė	Skatinamas atvirumas, atsakomybė.
	Įtraukiančioji lyderystė	Susitelkiama į tarnavimą kitiems.
	Transformacinė lyderystė	Pripažįstama, kad kiekvienas asmuo gali prisidėti prie sprendimų priėmimo. Skatinama prisiimti atsakomybę už atliktus darbus.
	Besidalijanti lyderystė	Piliečiai turi informaciją (atvirumas) ir galią priimti sprendimus ir dalyvauti pokyčiuose. Reikalaujama individualios ir kolektyvinės atsakomybės.
Tarpsektorinis bendradarbiavimas	Tarnaujanti lyderystė	Veiklos prioritetai skiriami piliečių gerovei.
	Ugdomoji lyderystė	Lyderiavimas bendradarbiaujant. Įgalina asmenis pasiekti reikšmingų rezultatų.
	Įgalinančioji lyderystė	Skatinamas dalijimasis žiniomis ir bendradarbiavimas.
	Kooperatyvi lyderystė	Skatinami darnūs tarpusavio ryšiai.
	Įtraukiančioji lyderystė	Apima organizacijos bendradarbiavimą viduje ir už jos ribų.
	Tvarioji lyderystė	Remiamasi aktyviu įsitraukimu į aplinką, bendradarbiaujant su kitomis institucijomis.
Aktyvi socialinė politika	Besidalijanti lyderystė	Skatinama bendradarbiavimo kultūra.
	Dalyvaujančioji /demokratinė lyderystė	Darbuotojai, priimdami sprendimus kartu, taip didina socialinį įsipareigojimą ir įsipareigojimą sprendimui. Akcentuojamas lyderio kaip įgalintojo vaidmuo.
	Veiklos lyderystė	Veikiama dėl kolektyvinės žmonių gerovės.
	Kooperatyvi lyderystė	Apima dėmesį piliečių gerovės užtikrinimui.
	Tvarioji lyderystė	Orientuojamasi į socialinio teisingumo problemas. Plėtojami, bet neišieškjami ištekliai (racionalus išteklių naudojimas).
	Transformacinė lyderystė	Racionalus išteklių valdymas, viskas iš anksto apgalvojama.

1.3 lentelės tęsinys 17 psl.

Naujojo viešojo valdymo požymis	Lyderystės stiliai	Lyderystės stiliaus bruožai, atitinkantys naujojo viešojo valdymo požymį
Aktyvi socialinė politika	Atstovaujančioji lyderystė	Efektyvus išteklių naudojimas, nukreipiant juos į konkrečios problemos sprendimą.
	Besidalijanti lyderystė	Skatinama bendradarbiavimo kultūra.
	Tarnaujanti lyderystė	Veiklos prioritetai skiriami piliečių gerovei.
Demokratijos plėtra viešosiose institucijose	Liberali lyderystė	Orientuojamasi į tarnautojų profesionalumą, aukštą kvalifikacijos lygį.
	Ugdomoji lyderystė	Įgalina asmenis pasiekti reikšmingų rezultatų. Remiamasi orientacija į žmones. Besimokanti organizacija (mokytis lyderystės ir ugdymo/si įgūdžių).
	Mentorystės lyderystė	Vadovas, kaip įgalintojas, stiprinantis mažiau patirties turinčių darbuotojų progresą.
	Situacinė lyderystė	Profesinių žinių plėtros skatinimas. Besimokanti organizacija (profesinės mokymosi bendruomenės kūrimas).
	Charizmatinė lyderystė	Akcentuojamas lyderio kaip įgalintojo vaidmuo.
	Dalyvaujančioji /demokratinė lyderystė	Sprendimai priimami grupėse. Akcentuojamas lyderio kaip įgalintojo vaidmuo. Skatinamas kūrybiškumas.
	Įgalinančioji lyderystė	Akcentuojamas lyderio, kaip įgalintojo vaidmuo. Veiklos kokybės, efektyvumo, produktyvumo skatinimas.
	Kooperatyvi lyderystė	Akcentuojamas lyderio, kaip įgalintojo vaidmuo. Kuriama mokymosi kultūra darbo vietoje.
	Įtraukiančioji lyderystė	Akcentuojamas lyderio, kaip įgalintojo vaidmuo.
	Tvarioji lyderystė	Kuriama ugdymo/si aplinka, kuriant tvarų mokymąsi ir skatinant kitų lyderystę (įgalinant).
	Transformacinė lyderystė	Besimokanti organizacija. Vadovas, kaip įgalintojas, įkvėpėjas.
	Besidalijanti lyderystė	Vadinama į mokymąsi orientuota lyderyste. Orientuojamasi į tarnautojų profesionalumą.
	Tarnaujanti lyderystė	Besimokanti organizacija. Vadovas kaip įgalintojas, įkvėpėjas.
Strateginio valdymo akcentavimas	Dalyvaujančioji /demokratinė lyderystė	Demokratiškas veikimas (grupės narių indėlis kuria visavertį pagrindą priimant sprendimus).
	Transformacinė lyderystė	Strateginis mąstymas.

Pateiktoje 1.3 lentelėje matosi, kaip įvairių lyderystės stilių bruožai atitinka naujojo viešojo valdymo požymius, kaip jie tarpusavyje yra susiję.

Tiesioginis aktyvus piliečių dalyvavimas viešojo valdymo reformų procesuose. Šis naujojo viešojo valdymo požymis susijęs su situacinės, dalyvaujančiosios, kooperatyvios, įtraukiančios, transformacinės, besidalijančios ir tarnaujančios lyderystės stiliais. Piliečių dalyvavimas valdyme turi remtis abipusiu valdžios institucijų ir visuomenės pasitikėjimu, bendradarbiavimu ir dalijimusi atsakomybe už priimtus sprendimus. Tai skatina daryti kooperatyvi ir transformacinę lyderystę. Norint didinti gyventojų pasitikėjimą valdžia, reikia stengtis užtikrinti valstybinių įstaigų dėmesingumą piliečių gerovei, ką akcentuoja tarnaujanti lyderystė. Valstybės tarnautojai turi veikti pagal gyventojų poreikius ir iniciatyvas, atsižvelgdami į besikeičiančias

sąlygas. Tai gali padaryti taikydami situacinę lyderystę. Kadangi visuomenė nėra aktyvi valstybės valdyme, reikia ją įgalinti, stengiantis kuo aktyviau įtraukti į sprendimo priėmimo procesą, kad patys piliečiai nuspręstų, kaip nori keisti vieną ar kitą sritį. Tai suponuoja dalyvaujančioji ir įgalinančioji lyderystės. Besidalijanti lyderystė, kuri remiasi principu „iš apačios į viršų“, įgalina piliečius rasti geriausius būdus, kaip atlikti veiklas, o valstybė turi suteikti visuomenei kuo daugiau informacijos. Tai yra valstybės atvirumo požymis.

Tarpsektorinis bendradarbiavimas susijęs su ugdomosios, įgalinančios, kooperatyvios, įtraukiančiosios, tvariosios ir besidalijančios lyderystės stiliais. Ugdomoji lyderystė įgalina valstybės tarnautojus pasiekti reikšmingų rezultatų bendradarbiaujant su kitais sektoriais, įstaigomis, bendruomenėmis, nevyriausybėmis organizacijomis. Remiantis įgalinančiąja lyderyste, skatinamas dalijimasis žiniomis tarp sektorių ir kitų institucijų, taip gerinant darbo efektyvumą, produktyvumą ir veiklos kryptingumą. Kooperatyvi lyderystė padeda plėsti darnius tarpusavio ryšius įstaigos viduje ir už jos ribų, siekiant priimti ir įgyvendinti kuo efektyvesnius sprendimus.

Aktyvios socialinės politikos požymis susijęs su dalyvaujančiosios, veiklos, kooperatyvios, tvariosios, transformacinės, atstovaujančiosios, besidalijančios ir tarnaujančios lyderystės stiliais. Kaip teigia Guogis ir Urvikis (2011), naujasis viešasis valdymas socialinei politikai skiria daug dėmesio, kadangi tai užtikrina ekonominį bei socialinį valstybės stabilumą, piliečių pasitikėjimą valdžia. Remiantis dalyvaujančiąja lyderyste, didinamas socialinis įsipareigojimas ir įsipareigojimas sprendimui, kuomet piliečiai patys aktyviai dalyvauja sprendimų priėmimo procese. Ši lyderystė taip pat padeda skatinti marginalinių grupių savirealizaciją ir savarankiškumą. Veiklos lyderystė gali padėti valstybės tarnautojams prisiimti atsakomybę už veiklos organizavimą, sudarant prielaidas patenkinti reikiamus poreikius konkrečiu metu, veikiant dėl kolektyvinės žmonių gerovės. Tvarioji lyderystė suponuoja orientavimąsi į socialinio teisingumo problemas, plėtojant, bet neišeikvojant išteklių. Transformacinė ir atstovaujančioji lyderystės taip pat gali padėti tikslingai naudoti išteklius, iš anksto viską apgalvojant ir nukreipiant juos į konkrečios problemos sprendimą.

Demokratijos plėtra viešosiose institucijose susijusi su liberalios, ugdomosios, mentorystės, situacinės, charizmatinės, dalyvaujančiosios, įgalinančios, kooperatyvios, įtraukiančiosios, tvariosios, transformacinės, besidalijančios ir tarnaujančios lyderystės stiliais. Juose labiausiai akcentuojamas tarnautojų profesionalumas, aukštas kvalifikacijos lygis, vadovo, kaip įgalintojo, vaidmuo, kūrybiškumo, veiklos kokybės, efektyvumo skatinimas ir besimokančios organizacijos koncepcija. Orientacija į demokratijos plėtrą, kaip teigia Guogis (2009), tai naujojo viešojo valdymo išskirtinumas, kuris gerina piliečių ir valstybės tarnautojų tarpusavio bendravimą ir bendradarbiavimą, skatina viešųjų institucijų veiklos produktyvumą, kokybę ir efektyvumą. Įvairūs

lyderystės stiliai, pavyzdžiui: mentorystės, charizmatinės, įgalinančios lyderystės, gali padėti viešosioms institucijoms geriau įsisavinti naujojo tipo vadovo kaip įgalintojo, o ne reguliuotojo vaidmenį.

Strateginio valdymo akcentavimas susijęs su transformacinės ir dalyvaujančios lyderystės stiliais. Transformacinė lyderystė gali padėti valstybės tarnautojams išsiugdyti starteginį mąstymą, kruopščiai apgalvojant visas sprendimo priėmimo ir įgyvendinimo sąlygas, racionaliai naudojant turimus išteklius. Dalyvaujančioji lyderystė gali suponuoti valstybinės įstaigos demokratišką veikimą, kuomet valstybės tarnautojų tarpusavio ir kartu su piliečiais bendradarbiavimo indėlis kuria visavertį pagrindą priimant sprendimus. Strateginiam valdymui aktualus yra ir tarpinstitucinis bendradarbiavimas, ir piliečių įtraukimas, kuriuo pasižymi naujasis viešasis valdymas. Kadangi efektyviai įgyvendinti strateginio valdymo procesus reikalinga atvira ir atsakinga organizacija, bendraujanti su aplinka ir visuomene.

Nagrinėjant naujojo viešojo valdymo sąsajas su lyderystės stiliais, būtina paminėti narciziškos ir charizmatinės lyderystės stilius. Kaip teigia Cibulskas ir Žydzūnaitė (2012, p. 88), charizmatinės lyderystės veiklos pobūdis dažnai apibūdinamas kaip revoliucinis lyderystės stilius, o narciziški lyderiai tinkami suteikti naujų impulsų kultūros raidai, o permainų laikotarpiu jie turi ryžto ir drąsos atlikti reikšmingas pertvarkas. Būtent tokie lyderiai reikalingi norint valstybės valdyme efektyviau integruoti naujojo viešojo valdymo bruožus.

Apibendrinant apžvelgtus lyderystės stilius naujojo viešojo valdymo kontekste, remiantis įvairių autorių išskirtais naujojo viešojo valdymo bruožais (žr. 1.2 lentelę), akcentuotos sąsajos tarp šių bruožų ir lyderystės stilių (žr. 1.3 lentelę). Pabrėžiama, kad siekiant atitikti piliečių keliamus reikalavimus valstybės tarnautojams, galima remtis įvairiais lyderystės stiliais. Pavyzdžiui, siekiant didinti gyventojų pasitikėjimą valdžia, reikia stengtis užtikrinti valstybinių įstaigų dėmesingumą piliečių gerovei, kurį akcentuoja tarnaujanti lyderystė, taip pat transformacinė, atstovaujančioji lyderystės, kurios skatina efektyviau įgyvendinti socialinius projektus, racionaliai naudojant išteklius.

1.3. Lyderystės vaidmuo Lietuvos valstybės tarnyboje

Pastaruoju metu visuomenė vis dažniau pastebi atotrūkį tarp to, koks dabar yra viešasis sektorius ir koks jis galėtų būti, kokį jį įsivaizduoja piliečiai. Dažnas skundžiasi valstybės tarnautojų kompetentingumu, pasišventimo valstybei stoka, kad neatsižvelgiama į piliečių interesus, pamiršamos svarbiausios vertybės. Anot Liukinevičienės (2013, p. 12), visuose viešosios politikos formavimo ir įgyvendinimo etapuose lyderystė yra būtina, nes įprastų sprendimų dažnai nebepakanka.

Valstybės tarnybos įstatymo (Žin., 2002, Nr. 45-1708) naujoje redakcijoje valstybės tarnyba apibūdinama kaip: „teisinių santykių, atsirandančių įgijus valstybės tarnautojo statusą, koordinuojant tam tikros valstybės valdymo srities įstaigų veiklą, valdant, paskirstant finansinius išteklius ir kontroliuojant jų panaudojimą, atliekant auditą, priimant ir įgyvendinant teisės aktus, valstybės ir savivaldybių institucijų ar įstaigų sprendimus viešojo administravimo srityje, rengiant ar koordinuojant teisės aktų, sutarčių ar programų projektus ir teikiant dėl jų išvadas, valdant personalą arba turint viešojo administravimo įgaliojimus nepavaldžių asmenų atžvilgiu, visuma.“ Iš šio apibrėžimo aiškiai matosi, kad valstybės tarnybos sąvoka siejasi su lyderyste, nes, kaip rašo Northouse (2009, p. 18), „valdžia yra įtakos darymo proceso dalis“. Tuo tarpu, kaip galima pastebėti iš pateiktų lyderystės apibrėžimų (žr. 1.1 lentelę), įtaka yra vienas iš esminių lyderystės sudedamųjų dalių.

Žmonės, įgiję valstybės tarnautojo statusą, jau turi pakankamai galimybių daryti poveikį. Kaip teigiama minėtame valstybės tarnybos apibrėžime, valstybės tarnautojai koordinuoja, valdo, paskirsto, kontroliuoja, priima ir įgyvendina viską, kas reikalinga efektyviam valstybės valdymui ir koordinavimui. Tai reiškia, kad jie turi pakankamai galimybių, kad tai būtų padaryta tikslingai ir veiksmingai. Lyderystė yra vienas iš būdų, leidžiančių efektyviau siekti numatytų tikslų, įgyvendinant įstatymuose ir kituose teisės aktuose numatytas funkcijas.

Tačiau ar tikrai viešojo administravimo koncepcija leidžia institucijoms lyderiauti, jei net pats viešasis administravimas yra apibrėžiamas kaip „įstatymų ir kitų teisės aktų reglamentuojama viešojo administravimo subjektų veikla“ (Žin., 2006, Nr. 77-2975). Remiantis tokiu viešojo administravimo apibrėžimu, galima ir neįžvelgti lyderystės apraiškų, leidžiančių imtis asmeninės iniciatyvos. Tačiau „viešojo administravimo“ koncepciją galima apibrėžti ir kitaip, kaip tai padarė Raipa (2002). Jis pastebi, kad terminas *administravimas* dažniausiai suprantamas kaip priemonės organizuoti, sutelkti žmogiškuosius ir materialinius bei finansinius išteklius, siekiant įgyvendinti valstybės valią ir politinius sprendimus, įvairių socialinių grupių interesams tenkinti. Terminas *viešasis* dažniausiai siejamas su bendruomene, visuomene, viešosiomis institucijomis, valstybės tarnautojais. Terminas *viešasis administravimas* yra vartojamas ir platesne prasme: kaip tam tikra atsakomybės rūšis, kurią turi įvairių lygių viešosios institucijos, vykdančios įvairias funkcijas – planavimą, organizavimą, vadovavimą, koordinavimą, veiklos kontrolę.

Norint, kad piliečiai būtų patenkinti šalies valdymu, o svarbiausia – valstybės tarnautojų darbu, reikia mokėti efektyviai „sutelkti žmogiškuosius ir materialinius bei finansinius išteklius“ (Raipa, 2002), vykdyti planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kitas svarbias funkcijas. Tokį atsakingą darbą gali dirbti tik žmonės, nebijantys prisiimti atsakomybės už blogus sprendimus, nebijantys imtis iniciatyvos, turintys lyderio savybių. Imtis asmeninės iniciatyvos galima net ir teisės aktų reglamentuojamoje veikloje, kadangi, pvz., pagal Lietuvos Respublikos vietos

savivaldos įstatymą (Žin., 2008, Nr. 113-4290), valstybė savivaldybėms yra paskyrusi net 43 savarankiškas funkcijas, kurias įgyvendinant savivaldybės turi veikimo laisvę, gali priimti įvairius sprendimus, tenkinant piliečių interesus toje teritorijoje. To pačio įstatymo 5 str. rašoma, kad, „įgyvendindamos savarankiškas funkcijas, savivaldybės turi Konstitucijos ir įstatymų nustatytą sprendimų iniciatyvą, jų priėmimo ir įgyvendinimo laisvę ir yra atsakingos už savarankiškųjų funkcijų atlikimą.“ Todėl galima daryti išvadą, kad, norint būti geru valstybės tarnautoju, reikia (būtina) turėti lyderio savybių.

Vis dėlto kyla klausimas, kaip dera valstybės tarnautojo ir lyderio vaidmenys? Smaliukienė (2008) teigia, jog politinio valdymo lygmuo yra suvokiamas kaip pagrindinis, o jame veikiantys politikai turi pasižymėti tradiciniu lyderio gebėjimu inspiruoti. Besikeičianti aplinka keičia šį klasikinį požiūrį ir modernusis viešasis administravimas suvokiamas kaip valstybės ir pilietinės visuomenės jungtis, kurioje svarbiausias yra socialinės sąveikos lygmuo. Šiame lygmenyje svarbi tampa viešosios institucijos vadovo ir valstybės tarnautojų lyderystė, leidžianti suvienyti įvairius išteklius, siekiant visuomenės gerovės. Kaip teigia Liukinevičienė ir Norkutė (2011), viešųjų įstaigų vadovai, įgyvendindami jiems paskirtas funkcijas, šiai dienai dar turi žinoti sistemą, numatyti jų srities ir susijusių sričių pokyčius, taip pat motyvuoti savo darbuotojus ir įgalinti juos įsitraukti į ne tik valstybės reguliuojamas reformas, tačiau ir į kitų organizacijų inicijuojamus pokyčius. Valstybės valdymo tobulinimo komisijos (2012) apžvalgoje taip pat teigiama, jog viešojo sektoriaus veiklos rezultatai didžiąja dalimi priklauso nuo šio sektoriaus vadovų profesionalumo ir lyderystės kompetencijų, gebėjimo sutelkti, įgalinti ir motyvuoti darbuotojus siekti tikslų. Keičiantis valstybinių institucijų vaidmeniui, kai vis daugiau funkcijų yra perduodama privačiam ar nevyriausybiniam sektoriui ir valstybės institucijos atlieka daugiau politikos formuotojo, moderatoriaus ir koordinatoriaus vaidmenį, lyderiavimo kompetencijų poreikis tik stiprėja.

Dauguma autorių (EBPO (2001), Liukinevičienė (2013), Liukinevičienė ir Norkutė (2011), Moura e Sa ir Kanji (2003) ir kt.) teigia, kad lyderystė buvo ir yra kaip vienas iš pagrindinių prioritetų, diegiant pokyčius viešajame sektoriuje ir siejama su veiklos efektyvumu. Kaip pastebi Liukinevičienė (2013, p. 131), vis dar itin reglamentuotas viešojo sektoriaus valdymas, gana negatyvus visuomenės požiūris į valstybės tarnautoją ir su tuo susijęs pastarųjų atsargus įsijungimas į pokyčius, neskatina lyderystės vystymo ir plėtojimo, o tai stabdo neišvengiamus organizacijos ir sistemų kaitos procesus. Kad taip neatsitiktų Lietuvos viešosioms institucijoms, Valstybės tarnybos departamentas (2014) sukūrė valstybės tarnautojų kompetencijų modelį ir jo taikymo metodiką, kuri susideda iš bendrųjų, vadybinių ir lyderystės bei specifinių ir profesinių kompetencijų grupių. Vadybinės ir lyderystės kompetencijų grupei priklauso: **strateginis požiūris** (valstybės tarnautojas tikslus suderina su valstybės prioritetais, numato ateities galimybes ir geba jomis pasinaudoti); **veiklos valdymas** (organizuoja ir koordinuoja veiklą, užtikrindamas tikslų įgyvendinimą);

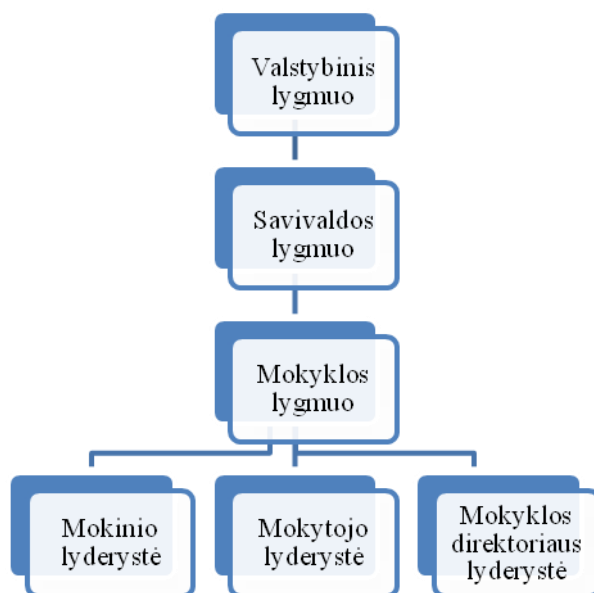
lyderystė (vadovas – pavyzdys kitiems, perteikia viziją, misiją, tikslus ir įkvepia jų siekti, įtraukia į sprendimų priėmimą ir kt.). Šio modelio įdiegimu siekiama kryptingai ugdyti valstybės tarnautojus, kad pastarieji įgautų visuomenės pasitikėjimą ir kad patys siektų įsijungti į valstybės vykdomus pokyčius.

Taigi, nepaisant griežto viešojo administravimo apibrėžimo įstatyme, vis dėlto valstybės tarnyboje turi būti kuo daugiau lyderių, kurie stengiasi gerinti valstybės valdymą, siekti geresnių rezultatų, skatinti institucinius pakeitimus, kad kuo geriau būtų tenkinami įvairių socialinių grupių interesai. Lietuvos įstatymai ir kiti teisės aktai taip pat palieka jiems „sprendimų iniciatyvos, jų priėmimo ir įgyvendinimo laisvę“ (Žin., 2008, Nr. 113-4290), o Valstybės tarnybos departamentas siekia ugdyti valstybės tarnautojų lyderystės kompetencijas.

1.4. Lyderystė ir švietimo sistemos administravimas

Lyderystė yra viena iš labiausiai aptarinėjamų ir nagrinėjamų temų įvairių mokslininkų darbuose (Lambert (2011), Kruse (2013), Šilingienė (2012), Bennis (1989) ir kt.), o lyderystė švietime – ypač, kadangi šiuo metu visame pasaulyje mokyklų lyderystė yra prioritetinga švietimo politikos sritis (Pont, Nusche ir Moorman, 2008, p. 3).

Moustaka-Tsiolakki ir Tsiakkiros (2013) pabrėžia, jog mokyklos tobulinimas yra sistemingas ir ilgalaikis procesas, kuriuo siekiama pakeisti mokymosi ir vidinės mokyklos aplinkos sąlygas, dėl pagrindinio tikslo: efektyviau siekti švietimo tikslų, kuriuos pateikia valstybė. Lyderystė švietime galima įvairiuose lygmenyse (žr. 1.2 pav.).



1.2 pav. Lyderystės švietime lygmenys.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Cibulsku, G., Žydžiūnaite, V. (2012). *Lyderystės vystymosi mokykloje modelis*. Monografija. Vilnius: Lodvila.

Kaip galima pastebėti iš 1.2 pav., lyderystė švietime skirstoma į lygmenis: valstybinis, savivaldos ir mokyklos (Cibulskas ir Žydzžiūnaitė, 2012). Mokyklos lygmenyje taip pat išskiriamos ir mokinio, mokytojo ir mokyklos direktoriaus lyderystės. Kadangi švietimo lyderystė yra labai platus reiškinys, įvairiai plėtojamas ir nagrinėjamas, darbe ši koncepcija siaurinama iki lyderystės administruojant švietimą, tai yra apsiribojant tik savivaldos lygmeniu.

Pasak Baronienės (2008), švietimo lyderystę galima apibūdinti kaip nuoseklų mokymą ir mokymąsi, ilgalaikių tikslų ir laimėjimų siekimą, inovatyvių idėjų įgyvendinimą ir bendradarbiavimą tarpusavyje. Švietimo lyderystės paskirtis – tobulinti kiekvieną mokyklą, kiekvieną mokinį ir visą švietimo sistemą (lyderiulaikas.smm.lt, 2011), todėl, kaip teigia Sensenig (2010), švietimo lyderystė iš pedagogų reikalauja priimti esminius savarankiškus sprendimus, kurie turi įtakos darbuotojams, mokiniams ir visai mokyklos bendruomenei. Tokius svarbius sprendimus privalo priimti ne tik pedagogai ar mokyklų formalieji lyderiai – direktoriai, tačiau ir valstybė. Kaip teigia Pont, Nusche ir Moorman (2008, p. 137), valdžia, bendradarbiaudama su savivaldybėmis, gali sukurti įvairias programas ar kitaip paskatinti mokytojus, siekiant užtikrinti jų veiklumą.

Tačiau Lima Rua ir Martins (2012, p. 134) pažymi, jog efektyvus valdymas priklauso nuo visuomenės paramos ir dalyvavimo sprendimų priėmimo, o efektyvi lyderystė yra labai svarbus komponentas, lemiantis viešųjų įstaigų sėkmę ir našumą. Tam pritaria ir Liukinevičienė (2013, p. 120) teigdama, jog lyderystė susijusi su rizika, inovacijomis, todėl labai svarbūs tampa lyderių sukurti bendradarbiavimo tinklai ir kt. integruojančios priemonės, įtaukiančios kuo didesnę kiekį gyventojų į valstybės valdymą, taip didinant viešojo valdymo efektyvumą ir skaidrumą. Nagrinėjant švietimo lyderystę savivaldos lygmeniu, galioja tokia pati sąlyga – kurti nuolatinius santykius tarp savivaldos ir mokyklų bendruomenių, kad kartu galėtų spręsti bendras problemas ir nustatyti galimybes dirbti kartu dėl mokinių gerovės užtikrinimo (National League of Cities, 2009). Tokiai lyderystei, skatinančiai bendradarbiavimą tarp savivaldos ir mokyklos atstovų vardan bendro tikslo, įgalinančiai atstovauti bendruomenės interesus, sudaro sąlygas atsirasti decentralizacijai.

Pasak Raipos ir Backūnaitės (2004), „decentralizacija viešajame administravime – valdžios ir atsakomybės už viešųjų funkcijų vykdymą perdavimas iš centrinės valdžios jai pavaldžiai valdžiai ar kvazinepriklausomoms valstybinėms organizacijoms ir (arba) privačiam sektoriui.“ Slavinskaitės (2014) teigia, kad, analizuojant švietimo reformas, yra pastebima tendencija centralizaciją taikyti įgyvendinant bendruosius nacionalinius švietimo tikslus, o decentralizuotu valdymu siekiama sudaryti sąlygas dalyvauti švietimo valdyme vietos politikams ir mokyklų bendruomenėms. Bray (2013, p. 218) pažymi, jog centralizacija ir decentralizacija apima lėšų paskirstymo ir prieigos prie galimybių kontrolės klausimus, kurių sprendimas gali iš esmės paveikti mokymo kokybę. Tačiau daugelyje šalių yra išpopuliarėjusi decentralizacijos idėja, kuri užtikrina, kad į kiekvieno švietimo

bendruomenės nario nuomonę bus atsižvelgta. Pont, Nusche ir Moorman (2008, p. 112) pastebi, kad decentralizuotose sistemose, lyderystės plėtra yra vietos valdžios atsakomybė, tačiau tai gali apsunkinti nacionalinio požiūrio į lyderystės vystymą kūrimą.

Profesorė Stoll (1998), kaip vieną iš veiksnių, užtikrinančių lyderių atsiradimą, taip pat nurodo švietimo sistemų decentralizaciją. Tradicinė hierarchinė sistema, kai viršūnėje yra ministerija ir mokyklų direktorių veiklą prižiūrintys savivaldos atstovai, nėra efektyvi ir turėtų būti transformuota į tokią sistemą, kurioje ministerija, savivaldos atstovai ir mokyklų vadovai bendradarbiautų ir mokytųsi vieni iš kitų. Decentralizacijos koncepcija tiesiogiai siejama su lyderystės vaidmens švietimo įstaigose stiprinimu, kadangi tiek mokyklos bendruomenei, tiek švietimo padaliniui savivaldybėje atsiveria platesnės galimybės laisviau priimti sprendimus gerinant mokymo kokybę, skatinant mokyklos bendruomenės lyderystę. Lambert (2011) teigia, kad švietimo padalinys privalo ugdyti ne tik savo, bet ir jam priklausančių mokyklų lyderystės gebėjimus. Vykdydamas tokią dvejopą užduotį, padalinys įsipareigoja rodyti gerą lyderystės pavyzdį ir taip skatinti mokyklų lyderiavimą.

Taigi, norint kuo efektyviau administruoti švietimo paslaugas, reikia remtis švietimo lyderystės koncepcija, kadangi jos pagrindiniai elementai yra: naujų idėjų įgyvendinimas, ilgalaikių tikslų siekimas, bendradarbiavimas. Su lyderystės vaidmens stiprinimu švietimo įstaigose taip pat galima sieti ir decentralizaciją, kuri atveria platesnes galimybes švietimo padaliniui laisviau priimti sprendimus, gerinant mokymo kokybę, skatinant mokyklų lyderystę.

1.5. Lyderystė administruojant švietimo paslaugas: Lietuvos teisinės aplinkos apžvalga

Kaip jau buvo minėta anksčiau, naujojo viešojo valdymo paradigma pabrėžia, jog lyderystė yra būtinas gero valstybės valdymo ir savivaldos komponentas. Švietimo politikos formavimas ir jos įgyvendinimas, kaip viešojo valdymo veikla, yra viena svarbiausių sumanios ir išsilavinusios visuomenės vystymo priemonių, kuriose lyderystė pastaruoju metu yra plačiai diskutuojama (Sensenig (2010), Baronienė (2008) ir kt.). Vystyti švietimo politiką ir administruoti švietimo paslaugas turi valstybės tarnautojai, kurių veiklą reglamentuoja įstatymai ir kiti teisės aktai. Kyla klausimas, kokias galimybes lyderystei atsirasti ir plėstis sudaro švietimą reglamentuojantys teisės aktai?

Mokyklos valdymui, administravimui ir lyderystės plėtrai labai didelę įtaką daro steigėjas – tai mokyklos savininko teisės ir pareigos įgyvendinančios institucijos, kurios dažnu atveju yra savivaldybių tarybos (Navickaitė ir Šnipienė, 2014). Cibulskas ir Žydžiūnaitė (2012, p. 48) atkreipia

dėmesį į mokyklos steigėjo veiklą, sudarant palankias sąlygas mokyklų lyderystei, kadangi Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme ir Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme yra reglamentuotos funkcijos, kurias privalo vykdyti steigėjas, pvz., švietimo įstaigos steigimas, reorganizavimas ir likvidavimas. Kadangi steigėjo lygmeniu veikia dvi institucijos: savivaldybės atstovaujamoji (Taryba) ir savivaldybės vykdomoji (švietimo padalinys), šiame skyriuje bus detaliau nagrinėjamos lyderystės prielaidos savivaldybės vykdomosios institucijos (švietimo padalinio) veikloje.

Cibulskas ir Žydžiūnaitė (2012, p. 51), išnagrinėję minėtus įstatymus, išskyrė savivaldos lygmens sąlygas lyderystei mokykloje atsirasti (žr. 1.2. pav.).



1.3 pav. Lyderystės mokykloje sąlygos savivaldos lygmeniu

Šaltinis: Cibulskas, G., Žydžiūnaitė, V. (2012, p. 51). *Lyderystės vystymosi mokykloje modelis*. Monografija. Vilnius: Lodvila.

Nors švietimo padalinio veikla yra reglamentuota įstatymų ir kitų teisės aktų, tačiau jie palieka laisvę veikti ir galimybę švietimo padaliniui skatinti lyderystę mokyklose. Norint įrodyti šį teiginį, skyriuje remiamasi Cibulsko ir Žydžiūnaitės (2012, p. 51) schema (žr. 1.3 pav.), kurią sudaro šešios dalys: stebėsena, skatinanti lyderystę; kvalifikacijos tobulinimas; vadovų atestacija; vadovų priėmimo į darbą konkurso sistemos turėjimas; realaus strateginio planavimo mokyklose įdiegimas; partnerystės, priimant sprendimus, skatinimas. Pagal šias dalis sugrupuoti švietimą reglamentuojantys teisės aktai (žr. 2 priedą), kuriais remiamasi nagrinėjant visas sąlygas.

Stebėseną, skatinanti lyderystę

Kaip vieną iš lyderystės mokykloje sąlygų savivaldos lygmeniu, Cibulskas ir Žydžiūnaitė (2012, p. 51) įvardijo „stebėseną, skatinančią lyderystę“ (žr. 1.3. pav.). Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo 2 str. švietimo stebėseną apibūdinama kaip: „nuolatinė švietimo būklės ir kaitos analizė, vertinimas, prognozavimas“, o 53 str. apibrėžta švietimo stebėsenos paskirtis skamba taip: „sudaryti sąlygas visiems švietimo valdymo subjektams priimti pagrįstus sprendimus ir vykdyti švietimo kokybę laiduojantį valdymą.“ (Žin., 2011, Nr. 38-1804). Atsakomybė už švietimo stebėseną pagal Švietimo įstatymą, priklauso Švietimo ir mokslo ministerijai bei kitoms švietimo ir mokslo ministro įgaliotoms institucijoms, taip pat savivaldybių administracijoms ir mokykloms.

Švietimo įstatymo 64 str. (Žin., 2011, Nr. 38-1804) apibūdinta švietimo priežiūra, kurios paskirtis yra „stebėti švietimo prieinamumą ir kokybę ir skatinti švietimo tobulinimą, konsultuoti ir vertinti veiklą.“ Galima teigti, čia įtvirtinta tvarioji lyderystė, kadangi stengiamasi kurti ir palaikyti darnų mokymąsi, kurti ugdymo/si aplinką, skatinti ilgalaikę pažangą. Savivaldybių administracijų švietimo padalinių bendruosiuose nuostatuose (Žin., 2011, Nr. 78-3822) vienas iš svarbiausių padalinio uždavinių skamba panašiai: „stebėti ir tobulinti vaikų, jaunimo ir suaugusiųjų bendrąjį ugdymą <...>“. Galima patvirtinti, kad švietimo padaliniai, stebėdami ir tobulindami ugdymą, turi skatinti tvarią mokyklų lyderystę.

Remiantis Formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo sistemos koncepcija (toliau – koncepcija) (Patvirtinta 2008 m. lapkričio 24 d. Įsakymu, Nr. ISAK-3219), kurioje apibrėžti bendrieji formaliojo švietimo dėmenys: indėlis, lyderystė ir vadyba, mokymo ir mokymosi procesai, rezultatai, galima pastebėti, kad vienas iš išskirtų dėmenų yra „lyderystė ir vadyba“. Koncepcijoje lyderystė apibrėžiama kaip „gebėjimas sudominti ir telkti žmones išskirtiniams rezultatams pasiekti, nebūtinai susijęs su formaliais įgaliojimais ir neapsiribojantis veikimu organizacijos viduje.“ Iš tokio apibrėžimo galima pastebėti tris pagrindines lyderystės apibrėžimo sudedamąsias dalis: įtaka, žmonių grupė ir bendro tikslo siekimas. Toks lyderystės apibrėžimas taip pat leidžia švietimo sistemos specialistams veikti ir už švietimo organizacijos ribų. Koncepcijoje taip pat aptariama, kas apima lyderystės ir vadybos dėmenį:

- švietimo vizijos, tikslų ir strategijų kūrimas;
- švietimo organizavimas ir procesų valdymas;
- valdymo vertybės ir principai (švietimo bendruomenės įtraukimas ir atvirumas partneriams, centralizavimo/decentralizavimo lygis, valdymo demokratiškumas ir kt.);
- administracinė struktūra (padaliniai, jų funkcijos ir ryšiai, valdymo ir pavaldumo schemas, pareigybės);
- kokybės užtikrinimo sistemos ir kt. (Patvirtinta 2008 m. lapkričio 24 d. Įsakymu, Nr. ISAK-3219).

Septintame šios koncepcijos skyriuje „Formaliojo švietimo kokybės gerinimas“ vienas iš kokybės gerinimo principų yra pasitikėjimas, kuris apibūdinamas kaip „įvairių lygmenų švietimo sistemoje dirbančių asmenų įtraukimas į kaitos procesus, lyderystės ir atsakomybės pasidalijimas.“ Galima teigti, kad čia reglamentuota pasidalintoji lyderystė.

Prie švietimo stebėsenos dalies galima priskirti ir mokyklos veiklos kokybės audito sistemą, kurią sudaro mokyklos vidaus ir išorės auditas. Kaip reglamentuota Bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės audito tvarkos apraše (Žin., 2007, Nr. 41-1550) išorės audito tikslas yra skatinti mokyklos plėtrą ir tobulėjimą. Kad ši funkcija būtų įgyvendinta, Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra (toliau – Agentūra) kas 7 metus, turi atlikti mokyklose išorės auditą, sudarant išorės vertintojų komandą. Vertinimo pabaigoje mokyklai pateikiama plačioji ataskaita, kurioje nurodomi 10 mokyklos pliusų ir 5 tobulintinos sritys, į kurias turėtų būti labiau atkreipiamas dėmesys. Tuo tarpu savivaldybės švietimo padalinys iš Agentūros gauna supaprastintą mokyklos išorės vertinimo ataskaitą su tokiais pačiais plusais ir tobulintinom sritim. Vėliau per vadovų atestaciją tikrinama, ar yra dirbama su Agentūros siūlomom tobulintinom sritim ir kas jau yra padaryta. Išorės vertinimas tiek mokykloms, tiek švietimo padaliniui būtų kur kas naudingesnis ir efektyvesnis, jei jis būtų organizuojamas ne vienai mokyklai, tačiau daugeliui, ar net visoms švietimo padalinio kuruojamoms mokykloms. Tuomet iš karto matytųsi visų mokyklų tobulintinos sritys, į ką savivaldybės švietimo padalinys buvo labiau sutelkęs mokyklų dėmesį pastaruosius kelerius metus, kokiose srityse dar reikėtų padirbėti. Tuomet ir rengiant mokyklų strateginius planus būtų aiškos prioritetinės sritys.

Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos įsivertinimas arba vidaus auditas, remiantis Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo rekomendacijomis (Patvirtinta 2009 m. kovo 30 d. įsakymu Nr. ISAK-607), atliekamas jame dalyvaujant mokyklos bendruomenei (vadovui, mokyklos personalui, mokiniams ir tėvams), kurio rezultatai naudojami vadybiniais sprendimams priimti, pedagogų kvalifikacijai tobulinti, jų kompetencijoms plėtoti, ugdymo proceso aprūpinimui gerinti. Vienas iš rekomenduojamų analizuoti mokyklos veiklos rodiklių yra „Mokyklos strateginis valdymas“, kurio viena iš sudedamųjų dalių yra „Lyderystė mokykloje“. Šioje dalyje mokyklų bendruomenės turi įvertinti iniciatyvos ir atsakomybės pasiskirstymą tarpusavyje, atskleisti mokyklos sąlygas, kurios leidžia esamiems lyderiams augti, tobulėti ir naujiems lyderiams atsirasti, taip pat turi įvertinti vidurinės grandies vadovų aktyvumą ir jų vaidmenį mokykloje. Vidaus auditą privaloma atlikti kiekvienais metais, tačiau galima pasirinkti sritis, kurias tais metais norima įvertinti. Gautos informacijos sisteminimas ir analizavimas yra prielaida efektyviai lyderystei atsirasti.

Kvalifikacijos tobulinimas

Sekanti lyderystės mokykloje sąlyga savivaldos lygmeniu yra „Kvalifikacijos tobulinimas“ (žr. 1.3. pav.). Pagal Švietimo įstatymo 69 str. „savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija turi užtikrinti, kad mokytojams ir kitiems ugdymo procese dalyvaujantiems asmenims būtų apmokėtos ne mažiau kaip 5 dienų per metus kvalifikacijos tobulinimo išlaidos.“ (Žin., 2011, Nr. 38-1804). Tai reiškia, kad savivaldybė iš savo biudžeto turi skirti užtektinai lėšų mokytojų ir kitų ugdymo procese dalyvaujančių asmenų kvalifikacijos tobulinimui. O pagal Savivaldybių administracijų švietimo padalinių bendruosius nuostatus (Žin., 2011, Nr. 78-3822), šie padaliniai prie kvalifikacijos tobulinimo prisideda tik rengdami kvalifikacijos tobulinimo išlaidų apmokėjimo tvarką ir organizuodami jų įgyvendinimą.

Pagal Valstybinių ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo nuostatus (Patvirtinta 2007 m. kovo 29 d. įsakymu Nr. ISAK-556) kvalifikacijos tobulinimą organizuoja ir vykdo savivaldybių tarybos, savivaldybių administracijos, kvalifikacijos tobulinimo institucijos (švietimo centrai, tęstinių studijų institutai ir kt.) ir kitos valstybinės institucijos. Remiantis tais pačiais nuostatais, savivaldybių tarybos turi numatyti ir skirti lėšų pavaldžioms kvalifikacijos tobulinimo institucijoms išlaikyti, o savivaldybių administracijos ar jų įgalioti asmenys turi koordinuoti tokių institucijų veiklą ir sudaryti sąlygas pavaldžių pagalbos mokiniui, mokytojui ir mokyklai įstaigų, mokyklų vadovų kvalifikacijai tobulinti. Tačiau didžiausia sąveika vyksta tarp mokyklos ir kvalifikacijos tobulinimo institucijos, kuri viešai skelbia ir organizuoja kvalifikacijos tobulinimo renginius pagal mokyklos poreikius ir, žinoma, išduoda kvalifikacijos tobulinimo pažymėjimus ir pažymas. Cibulskas ir Žydžiūnaitė (2012, p. 50) pastebi, kad kvalifikacijos tobulinimo funkcija galėtų būti puiki prielaida lyderystei mokykloje atsirasti ir augti, jei tik kvalifikacijos tobulinimas būtų nukreiptas ne į atestacijai reikalingų pažymėjimų gavimą, tačiau į pedagogų asmeninius poreikius, norą tobulėti, norą tapti savo srities lyderiais. Tai būtų galima įgyvendinti, jei visos mokyklos pedagogai savo kvalifikacijos tobulinimo poreikius nukreiptų vieno tikslo link, kad visa mokyklos bendruomenė vienu metu klausytųsi ir mokytųsi tų pačių dalykų. Tokiu atveju visa mokykla būtų orientuota į vieną sritį, į tos srities stiprinimą, ir taip greičiau ir efektyviau pasiektų norimų rezultatų, o švietimo padalinys galėtų pasiūlyti šias sritis, remdamasis iš Agentūros gauta supaprastintatos mokyklos išorės vertinimo ataskaita.

Vadovų atestacija

Trečioji lyderystės mokykloje sąlyga savivaldos lygmeniu yra „Vadovų atestacija“ (žr. 1.3. pav.). Pagal Savivaldybių administracijų švietimo padalinių bendruosius nuostatus (Žin., 2011, Nr. 78-3822) švietimo padalinys kas 5 metus turi vykdyti savivaldybės mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestaciją ir veiklos vertinimą.

Remiantis Valstybinių (išskyrus aukštąsias mokyklas) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatais (Patvirtinta 2005 m. liepos 21 d. įsakymu Nr. ISAK-1521), mokyklos vadovų atestaciją vykdo mokyklų steigėjų arba savivaldybių vykdomųjų institucijų sudarytos atestacijos komisijos. Būtent šios komisijos nariai ir priima nutarimus dėl vadovų kvalifikacinių kategorijų suteikimo, vadovo veiklos ir kompetencijos atitikties turimai kvalifikacinei kategorijai nustatymo, taip pat išduoda Mokyklos vadovo atestacijos pažymėjimus. Kuo aukštesnė mokyklos vadovo kvalifikacinė kategorija, tuo aukštesnis jo kompetencijų lygis, tuo geriau jis vertinamas mokyklos bendruomenės, tuo labiau visi jį pripažįsta kaip nuolat besimokančios bendruomenės lyderiu. Juk vis dėlto dauguma veiklos vertinimo kriterijų ir remiasi būtent lyderystės raiška, tai yra, kaip mokyklos vadovas geba daryti įtaką žmonių grupei dėl bendro tikslo, kaip jis geba motyvuoti ir įtraukti mokyklos bendruomenę. Tačiau Cibulskas ir Žydžiūnaitė (2012, p. 50) ir šioje vietoje pastebi, kad atestacijos komisijos dažniausiai neadekvačiai žiūri į mokyklos vadovo nuveiktus darbus. Autoriai pažymi, kad koncentruojamasi ne į realią vadovo veiklą ir visos mokyklos lyderystę, tačiau į vadovo gebėjimą parengti dokumentų rinkinį.

Vadovų priėmimo į darbą konkurso sistemos turėjimas

„Vadovų priėmimo į darbą konkurso sistemos turėjimas“ – tai dar viena savivaldos lygmens prielaida lyderystei mokykloje atsirasti (žr. 1.3 pav.). Ši sąlyga viena iš svarbiausių, kadangi kaip tik nuo mokyklos vadovo ir jo gebėjimų priklauso visos mokyklos darbas. Tai taip pat labai veiksminga priemonė lyderystės plėtrai mokykloje. Pagal Vietos savivaldos įstatymo 16 str. (Žin., 2008, Nr. 113-4290) švietimo įstaigų vadovų skyrimas į pareigas yra Savivaldybės tarybos kompetencija, o ši, remdamasi Konkurso valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų pareigoms eiti tvarkos aprašu (Patvirtinta 2011 m. liepos 1 d. įsakymu Nr. V-1193), organizuoja konkursą mokyklos vadovo darbo vietai užimti. Konkursui vykdyti sudaroma 3-8 narių komisija, kurios sudėtis yra: švietimo padalinio, kuriojančio mokyklą, vadovas ar specialistas, vienas mokytojas, vienas asmuo iš Švietimo ir mokslo ministerijos, vienas vadovavimo kompetencijų vertinimuose dalyvavęs specialistas iš Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros, taip pat du tėvai ir vienas tos mokyklos mokinys. Iš komisijos sudėties galima pastebėti, kad gana aktyviai įtraukiama ir mokyklos bendruomenė, kuri turi ir sprendžiamąją galią vadovo priėmimo į darbą konkurse. Tai taip pat puiki galimybė savivaldybės švietimo padaliniui bendrauti ir bendradarbiauti su mokyklos bendruomene, taip kartu sprendžiant mokyklai svarbius klausimus ir tuo pačiu kuriant palankias sąlygas lyderystei mokykloje atsirasti. Tokia komisijos sudėtis sudaro prielaidas atsirasti pasidalintai lyderystei, įpareigoja priimtą vadovą ir švietimo padalinį ateityje kartu dirbti ir skatinti lyderystę.

Realaus strateginio planavimo mokyklose įdiegimas

Dar viena lyderystės mokykloje sąlyga savivaldos lygmeniu yra „Realaus strateginio planavimo mokyklose įdiegimas“ (žr. 1.3. pav.). Anot Gumuliauskienės ir Gricienės (2010), strateginis planavimas kaip būdas ir galimybė įvertinti savo situaciją – ypač svarbus šiuolaikinėms švietimo organizacijoms, kurios veikia sparčių pokyčių, neužtikrintumo dėl didėjančios konkurencijos ir aukštų švietimo kokybės standartų įgyvendinimo kontekste. Lietuvos švietimo politikos prioritetus, ilgalaikius švietimo tikslus, finansavimo prioritetus nustato Valstybinė švietimo strategija, kurią rengia ir teikia Seimui tvirtinti Vyriausybė. Pagal šią strategiją rengiami ir derinami tarpusavyje valstybės, apskrities, savivaldybės ir mokyklos strateginiai švietimo planai (Cibulskas, 2010, p. 20). Tai reiškia, kad mokyklų strateginiai planai turi derėti su savivaldybės strateginiu planu. Kaip teigia Cibulskas (2010, p. 21), rengiant strateginį planą sėkmė sunkiai įsivaizduojama be visos mokyklos bendruomenės dalyvavimo, jos iniciatyvos ir atsakomybės prisiėmimo. Švietimo padalinių atstovai mokyklos prašymu gali teikti siūlymus mokyklų strateginiams planams tobulinti, kad jiems galėtų pritarti savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija, savivaldybės vykdomoji institucija, ir tik tada direktorius galėtų patvirtinti šią mokyklos strategiją. Kaip teigia Cheng (2013), strateginis planavimas lemia mokyklos darnų vystymąsi.

Partnerystės, priimant sprendimus, skatinimas

Paskutinioji lyderystės mokykloje sąlyga savivaldos lygmeniu – „Partnerystės, priimant sprendimus, skatinimas“ (žr. 1.3 pav.). Kaip galima pastebėti iš anksčiau apibendrintų sąlygų, partnerystei tarp mokyklos ir švietimo padalinio atsirasti ir plėtotis yra daug galimybių, pavyzdžiui, mokytojų atestacija, mokyklos strateginio plano rengimas, mokyklos vadovo priėmimas į darbą ir kt. Dar vienas puikus partnerystės pavyzdys yra Vaiko gerovės komisija. Vaiko minimalios priežiūros priemonių vykdymo organizavimas ir koordinavimas yra savarankiškoji savivaldybės funkcija. Pagal Švietimo įstatymo 58 str. (Žin., 2011, Nr. 38-1804) savivaldybės vykdomoji institucija organizuoja ir koordinuoja vaiko minimalios priežiūros priemonių vykdymą. Todėl savivaldybėse buvo sukurta Vaiko gerovės komisija. Komisija sudaroma iš savivaldybės administracijos struktūrinių padalinių, teritorinės policijos įstaigos, teritorinės prokuratūros, socialinių paslaugų, švietimo, sveikatos ir kitų institucijų, dalyvaujančių prevencinėje veikloje, atstovų. Kaip teigia švietimo ir mokslo viceministrė Tamošiūnaitė (2013), vaiko gerovės komisija – jungiamoji grandis tarp mokyklos darbuotojų, tėvų, vietos bendruomenės ir kitų įstaigų siekiant telkti specialistus švietimo pagalbai, organizuoti darbą su vaikais, kuriems skirtos minimalios ir vidutinės priežiūros priemonės bei kitas teisės aktuose nustatytas veiklas, susijusias su vaiko gerove. Ši komisija – tai vienas iš partnerystės su tėvais, mokiniais ir net kitomis žinybomis pavyzdžių.

Labai svarbus švietimo padalinio darbui su mokyklomis teisės aktas yra Savivaldybių administracijų švietimo padalinių bendrieji nuostatai (Žin., 2011, Nr. 78-3822), kuriuose yra reglamentuoti šių padalinių uždaviniai ir funkcijos. Viena iš funkcijų, kuri dar nebuvo minėta, yra „taikyti pažangą skatinančias poveikio priemones“. Kadangi lyderystė – tai vienas iš veiksmų, skatinančių mokyklos pažangą, ji galėtų būti taikoma kaip poveikio priemonė šiai pažangai pasiekti. Ir kadangi nėra tiksliai apibrėžta, kokios tai turėtų būti poveikio priemonės, švietimo padaliniui palikta laisvė rinktis ir kurti naujas lyderystės ir mokyklos pažangos skatinimo idėjas. Tuose pačiuose nuostatuose paskutinė švietimo padalinio funkcija skamba taip: „atlieka kitas savo nuostatuose numatytas funkcijas“. Čia taip pat galima įžvelgti paliktą laisvę, ką dar švietimo padalinys gali padaryti savo kuruojamų mokyklų labui, kaip dar labiau galėtų pagerinti švietimo kokybę.

Taigi, iš pirmo žvilgsnio galima pamanyti, kad dėl visų teisės aktų, reglamentuojančių savivaldybės švietimo padalinio veiklą, yra sunkoka skatinti lyderystės plėtrą mokyklose. Tačiau panagrinėjus viską plačiau, susidaro įspūdis, jog vis dėlto yra sudaryta pakankamai galimybių švietimo padaliniui bendrauti ir bendradarbiauti su mokyklomis, skatinti jose lyderystę, pvz., padedant priimti į darbą mokyklos vadovą ar atestacijų metu. Todėl, galima daryti išvadą, jog galimybių lyderystei atsirasti ir plėstis yra įvairių ir švietimą reglamentuojantys teisės aktai neprieštarauja nė vienai. Švietimo padaliniui reikia tik noro imtis iniciatyvos, o galimybės tam jau yra sudarytos.

2. ŠVIETIMO PADALINIO LYDERYSTĖS TYRIMO METODIKA

Siekiant atskleisti lyderystės raišką mokyklos ir savivaldybės švietimo padalinio sąveikoje, atliktas empirinis tyrimas, taikant mišrių metodų strategiją. Siekiant kuo efektyviau išanalizuoti duomenis ir pateikti išsamų ir argumentuotą vertinimą, pagrįstas išvadas ir praktiškai pritaikomas rekomendacijas, numatoma naudoti kiekybinius ir kokybinius tarpusavyje suderintus tyrimo metodus. Kaip teigia Telešienė (2008) ir Creswell (2003, p. 12), tyrėjai, siekdami įveikti atskirų metodų trūkumus, surinkti kuo įvairesnę ir turtingesnę empirinę medžiagą ir pagrįsti tyrimo rezultatus skirtingais duomenų šaltiniais ir formomis, taiko būtent mišrių metodų strategiją.

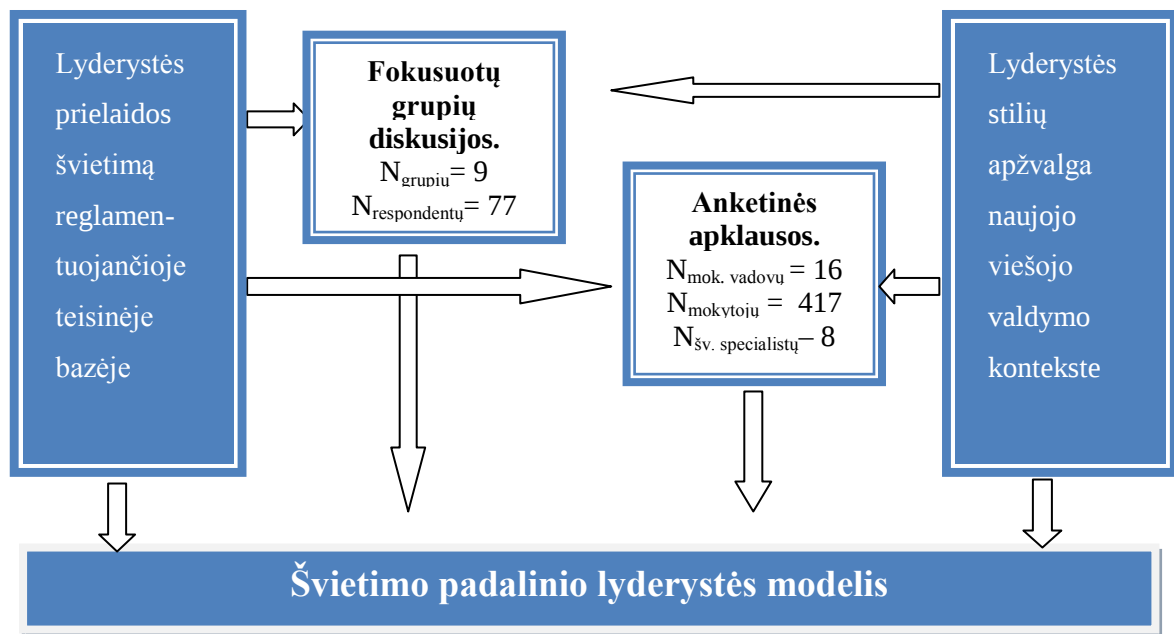
Tyrimo turinį galima detalizuoti šiais probleminiais klausimais:

- Kokia yra švietimo padalinio lyderystės raiška sąveikoje su mokyklomis?
- Kokios yra lyderystės švietimo padalinio ir mokyklos sąveikoje sritys ir funkcijos?

Šie probleminiai klausimai detalizuojami, atskleidžiant jų ryšį su tyrimų metodais, pateikiant viską 2.1 lentelėje.

Tyrimo teorinį pagrindą sudaro Northouse (2009), Šilingienės (2012), Kasiulio ir Barvydienės (2001), Chmiel (2005) ir kitų autorių darbuose apibrėžtas lyderystės konceptas, kuriame dominuoja keturi pagrindiniai elementai: procesas, įtaka, bendras tikslas ir sekėjai. Taip pat remiamasi Cibulsko ir Žydzūnaitės (2012) išskirtais lyderystės stiliais (žr. 1 priedą), kurie vis kitaip atskleidžia lyderio savybes, tikslus ir taikomus metodus sekėjams paveikti. Švietimo lyderystės koncepcija, kaip vienas iš pagrindinių veiksnių, siekiant veiksmingiau administruoti ir tobulinti švietimo paslaugas, taip pat prisideda prie švietimo padalinio ir mokyklos efektyvesnio tarpusavio bendradarbiavimo ir lyderystės skatinimo. Aprašant empirinio tyrimo duomenis taip pat remiamasi ir atlikta Lietuvos švietimo teisinės bazės apžvalga, kurios pagalba nustatyta, jog švietimą reglamentuojantys teisės aktai sudaro pakankamai galimybių lyderystei švietimo padalinio ir mokyklos sąveikoje atsirasti ir plėstis.

2.1 paveiksle pateikiama švietimo padalinio lyderystės tyrimo schema, kuria siekiama parodyti ryšius tarp teorinėje dalyje atliktos švietimo teisinės bazės analizės, ieškant prielaidų lyderystei atsirasti, lyderystės stilių apžvalgos naujojo viešojo valdymo kontekste ir tyrime naudojamų metodų. Remiantis šiais ryšiais, sukurtas švietimo padalinio lyderystės modelis.



2.1 pav. Švietimo padalinio lyderystės tyrimo schema

Kaip galima pastebėti iš 2.1 paveikslo, tyrime yra derinami skirtingi kokybinis ir kiekybinis tyrimo metodai: fokusuotų grupių diskusijos ir anketinės apklausos. Siekiant išsamiau argumentuoti tyrimo rezultatus, naudojamas lygiagretus derinimas, kurio metu, kaip teigia Bitinas (2011, p. 16), kiekybinis ir kokybinis aspektai nagrinėjami vienu metu.

Atsakant į tyrimo klausimus, atlikta antrinė duomenų analizė. Kaip pažymi Butkevičienė ir Vaicekauskaitė (2010), ši analizė plačiai taikyta ir tebetaikoma socialiniuose moksluose, nes tai nereikalauja didelių išlaidų ir duomenys būna patikimi. Antrinė duomenų analizė reiškia, kad tyrėjai analizuoja duomenis, surinktus kitų tyrėjų ar institucijų.

Šio darbo autorė dalyvavo projekto „Lyderių laikas“ tyrėjų komandoje, renkant ir transkribuojant fokusuotų grupių diskusijų duomenis. Darbe panaudoti šios tyrėjų komandos atliktos apklausos ir fokusuotų grupių diskusijų duomenys, susiję su darbe analizuojama tema. Naudojant antrinius duomenis, gautas projekto „Lyderių laikas“ longitudinalinio tyrimo tyrėjų komandos sutikimas.

Šiame tyrime pasirinkta nagrinėti trijų savivaldybių atvejus iš 15 pilotinių savivaldybių, dalyvavusių „Lyderių laiko“ projekte. Atrinktos Šiaulių miesto, Kėdainių rajono ir Prienų rajono savivaldybės, siekiant analizuoti skirtingus švietimo padalinio vaidmenis sąveikose su mokyklomis. Šiauliai kaip klasikinis administratorius-prižiūrėtojas, Prienai kaip bendradarbiaujantis, Kėdainiai kaip koordinatorius.

2.1 lentelėje pateikiamos sąsajos tarp detalizuotų tyrimo klausimų ir tyrimo metodų, kuriomis siekiama parodyti, į kokius klausimus orientuojamasi, atliekant tyrimo metodų duomenų analizes.

Detalizuotų tyrimo klausimų ir metodų sąsajos

Detalizuoti tyrimo klausimai	Tyrimo metodai	Fokusuotų grupių diskusijos	Anketinės apklausos
Kokiose švietimo padalinio ir mokyklos bendraveikos srityse plėtojama lyderystė?		+	-
Kokias galimybes lyderystei atsirasti ir plėstis sudaro švietimo padalinio ir mokyklos tarpusavio bendradarbiavimas?		+	-
Kaip vertinamas švietimo padalinys, kaip lyderis mokyklų mokymuisi?		+	+
Kaip švietimo padalinio vykdomos veiklos skatina mokyklų lyderystę?		+	-
Kaip švietimo padalinys turėtų tobulinti savo veiklą sąsajoje su mokyklomis, kad taptų švietimo politikos įgyvendinimo lyderiu?		+	+

Kaip galima pastebėti iš 2.1 lentelės, kiekvienu tyrime naudojamu metodu siekiama atsakyti į tam tikrus klausimus. **Anketinių apklausų duomenų analize** siekiama parodyti, kaip mokyklos mokytojai ir mokyklų vadovai vertina švietimo padalinį kaip švietimo lyderį ir ką siūlo jam tobulinti savo veikloje. **Fokusuotų grupių diskusijų duomenų analize** siekiama atskleisti veiklos sritis, kuriose plėtojama lyderystė, kaip vertinamas švietimo padalinys, jo tobulinimo sritis, kaip vykdomos veiklos skatina mokyklų lyderystę ir kokias galimybes lyderystei sudaro tarpusavio bendradarbiavimas.

Atsakymai į šiuos klausimus leidžia išskirti švietimo padalinių lyderystės sritis ir funkcijas, bei apibendrinti jas viename modelyje.

Tyrimo duomenų šaltiniai

1. **Anketinė mokyklų vadovų apklausa, anketinė mokytojų apklausa, anketinė švietimo padalinio darbuotojų apklausa.** Šias apklausas atliko projekto „Lyderių laikas“ jungtinė tyrėjų komanda, vykdydama Longitudinio Lietuvos švietimo lyderystės raiškos kaitos tyrimo trečiąjį etapą. Šiame darbe panaudoti šių apklausų duomenys, susiję tik su švietimo padalinio lyderystės vertinimu. Anketos buvo platinamos elektronine forma.

Kiekvienai iš išvardintų grupių buvo pateiktos skirtingos struktūros anketos su įvairiais papildomais klausimais. Švietimo padalinio lyderystei vertinti visuose klausimynuose buvo pateikti keli klausimai, apimantys dvi esmines lyderystės sritis švietimo padalinio ir mokyklų sąveikoje: mokyklų ir švietimo padalinio bendradarbiavimas ir švietimo padalinio kaip pokyčių mokykloje iniciatoriaus, koordinatoriaus vertinimas.

Mokyklų vadovams, mokytojams ir švietimo padalinių specialistams buvo pateikta 11 teiginių Likerto skalėje (atsakymų formatas 5 pakopų). Atsakydami į klausimus respondentai galėjo

pasirinkti vieną iš šių atsakymų: 1=“Tikrai taip”, 2=“Taip”, 3=“Ne”, 4=“Tikrai ne”, 5=“Nežinau”. Taip pat buvo pateiktas ir atviras klausimas apie švietimo padalinio veiklą, ką joje padalinys turėtų tobulinti, kad taptų švietimo politikos įgyvendinimo lyderiu.

Iš viso „Lyderių laiko“ tyrėjų komandos atliktoje apklausoje dalyvavo 109 mokyklų vadovai ir mokytojai (iš viso 1934 respondentai) ir 43 savivaldybių švietimo padalinių specialistai (iš viso 104 respondentai). Kadangi šiame darbe analizuojami tik trijų savivaldybių atvejai, tai iš visų respondentų išskirti nagrinėjamų savivaldybių mokyklų direktoriai, mokytojai ir švietimo padalinių specialistai. Tokiu atveju iš trijų savivaldybių apklausoje dalyvavo:

2.2 lentelė

Anketinių apklausų respondentų skaičius

	Mokyklų vadovai	Mokytojai	Švietimo padalinių specialistai	Iš viso
Šiaulių miesto savivaldybė	5	124	2	131
Kėdainių rajono savivaldybė	6	106	2	114
Prienų rajono savivaldybė	6	185	4	195
Iš viso	17	415	8	440

Kaip galima pastebėti iš pateiktos 2.2 lentelės, iš viso iš nagrinėjamų trijų savivaldybių anketines apklausas užpildė 440 respondentai. Aktyviausia buvo Prienų rajono savivaldybė, kurioje apklausą atlikusių respondentų skaičius yra 195.

Šių anketinių mokytojų, mokyklų vadovų ir švietimo padalinių specialistų apklausų duomenis pasirinkta nagrinėti todėl, kad tų pačių duomenų pagrindu būtų atliekamos naujos koreliacijos, kad būtų galima daryti platesnius apibendrinimus ir efektyviau atsakyti į iškeltus tyrimo probleminius klausimus.

2. **Fokusuotų grupių diskusijos.** Fokusuota grupė – tai iš platesnės populiacijos atrinkta nedidelė žmonių grupė, kurioje per diskusiją siekiama išsiaiškinti, patikslinti įsitikinimus, požiūrius, kai tyrėjas domisi naujų idėjų generavimu, nuomonių, elgesio motyvų, priežasčių atskleidim (Kaffemanienė, 2006). Fokusuotų grupių diskusijos organizuojamos su trijų savivaldybių mokyklų vadovais, mokytojais ir švietimo padalinių specialistais. Buvo vykdomos iš viso devynios diskusijos su fokusuotomis grupėmis, kuriose dalyvavo (žr. 2.3 lentelę):

Fokusuotų grupių diskusijose dalyvavusių respondentų skaičius

	Mokyklų vadovai	Mokytojai	Švietimo padalinių specialistai	Iš viso
Šiaulių miesto savivaldybė	4	6	4	14
Kėdainių rajono savivaldybė	5	14	7	26
Prienų rajono savivaldybė	15	17	5	37
Iš viso	24	37	16	77

Kaip galima pastebėti iš pateiktos 2.3 lentelės, aktyviausiai fokusuotų grupių diskusijose dalyvavo Prienų rajono mokyklų vadovai, mokytojai ir švietimo skyriaus specialistai. Iš viso diskusijose dalyvavo net 77 respondentai.

Fokusuotų grupių diskusijos buvo vykdomos 2014 metų lapkričio ir gruodžio mėnesiais Šiaulių miesto administracijos Švietimo skyriaus patalpose, Kėdainių rajono savivaldybės administracijos Švietimo skyriaus patalpose ir Prienų rajono savivaldybės administracijos Švietimo skyriaus patalpose. Diskusijos buvo organizuojamos susitarus su švietimo padalinių specialistais, dalyvavusiais „Lyderių laiko“ projekte. Jie rūpinosi fokusuotų grupių sudėtimis, kad kiekvienoje grupėje būtų po tam tikrą skaičių respondentų ir kad jie būtų dalyvavę „Lyderių laiko“ projekte. Specialistai taip pat su fokusuotų grupių dalyviais derino laiką, kada jie galėtų ateiti. Kiekvienoje savivaldybėje visų trijų fokusuotų grupių diskusijos buvo vykdomos tą pačią dieną.

Pagrindinės pokalbių temos buvo susijusios su „Lyderių laiko“ projekto antro etapo veiklomis, kaip kiekvienai savivaldybei pavyko įgyvendinti savo sukurtą lyderystės plėtros modelį, ką kiekvienai fokusuotai grupei davė šis projektas, kuo jis svarbus mokytojams, mokyklai, vaikui. Taip pat bendruoju požiūriu įvertinti, kuo šis projektas išskirtinis, ko jame trūko, ką reikėtų tobulinti, kokius patarimus galėtų duoti „Lyderių laiko“ trečiajame etape dalyvaušančioms savivaldybėms. Taip pat visoms fokusuotoms grupėms buvo užduoti klausimai apie jų savivaldybės švietimo padalinį, kokie jų tarpusavio santykiai, kaip galima jį charakterizuoti, ar jis yra lyderis, įkvėpėjas, įgalintojas, koordinatorius ar kontroliuotojas, kaip vertinamas padalinys kaip lyderis mokyklų mokymuisi. Būtent į tokio pobūdžio klausimus, susijusius su švietimo padalinio ir mokyklos sąveika, orientuojamasi šiame tyrime.

Fokusuotų grupių diskusija siekta sužinoti mokytojų ir mokyklų vadovų požiūrį į jų savivaldybės švietimo padalinio vykdomas veiklas, ar jos skatina mokyklų lyderystę, ką švietimo padalinys galėtų daryti kitaip, kaip bendravimas ir bendradarbiavimas tarpusavyje pasikeitė kartu įgyvendinant sukurto lyderystės plėtros modelio veiklas. Taip pat siekta sužinoti ir švietimo

padalinio nuomonę apie bendravimą ir bendradarbiavimą su mokyklomis. Fokusuotos grupės diskusijos protokolo fragmentas pateikiamas 5 priede.

Darbo autorė dalyvavo vykdant fokusuotų grupių diskusijas Šiaulių mieste ir Prienų rajone, taip pat transkribavo visų fokusuotų grupių diskusijų metu padarytus diktofono įrašus.

Tyrimo duomenų analizės metodai

Analizuojant kiekybinio tyrimo duomenis, taikomi tokie statistiniai metodai:

1. Aprašomoji statistika: „tai duomenų sisteminimo ir grafinio vaizdavimo metodai“ (Čekanavičius, Murauskas 2000, p. 25). Ši statistika remiasi skaitinėmis – grupuotų variacinių sekų (dažnių ir santykinų dažnių lentelių) sudarymu, duomenų padėties, sklaidos ir formos charakteristikų (įvairių indeksų) skaičiavimu bei grafinėmis – informaciją apibendrinančių grafikų braižymo – priemonėmis. (Morkevičius, 2008). Darbe naudojamos dažnių ir porinių dažnių lentelės.

2. Tikimybines statistikos metodai: statistinių hipotezių tikrinimas, taikant chi-kvadrato kriterijų. Šis kriterijus naudojamas hipotezėms apie kintamojo skirstinį populiacijoje tikrinti, dviejų kintamųjų nepriklausomumui ir vieno kintamojo homogeniškumui tikrinti. (Sakalauskas, 2003). Darbe chi-kvadrato kriterijus naudojamas nepriklausomumo hipotezei tikrinti. Pristatomi tik tie skirtumai tarp grupių, kuriems reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$.

Analizuojant kokybinio tyrimo duomenis, taikomas turinio analizės (*content*) metodas. Kaip teigia Žydzūnaitė (2007), kokybinės turinio analizės tikslas – identifikuoti informaciniame masyve tyrimui prasminius vienetus. Atliekant turinio analizę, pirmame etape transkribuojama gauta medžiaga, antrame etape – skaitomas transkribuotas tekstas ir pažymimos vietos, susijusios su darbe analizuojama tema, trečiame etape – dar kartą skaitomas tekstas ir renkami naudingi respondentų pasisakymai, teiginiai apie švietimo padalinio lyderystę sąveikoje su mokyklomis, ketvirtame etape – išskiriamos pagrindinės kategorijos ir subkategorijos, kurios iliustruojamos atrinktais fokusuotų grupių diskusijų dalyvių teiginiais. Analizuojamos savivaldybės buvo koduojamos taip: Šiaulių miestas (Š), Prienų rajonas (P), Kėdainių rajonas (K).

Tyrimo etika. Naudojant antrinius duomenis, gautas projekto „Lyderių laikas“ tyrėjų komandos sutikimas. Analizė atliekama savarankiškai, nieko nederinant su tyrėjais.

Fokusuotų grupių diskusijos metu buvo laikomasi visų Kardelio (2002) išskirtų pagrindinių tyrimo etikos principų. Prieš pradedant diskusijas buvo gautas visų respondentų sutikimas, kad pokalbis būtų įrašinėjamas, taip pat buvo įsipareigota išsaugoti dalyvių anonimiškumą (*konfidencialumo principas*). Toliau tyrėjai respondentus supažindino su diskusijos tikslais, kodėl jie pasirinko būtent šią savivaldybę, buvo atsakinėjama į dalyviams iškilusius klausimus (*informuotumo principas*). Taip pat buvo pranešta, kokia nauda patiems respondentams, jog jie gali pasiklausti kitų mokyklų vykdomų veiklų ir pasidalinti savo gerosiomis patirtimis, taip

prisidėdami prie nacionalinio projekto (*naudingumo principas*). Buvo išlaikytas lygiavertis santykis tarp respondentų ir tyrėjų, uždavinėjant klausimus taip, kad dalyviai atskleistų savo požiūrį ir suteiktų kuo daugiau informacijos, girdami ar peikdami „Lyderių laiko“ projektą, savo mokyklos ir švietimo padalinio vykdomas veiklas (*lygiavertiškumo principas*). Taip pat ir transkribuojant fokusuotų grupių diskusijų metu gautus duomenis, buvo įsipareigota konfidencialumui, jog niekas negalėtų atskleisti respondentų tapatybės. Darbas rašomas taip, kad niekas negalėtų atpažinti, kokios mokyklos bendruomenė atsakinėjo į klausimus.

3. ŠVIETIMO PADALINIO LYDERYSTĖS TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

3.1. Lyderystės švietime iniciatyvos. Projekto „Lyderių laikas“ apžvalga

Lietuvai tampant modernia Europos valstybe, svarbu ugdyti pilietinę visuomenę, stiprinti kūrybiškumą ir didinti užimtumą. Vis didesnę reikšmę įgauna lyderystė administruojant švietimo paslaugas, kadangi švietimo bendruomenėms svarbu suteikti daugiau savarankiškumo, o švietimo specialistams – saviraiškos ir karjeros galimybių.

2009 m. sausio 9 dieną prasidėjo nacionalinis švietimo vadybos kaitos projektas, kuriuo buvo siekiama gerinti Lietuvos švietimo sistemą, skatinti visų lygių švietimo darbuotojų tobulėjimą ir bendradarbiavimą. Šis projektas buvo pavadintas „Lyderių laiku“, o jo šūkis – „Lyderiu gali tapti kiekvienas!“

Projektą vykdo Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras. „Lyderių laikas“ skirtas visos Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklų direktoriams ir pavaduotojams, metodinių grupių pirmininkams, aktyviems mokytojams, socialiniams pedagogams, bibliotekininkams, švietimo padalinių specialistams, pedagogus rengiančių aukštųjų mokyklų dėstytojams (Ališauskas ir kt., 2007).

Projekto „Lyderių laikas“ pagrindinis tikslas: „Suformuoti paramos švietimo lyderiams infrastruktūros pagrindus, skatinti švietimo bendruomenių savarankiškumą“ (Ališauskas, Dukynaitė, 2009). Šiuo projektu siekiama sudaryti prielaidas aktyviems mokymo įstaigų vadovams veikti rezultatyviau, suteikti jiems daugiau karjeros ir profesinio tobulėjimo galimybių.

Projektas skirstomas į du etapus: 2009–2011 ir 2011–2014 m. Pirmojo etapo metu buvo: sukurtos 6 konsultantų mokymo programos ir mokymo paketai; sukurtas siūlomų mokyklos valdymo modelių aprašas; sukurta formalių studijų programa ir metodinė medžiaga; išverstos iš užsienio kalbos šešios knygos lyderystės tema, išleistos po 2000 egz., pristatytos ir išdalintos švietimo bendruomenei; išversta 1210 lapų specializuotų straipsnių, sudėtų į projekto tinklalapį; sukurtas ir administruojamas projekto tinklalapis www.lyderiulaikas.smm.lt: per 60 000 nuolatinių svetainės lankytojų, didžiausias aktyvumas - apie 400–500 lankytojų per dieną – konferencijų metu. (Apie projektą..., 2012).

Antrajam etapui (2011–2014 m.) buvo išsikelti 8 uždaviniai:

1. parengti konsultantus, gebančius konsultuoti ugdymo proceso, strateginio planavimo, valdymo ir kitomis mokykloms svarbiomis temomis;
2. išbandyti ir tobulinti švietimo konsultavimo modelį;
3. įdiegti lyderystės virtualios aplinkos modelį;

4. kurti ir diegti mokyklų savarankiškumą bei švietimo sistemos prieinamumą palaikančią teisinį reglamentavimą;
5. išbandyti savivaldybėse ir mokyklose lyderystės vystymo modelius;
6. įgyvendinti formaliąsias švietimo lyderystės studijų programas;
7. įgyvendinti neformaliąsias švietimo lyderystės mokymo programas bei išbandyti lyderystės kompetencijų pripažinimo ir papildymo modelį;
8. vykdyti longitudinius Lietuvos švietimo lyderystės raiškos kaitos tyrimus, stebėti suteiktų kompetencijų taikymą. (Apie projektą..., 2012).

Vykdant šiuos uždavinius, buvo įgyvendintos formalios projekto „Lyderių laikas 2“ „Švietimo lyderystės“ magistrantūros studijos ISM Vadybos ir ekonomikos universitete. Iš viso buvo sudarytos dvi laidos: 2012–2014 ir 2013–2015 m. Pirmąją laidą iš viso baigė 73 magistrantai (Pirmosios laidos..., 2014), o į antrąją laidą įstojo taip pat 73 magistrantai (Savo lyderystės kelią..., 2014). Taip pat pagal šiuos uždavinius penkiolikos pilotinių savivaldybių buvo sukurti lyderystės plėtros modeliai.

Kaip galima pastebėti, šis nacionalinis projektas „Lyderių laikas“ siekia iš esmės pakeisti nusistovėjusias Lietuvos švietimo sistemos normas. Kaip teigė to meto švietimo ir mokslo ministrė Roma Žakaitienė (Ališauskas ir kt., 2007), „užtikrinti švietimo prieinamumą ir socialinį teisingumą, didinti mokymosi bendruomenių savarankiškumą ir švietimo kokybę, brandinant pilietinę visuomenę bei saugant demokratines vertybes – visus šiuos siekius apima projektas „Lyderių laikas“, padėsiantis kurti kaitai atvirą Lietuvos švietimo aplinką.“

3.2. Anketinių mokyklų vadovų, mokytojų, švietimo padalinių specialistų apklausų duomenų analizė

Anketinės mokyklų vadovų (N = 17), mokytojų (N = 415), švietimo padalinių specialistų (N = 8) apklausos buvo atliktos projekto „Lyderių laikas“ jungtinės tyrėjų komandos. Šių anketinių apklausų duomenis pasirinkta nagrinėti todėl, kad tų pačių duomenų pagrindu būtų galima daryti platesnius apibendrinimus ir efektyviau atsakyti į iškeltus tyrimo probleminius klausimus. Todėl darbe, gavus tyrėjų leidimą, panaudoti šių apklausų duomenys, susiję tik su švietimo padalinių lyderystės vertinimu Šiaulių miesto, Kėdainių rajono ir Prienų rajono savivaldybėse.

Tyrimo imties charakteristika

Anketinėje apklausoje iš darbe tiriamų savivaldybių iš viso dalyvavo 440 respondentų. Jų pasiskirstymas pagal lytį, savivaldybę, pedagoginio darbo stažą pateikiamas 3.1 lentelėje.

Tyrimo imties charakteristika (N = 440)

Požymis	Kategorija	Dažnis	Pasiskirstymas %
Lytis	Vyras	36	8,5 %
	Moteris	390	91,5 %
Savivaldybė	Šiaulių miestas	131	29,8 %
	Kėdainių rajonas	114	25,9 %
	Prienų rajonas	195	44,3 %
Pedagoginio darbo stažas	1-4 metai	16	3,7 %
	5-10 metų	50	11,4 %
	10-20 metų	99	22,7 %
	Daugiau kaip 20 metų	272	62,2 %

Iš 3.1 lentelės matosi, kad apklausoje dalyvavo 36 vyrai ir 390 moterų, moterys sudaro beveik 92 % visų apklaustųjų. Daugiausia anketų buvo užpildyta Prienų rajone, pagal pasiskirstymą tai sudaro 44,3 %. Didžiausia apklaustųjų dalis turi daugiau kaip 20 metų pedagoginio darbo stažą, mažiausia – 1-4 metus. Taigi, kaip galima pastebėti, dauguma apklausoje dalyvavusių respondentų yra savo srities specialistai, švietime dirbantys jau daugiau kaip 20 metų.

Visoms grupėms anketinėse apklausose buvo pateikiami du tokie pat klausimai apie švietimo padalinio lyderystę. Pirmasis klausimas buvo sudarytas iš 11 teiginių Likerto skalėje (atsakymų formatas 5 pakopų), o kitas klausimas buvo atviras, siekiant išsiaiškinti švietimo padalinio veiklą lyderystės tobulinimo kryptis.

Mokytojų ir mokyklų vadovų anketinių apklausų rezultatų analizė

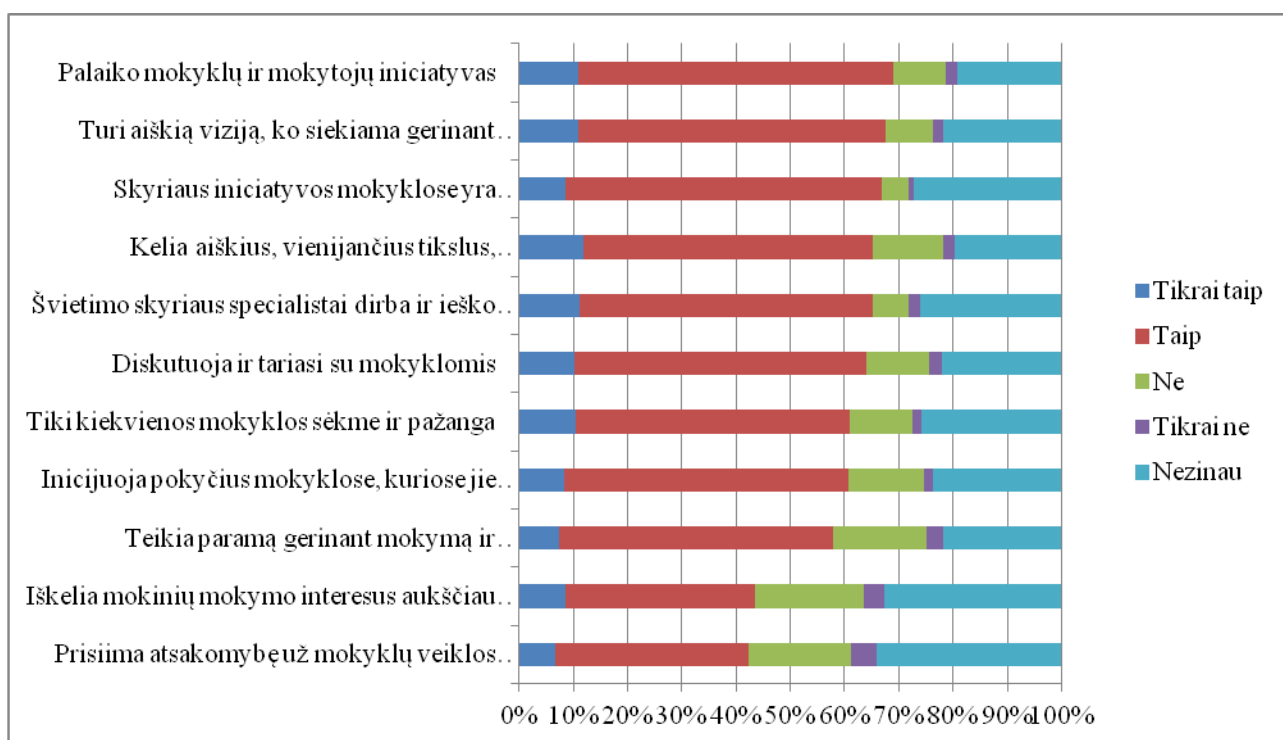
3.2 lentelėje pateikiami mokyklų vadovų ir mokytojų atsakymai, vertinant švietimo padalinio lyderystę, pagal teiginius, anketoje pateiktus Likerto skalėje.

Mokytojų ir mokyklų vadovų švietimo padalinių lyderystės vertinimas

Teiginių kategorijos	Teiginiai	Tikrai taip	Taip	Ne
Švietimo padaliniys kaip pokyčių mokykloje iniciatorius, koordinatorius	Turi aiškią viziją, ko siekiama gerinant švietimą rajone / mieste	11,0%	56,5%	8,9%
	Palaiko mokyklų ir mokytojų iniciatyvas	10,8%	58,0%	9,7%
	Inicijuoja pokyčius mokyklose, kuriose jie reikalingi	8,3%	52,4%	14,0%
	Skyriaus iniciatyvos mokyklose yra priimamos ir palaikomos	8,5%	58,3%	5,0%
	Iškelia mokinių mokymo interesus aukščiau už politinius siekius ir ambicijas	8,5%	35,1%	20,0%
	Tiki kiekvienos mokyklos sėkme ir pažanga	10,4%	50,5%	11,6%
Mokyklų ir švietimo padalinio bendradarbiavimas	Teikia paramą gerinant mokymą ir mokymąsi mokyklose	7,5%	50,4%	17,3%
	Diskutuoja ir tariasi su mokyklomis	10,2%	53,9%	11,6%
	Kelia aiškius, vienijančius tikslus, skatinančius mokyklą veikti kartu	11,8%	53,4%	12,9%
	Prisiima atsakomybę už mokyklų veiklos rezultatus	6,8%	35,5%	18,9%
	Švietimo skyriaus specialistai dirba ir ieško sprendimų kartu su mokyklų lyderiais	11,1%	54,1%	6,6%

Kaip galima pastebėti iš 3.2 lentelės, teiginiai yra suskirstyti į dvi kategorijas: „Švietimo padalinys kaip pokyčių mokykloje iniciatorius, koordinatorius“ ir „Mokyklų ir švietimo padalinio bendradarbiavimas“. Mokytojai ir mokyklų vadovai, vertindami švietimo padalinio lyderystę, geriausiai įvertino švietimo specialistų darbą kartu su mokyklų lyderiais, ieškant sprendimų, padalinių skatinimą mokyklas veikti kartu, keliant aiškius ir vienijančius tikslus ir aiškos vizijos turėjimą, ko siekiant gerinti švietimą. Respondentai prasčiau įvertindami švietimo padalinių iniciatyvumą ar bendradarbiavimą su mokyklomis mano, jog padaliniai retai inicijuoja pokyčius mokyklose ir teikia minimalią paramą, gerinant mokymą ir mokymąsi mokyklose. Mokytojai ir mokyklų vadovai taip pat yra susidarę nuomonę, jog švietimo padaliniai neiškelia mokinių mokymo interesų aukščiau už politinius siekius ir ambicijas ir neprisiima atsakomybės už mokyklos veiklos rezultatus. Šie teiginiai apklaustųjų buvo prasčiausiai įvertinti.

3.1 paveiksle pateikiama diagrama, rodanti mokytojų ir mokyklų vadovų teiginių apie švietimo padalinio lyderystę pasiskirstymą.



3.1 pav. Mokytojų ir mokyklų vadovų teiginių apie švietimo padalinio lyderystę pasiskirstymas

3.1 paveikslo diagrama sudaryta taip, jog matytųsi respondentų geriausiai įvertinti teiginiai apie švietimo padalinio lyderystę. Mokytojai ir mokyklų vadovai iš švietimo padalinių labiausiai jaučia palaikymą, susijusį su naujomis iniciatyvomis, mano, jog padalinys turi susidaręs aiškią viziją, ko siekia gerinant švietimą ir kelia aiškius ir vienijančius tikslus. Diskusijos su mokyklomis buvo įvertintos vidutiniškai.

3.3 lentelėje pateikiami Likerto skalės teiginių pasiskirstymai, išskiriant mokytojus ir mokyklų vadovus.

3.3 lentelė

Teiginių pasiskirstymas pagal mokytojus ir mokyklų vadovus

Teiginiai	Mokytojai			Mokyklų vadovai		
	Tikrai taip	Taip	Ne	Tikrai taip	Taip	Ne
Turi aiškią viziją, ko siekiama gerinant švietimą rajone / mieste	11%	57%	9%	18%	53%	12%
Kelia aiškius, vienijančius tikslus, skatinančius mokyklas veikti kartu	12%	54%	13%	18%	47%	12%
Inicijuoja pokyčius mokyklose, kuriose jie reikalingi	8%	52%	14%	6%	59%	18%
Palaiko mokyklų ir mokytojų iniciatyvas	10%	58%	10%	24%	59%	12%
Iškelia mokinių mokymo interesus aukščiau už politinius siekius ir ambicijas	8%	35%	20%	18%	47%	12%
Tiki kiekvienos mokyklos sėkme ir pažanga	10%	50%	12%	18%	59%	6%
Teikia paramą gerinant mokymą ir mokymąsi mokyklose	7%	50%	17%	12%	53%	18%
Diskutuoja ir tariai su mokyklomis	10%	54%	11%	12%	53%	24%
Prisiima atsakomybę už mokyklų veiklos rezultatus	7%	35%	19%	6%	59%	18%
Švietimo skyriaus specialistai dirba ir ieško sprendimų kartu su mokyklų lyderiais*	11%	54%	6%	12%	59%	24%
Skyriaus iniciatyvos mokyklose yra priimamos ir palaikomos	9%	58%	5%	6%	65%	6%

* $p < 0,05$

Tyrimas atskleidė, jog mokytojai geriausiai vertina švietimo padalinio keliamus aiškius ir vienijančius tikslus, skatinančius mokyklas bendradarbiauti tarpusavyje, taip pat mano, jog padalinys turi aiškią viziją, ko siekiama gerinant švietimą ir, kad specialistai dirba ir ieško sprendimų kartu su mokyklų lyderiais. Respondentų atsakymai, vertinant pastarąjį teiginį, statistiškai reikšmingai priklauso nuo to, kas jį vertina – mokytojai ar mokyklų vadovai. Požymių nepriklausomumo hipotezė yra atmetama, vertinant pagal chi-kvadrato kriterijų ($p < 0,05$). Mokytojai prasčiausiai įvertino švietimo padalinio teikiamą paramą ir atsakomybės prisiėmimą, taip pat pokyčių inicijavimą mokyklose ir mokinių mokymo interesus iškėlimą aukščiau už politinius siekius. Tai reiškia, kad mokytojams iš švietimo padalinio reikia daugiau paramos, mokytojų iniciatyvų palaikymo ir, kad padalinys jaustų atsakomybę už švietimo kokybę.

Mokyklų vadovai, vertindami švietimo padalinio lyderystę, geriausiai įvertino mokyklų ir mokytojų iniciatyvų palaikymą, ką mokytojai įvertino vidutiniškai, aiškiai keliamus tikslus, aiškios vizijos turėjimą, tikėjimą kiekvienos mokyklos sėkme ir pažanga ir mokinių mokymo interesus iškėlimą aukščiau už politinius siekius, ką mokytojai įvertino prasčiausiai. Mokyklų vadovai

prasčiaus įvertino padalinio iniciatyvų mokyklose palaikymą ir prisiimamą atsakomybę. Galima daryti išvadą, kad ir mokytojai, ir mokyklų vadovai nepritaria teiginiui, kad švietimo padalinys prisiima atsakomybę už mokyklų veiklos rezultatus. Mokytojų ir mokyklų vadovų nuomonės išsiskyrė, vertinant mokyklų ir mokytojų iniciatyvų palaikymą ir mokinių mokymo interesų iškelimą aukščiau už politinius siekius. Šiuos teiginius mokyklų vadovai įvertino geriau.

3.4 lentelėje pateikiami Likerto skalės teiginių pasiskirstymai pagal nagrinėjamas savivaldybes.

3.4 lentelė

Teiginių pasiskirstymas pagal savivaldybes

Teiginiai	Šiaulių miesto savivaldybė			Kėdainių rajono savivaldybė			Prienų rajono savivaldybė		
	Tikrai taip	Taip	Ne	Tikrai taip	Taip	Ne	Tikrai taip	Taip	Ne
Turi aiškią viziją, ko siekiama gerinant švietimą rajone / mieste	10%	55%	9%	13%	56%	6%	11%	58%	10%
Kelia aiškius, vienijančius tikslus, skatinančius mokyklą veikti kartu	10%	54%	12%	10%	52%	11%	14%	54%	15%
Inicijuoja pokyčius mokyklose, kuriose jie reikalingi	9%	51%	14%	5%	50%	18%	10%	55%	12%
Palaiko mokyklų ir mokytojų iniciatyvas*	7%	66%	6%	6%	56%	11%	16%	54%	11%
Iškelia mokinių mokymo interesus aukščiau už politinius siekius ir ambicijas*	6%	42%	14%	5%	32%	17%	12%	32%	26%
Tiki kiekvienos mokyklos sėkme ir pažanga	9%	57%	9%	7%	47%	12%	13%	48%	13%
Teikia paramą gerinant mokymą ir mokymąsi mokyklose	7%	50%	17%	5%	43%	18%	9%	55%	17%
Diskutuoja ir tariasi su mokyklomis	7%	56%	8%	8%	48%	14%	13%	56%	13%
Prisiima atsakomybę už mokyklų veiklos rezultatus	6%	35%	15%	5%	30%	17%	8%	39%	23%
Švietimo skyriaus specialistai dirba ir ieško sprendimų kartu su mokyklų lyderiais*	11%	52%	5%	5%	49%	9%	14%	59%	6%
Skyriaus iniciatyvos mokyklose yra priimanamos ir palaikomos*	8%	61%	1%	5%	52%	6%	11%	60%	7%

*p<0,05

Šiaulių miesto mokytojai ir mokyklų vadovai Šiaulių Švietimo skyrių įvertino kaip dirbantį ir ieškančią sprendimų su mokyklų lyderiais kaip turintį aiškią viziją, ko siekiama gerinant švietimą mieste, ir kaip keliantį aiškius, mokyklą vienijančius tikslus. Mokytojai ir mokyklų vadovai pasigenda Švietimo skyriaus prisiimanamos atsakomybės už mokyklų veiklos rezultatus, teikiamos paramos, diskusijų su mokyklomis, taip pat prastai įvertino skyriaus mokinių mokymo interesų iškelimą aukščiau už politinius siekius ir ambicijas. Galima daryti išvadą, jog Šiaulių Švietimo

skyrius, remiantis mokytojų ir mokyklų vadovų vertintais teiginiais, daugiausia skiria dėmesio darbui ir sprendimų paieškai kartu su mokyklų lyderiais.

Kėdainių rajono mokytojai ir mokyklų vadovai Kėdainių Švietimo skyrių įvertino kaip turintį aiškią viziją ir kaip keliantį aiškius, mokyklas vienijančius tikslus. Prasčiausiai įvertino Švietimo skyriaus gebėjimą inicijuoti pokyčius mokyklose, kuriose jie reikalingi, mokytojų ir mokyklų iniciatyvų palaikymą, paramos teikimą, mokinių mokymo interesų iškelimą aukščiau už politinius siekius ir ambicijas, prisiimamą ataskomybę ir specialistų darbą kartu su mokyklų lyderiais. Galima daryti išvadą, jog Kėdainių Švietimo skyrius, remiantis mokytojų ir mokyklų vadovų geriausiai įvertintais teiginiais, savo veikloje labiausiai orientuojasi į mokyklų tarpusavio bendradarbiavimo skatinimą.

Prienų rajono mokytojai ir mokyklų vadovai Prienų Švietimo skyrių įvertino kaip palaikantį mokyklų ir mokytojų idėjas, keliantį aiškius, mokyklas vienijančius tikslus, diskutuojantį su mokyklomis ir ieškančią sprendimų kartu su mokyklų lyderiais. Prasčiau buvo įvertinta skyriaus prisiimama atsakomybė už mokyklų veiklos rezultatus ir teikiama parama gerinant mokymą. Galima daryti išvadą, jog Prienų Švietimo skyrius savo veikloje daugiausia dėmesio skiria bendravimui ir bendradarbiavimui su mokyklomis, jų interesų atstovavimui.

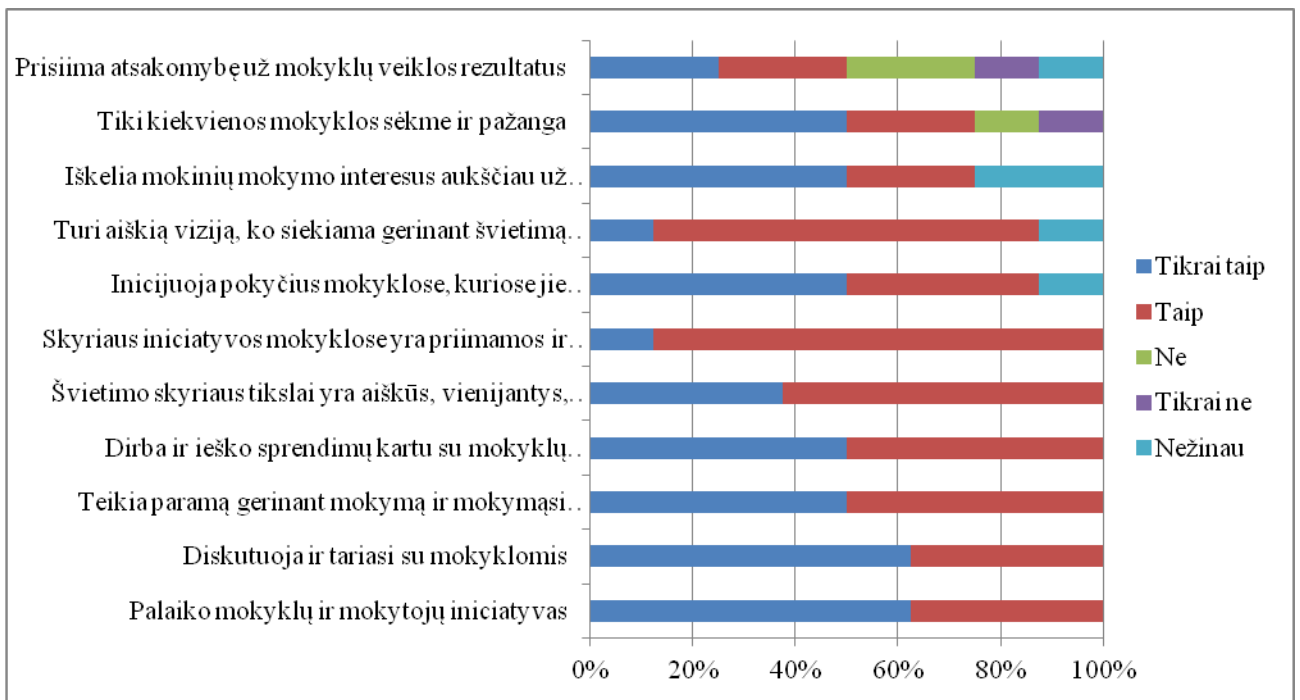
Kaip galima pastebėti iš 3.4 lentelės, mokytojų ir mokyklų vadovai palankiausiai vertina Prienų rajono Švietimo skyrių, o prasčiausiai – Kėdainių rajono Švietimo skyrių. Taip pat, remiantis visų respondentų įvertinimais galima teigti, kad iš visų savivaldybių švietimo padalinių jie pasigenda atsakomybės prisiėmimo už mokyklos veiklos rezultatus. Šisi teiginys buvo prasčiausiai įvertintas visų trijų nagrinėjamų savivaldybių respondentų.

Apklaustųjų atsakymai, vertinant teiginius apie mokyklų ir mokytojų iniciatyvų palaikymą, mokinių mokymo interesų iškelimą aukščiau už politinius siekius ir ambicijas, švietimo padalinių specialistų darbą kartu su mokyklų lyderiais ir padalinių iniciatyvų palaikymą ir pritarimą mokyklose, statistiškai reikšmingai priklauso nuo savivaldybės. Požymių nepriklausomumo hipotezė yra atmetama, vertinant pagal chi-kvadrato kriterijų ($p < 0,05$).

Mokytojų ir mokyklų vadovų teiginių vertinimo palyginimas su švietimo padalinių specialistų teiginių vertinimu

Nors nagrinėjamose savivaldybėse tik 8 švietimo padalinių specialistai užpildė anketas, tačiau galima palyginti jų įvertintus teiginius su mokytojų ir mokyklų vadovų įvertinimais, kadangi tokie pat teiginiai Likerto skalėje buvo pateikti ir švietimo padalinių specialistams.

3.2 paveiksle pateikiamas švietimo padalinių specialistų teiginių vertinimo apie švietimo padalinio lyderystę pasiskirstymas.



3.2 pav. Švietimo padalinių specialistų teiginių apie švietimo padalinio lyderystę pasiskirstymas

Švietimo padalinių specialistų nuomone jie tikrai palaiko mokyklų ir mokytojų iniciatyvas, tariaisi ir diskutuoja su mokyklomis, teikia paramą, gerinant mokymą ir mokymąsi mokyklose, dirba ir ieško sprendimų kartu su mokyklų lyderiais, inicijuoja pokyčius mokyklose. Kai kurie specialistai netiki kiekvienos mokyklos sėkme ir pažanga ir mano, jog jie neprisiima atsakomybės už mokyklų veiklos rezultatus.

Remiantis 3.1 ir 3.2 paveikslais galima palyginti mokytojų, mokyklų vadovų ir švietimo padalinių specialistų teiginių vertinimus. Visos grupės sutinka, kad švietimo padalinys palaiko mokyklų ir mokytojų idėjas, padalinio iniciatyvos mokyklose priimanamos ir palaikomos, kad padalinio tikslai yra aiškūs, skatinantys mokyklas veikti kartu, kad specialistai diskutuoja ir tariaisi su mokyklomis, ir kad padalinys dirba ir ieško sprendimų kartu su mokyklų lyderiais. Mokytojų, mokyklų vadovų ir švietimo padalinių specialistų nuomonės išsiskyrė, vertinant padalinio tikėjimą kiekvienos mokyklos sėkme ir pažanga ir aiškios vizijos turėjimą, siekiant gerinti švietimą. Šiuos teiginius palankiau įvertino mokytojai ir mokyklų vadovai. Paramos teikimą gerinant mokymą ir mokymąsi mokyklose labai gerai įvertino švietimo padalinių specialistai, tuo tarpu mokytojai ir mokyklų vadovai šį teiginį vertino prastai. Tai reiškia, jog švietimo specialistai mano, jog jie teikia pakankamai paramos gerinant mokymą, o mokytojams ir mokyklų vadovams vis dėlto reikia daugiau paramos. Visos grupės prasčiausiai įvertino švietimo padalinio prisiimamą atsakomybę už mokyklų veiklos rezultatus ir mokinių mokymo interesų iškėlimą aukščiau už politinius siekius ir ambicijas. Vadinasi nei viena grupė nemano, kad švietimo padalinys prisiima ar turi prisiimti atsakomybę už mokyklų rezultatus, net patys švietimo padalinių atstovai.

Mokytojų ir mokyklų vadovų siūlomos švietimo padalinio lyderystės tobulinimo kryptys

Anketinėje apklausoje mokytojams ir mokyklų vadovams buvo pateiktas atviras klausimas apie švietimo padalinio veiklą, ką joje padalinys turėtų tobulinti, kad taptų švietimo politikos įgyvendinimo lyderiu. Respondentų atsakymuose vyravo šios pagrindinės švietimo padalinio lyderystės tobulinimo kryptys:

- popierizmo mažinimas;
- gilesnis bendradarbiavimas su mokytojais, ne tik su mokyklų vadovais;
- didesnis paramos teikimas mokykloms, būnant patariančiuoju, konsultuojančiu lyderiu, kuris domisi švietimo lyderystės naujovėmis ir jas perteikia mokykloms;
- gilesnis mokyklos pažinimas, dalyvaujant renginiuose;
- išsamesnės informacijos teikimas apie savo vykdomas veiklas, funkcijas;
- atsiribojimas nuo politizavimo;
- mokyklų vienodas palaikymas;
- dalijimasis mokyklų gerosios patirties pavyzdžiais
- sistemingų pasitarimų planavimas, kuriuose iš tiesų tariamasi ir diskutuojama;
- aktyvesnis mokyklų motyvavimas siekti geresnių rezultatų;
- mokyklų tarpusavio bendradarbiavimo, dalinimosi patirtimis skatinimas.

Apibendrinant mokytojų, mokyklų vadovų ir švietimo padalinių specialistų anketinių apklausų rezultatų analizę galima teigti, kad mokytojai ir mokyklų vadovai labiausiai pasigenda švietimo padalinių atsakomybės prisiėmimo už mokyklos veiklos rezultatus, su kuo sutinka ir patys švietimo padalinių specialistai. Taip pat pasigenda mokinių mokymo interesų iškėlimo aukščiau už politinius siekius ir ambicijas, todėl ir siūlant švietimo padalinio tobulinimo kryptis, atsakymuose labiausiai dominavo siūlymas atsiriboti nuo politizavimo. Nepaisant to, mokytojai ir mokyklų vadovai geriausiai įvertino švietimo specialistų darbą kartu su mokyklų lyderiais, ieškant sprendimų, padalinių skatinimą mokyklas veikti kartu, keliant aiškius ir vienijančius tikslus ir aiškios vizijos turėjimą, siekiant gerinti švietimą.

3.3. Fokusuotų grupių diskusijų duomenų analizė

Siekiant sužinoti mokytojų ir mokyklų vadovų požiūrį į jų savivaldybės švietimo padalinio vykdomas veiklas, ar padalinys skatina mokyklų lyderystę, taip pat ir švietimo padalinio nuomonę apie bendravimą ir bendradarbiavimą su mokyklomis, buvo atliktas kokybinis tyrimas, taikant fokusuotų grupių metodą. Diskusijų metu buvo apklausti Šiaulių miesto, Kėdainių rajono ir Prienų

rajono savivaldybių mokyklų vadovai (24 respondentai), mokytojai (37 respondentai) ir švietimo padalinių specialistai (16 respondentų). Iš viso buvo vykdomos devynios grupių diskusijos, kuriose dalyvavo 77 respondentai. Tyrimo duomenų analizei taikomas tekstų turinio analizės (*content*) metodas. Analizės metu išskirtos pagrindinės kategorijos ir subkategorijos, jos iliustruojamos fokusuotų grupių diskusijų dalyvių teiginiais.

Švietimo padalinio lyderystė mokytojų požiūriu

Tyrimo metu, analizuojant mokytojų požiūrį į švietimo padalinio lyderystę, buvo išskirtos penkios kategorijos ir trylika subkategorijų. Turinio analizės rezultatai pateikiami 3.5 lentelėje.

3.5 lentelė

Mokytojų požiūris į švietimo padalinio lyderystę

Kategorijos	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Bendradarbiavimo kultūros puoselėjimas	Gilesnis bendradarbiavimas	„<...> bendravimas visada jis buvo, negali sakyti, kad nebuvo.“ (P) „Susikalbėti lengviau yra ir kai sieki bendro tikslo, gali pasitarti ir geriau daryti tai. Visai kitokie santykiai ir kitoks požiūris į darbą.“ (Š) „Buvo tiesiog bendravimas, šiandien yra įvardintas susirinkimo kažkoks tai tikslas. Jei tai yra įvardinta, gal atsiranda konkretumas, aiškumas ir tai lengviau pamatuoti ir įvardinti.“ (P) „<...> reikia, kad ne tarnautų, o bendradarbiautų<...>.“ (K)
	Gilesnis esmę atskleidžiantis mokyklos pažinimas	„Labai padėjo tie susbūrimai pastovūs, nuolatiniai, manau, kad visom mokyklom tai buvo didžiausia nauda.“ (Š) „<...> renginių metu buvo jaučiamas bendradarbiavimo skatinimas (inicijuojami susitikimai, konferencijos).“ (P)
	Mokymasis bendradarbiavime	„<...> mes, kai mokomės, dirbam kartu, bendradarbiaujam, darom darbus, kažkaip nesijautė, kad čia iš savivaldybės atstovas ir čia mokytojas.“ (K)
Mokyklos idėjų sklaidinimas	Palaikymas	„<...> visai kitokia pozicija ir kada tu sulauki pritarimo ir matai, kad čia gerai darom ir dar pastiprinam, tai čia labai svarbu yra.“ (Š)
	Iniciatyvumo skatinimas	„<...> visada skatindavo iniciatyvas ir palaikydavo.“ (P)
	Idėjų įforminimas	„Reikalinga mokyklos patirtis ir Švietimo skyriaus gebėjimas įvilkti, dokumentuoti, sutvarkyti tas mintis.“ (Š) „<...> pamatyti plačiau, aprėpti, sutvarkyti <...>.“ (Š)
Partnerystė priimančios sprendimus	Švietimo padalinys – lygiavertis partneris	„Mes visai kitokį Švietimo skyrių pažinome. Mes žinojome, kad tikrai kompetetingas be galo ir labai toks užu sienos, o kai bendravome, aš nustebau.“ (Š)
	Bendravimas su mokytojais	„<...> bendrauti tiesiog nebuvo progos eiliniam mokytojui <...>.“ (Š)
Švietimo padalinio iniciatyvos dėl mokymosi		„Negana, kad veiklą, bet dar ataskaitas, aprašinėti, pateikti, kas pasisekė, privalumai, trūkumai, vėl. Negana pačio darbo, bet tas rašymas dėl rašymo. Norėtusi geriau su vaiku pasėdėt.“ (P) „<...> ar dirbam dėl vaikų, ar dirbam dėl viršesnių popierių, įgeidžių <...>.“ (P) „<...> nereikėtų gal tiek daug ataskaitų <...>.“ (K)
		„Turėtų šalia administracinių darbų atlikti tą konsultanto vaidmenį, nes kaip taisyklė mokyklos turi savą patirtį, gerą patirtį arba nelabai gerą ir iš tikrųjų kiekvienai mokyklai yra ko mokytis.“ (Š) „<...> labiau reikėtų mokyklai tokio patarėjo, įgalintojo, konsultanto, bet kad būtų ir administratorius, nes tai irgi yra svarbu.“ (Š)
Švietimo padalinio lyderystės vystymo kryptys	Stiprinti konsultanto vaidmenį	„<...> turėtų būti toks, kuris truputėlį paspiria, ką reikia, čia ne blogąja prasme, stumteli tiksliau, nes tų pokyčių labai reikia.“ (Š) „<...> jis turėtų paglostyti, pastumti, leisti, į visą tą save pastūmėti<...>.“ (K)
	Labiau skatinti mokyklas veikti	

Kategorijos	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
	Lygiavertiškumo skatinimas	„Jei mes visi skaitomės kaip lygiaverčiai, tai nebūtinai iš viršaus, apskritai net neturėtų būt iš viršaus turėtume visi vieni kitus betarpiškai paremti ir padėti, tas pats mokinys direktorių <...>.“ (K)
	Švietimo padalinys kaip lyderis mokymuisi	„Švietimo skyrius derina tiek lyderio, tiek inspektoriaus funkcijas. Kada ko reikia, tuo ir tampa.“ (P) „<...> skyrius ugdo lyderius <...>.“ (P) „Manau, kad lyderis, nes kompetetingai sprendžia įvairius klausimus mokykloms, suteikia reikiamą pagalbą, pataria, paskatina dalintis patirtimi.“ (P) „<...> Švietimo skyrius niekada nebuvo tik tikrintojas ir prižiūrėtojas, įtraukdavo į naują veiklą verpetą.“ (P) „<...> tikrai skatina dalyvauti, patys konsultuoja ir labai aiškiai koordinuoja.“ (P)

Mokytojai, kalbėdami apie švietimo padalinio lyderystę, dažniausiai minėdavo *Gilesnį bendradarbiavimą, Gilesnį, esmę atskleidžiantį mokyklos pažinimą ir Mokymąsi bendradarbiavime*. Šie lyderystės aspektai apibendrinti „**Bendradarbiavimo kultūros puoselėjimo**“ kategorijoje. Mokytojai pastebi, jog siekiant bendro tikslo, gilesnis bendradarbiavimas su švietimo padalinio specialistais yra būtinas, kadangi tokiu atveju ir vykdomos veiklos tampa efektyvesnės ir tarpusavio santykiai geresni, net požiūris į darbą būna kitoks. Kėdainių rajono mokytojai pažymi, jog jiems švietimo padalinys reikalingesnis ne kaip tarnaujantis švietimo bendruomenei, tačiau kaip bendradarbiaujantis, inicijuojantis įvairias konferencijas, organizuojantis nuolatinius susitikimus. Šiam teiginiui pritarė ir Šiaulių miesto, ir Prienų rajono mokytojai. Kėdainių pedagogai taip pat pastebi, jog, dirbdami kartu su švietimo padalinio specialistais, jie jaučiasi lygiaverčiai, kartu mokosi, vykdo įvairias veiklas. Čia galima išžvelgti tvariosios lyderystės bruožų, kurie reiškiasi aktyviu lyderio įsijungimu į grupės darbą ir besidalijančiu mokymusi, taip kuriant ugdymo/si aplinką organizacijoje. Bendradarbiavimo galimybes taip pat sukuria Švietimo padalinių bendruosiuose nuostatuose (Žin., 2011, Nr. 78-3822) numatyta švietimo padalinio funkcija, kurioje įvardintas ir mokytojų konsultavimas ugdymo proceso organizavimo ir švietimo pagalbos teikimo klausimais.

Antroji išskirta kategorija iš mokytojų pasisakymų apie švietimo padalinio lyderystę, yra „**Mokyklos idėjų sklandinimas**“. Idėjų sklandinimas reiškia, jog švietimo padalinys turi skatinti mokyklų iniciatyvumą, palaikyti ir pasitikėti mokyklomis, sudaryti visas sąlygas, kad mokyklos idėjos būtų įgyvendintos. Šiaulių miesto pedagogai pažymi, jog švietimo padalinys ne tik pritaria idėjų įgyvendinimui, tačiau ir padeda viską pamatyti plačiau, patobulinti idėjas, taip skatindamas tarpusavio bendradarbiavimą. Kad idėjos būtų vykdomos, jas reikia įteisinti. Tai dar viena švietimo padalinio funkcija, anot mokytojų – „gebėjimas įvilkti“. Idėjų sklandinimas – tai pasidalintos lyderystės bruožas, kuomet lyderis palaiko kitų iniciatyvas ir pats nuo jų priklauso (Liukinevičienė, 2013, p. 124), todėl stengiasi idėjas skatinti ir tobulinti jas kartu.

„Partnerystė priimant sprendimus“ – tai trečioji kategorija, kuri suponuoja, jog bendravimas ir partnerystė – vieni svarbiausių veiksnių, įtakančių pedagogų teigiamą požiūrį į švietimo padalinio lyderystę. Šiaulių pedagogai būtent tai išryškina sakydami, jog tik per gilesnį ir dažnesnį bendravimą, jie Švietimo skyrių pažino ne tik kaip uždarą ir labai kompetetingą, su kuriuo nebūdavo progų pabendrauti paprastam mokytojui (tokį požiūrį mokytojai buvo susidarę anksčiau), tačiau kaip lygiavertį partnerį, kur specialistai turi ir gali konsultuoti „eilinius mokytojus“ įvairiais klausimais. Šioje situacijoje galima įžvelgti liberalios lyderystės bruožų, kuomet lyderis nekonsultuoja grupės narių, o pastarieji kelia jam daug reikalavimų, ir dalyvaujančios lyderystės bruožų, kai sprendimai priimami grupėse, o lyderis teikia grupės nariams patarimus. Švietimą reglamentuojantys teisės aktai taip pat nustato galimybes partnerystei priimant sprendimus tarp mokyklos ir švietimo padalinio atsirasti ir plėtotis, pavyzdžiui, mokytojų atestacija, mokyklos vadovo priėmimas į darbą, kuomet į komisijos narių sudėtį įeina ir mokytojas, taip pat mokytojų kvalifikacijos tobulinimas.

Kita išskirta kategorija – tai **„Suinteresuotųjų šalių įtraukimas į švietimo klausimų sprendimą“**. Kėdainių rajono pedagogai pastebi, jog organizuojamos veiklos būna naudingesnės, kai į jas įsitraukia ne tik mokytojai, tačiau ir kitos mokyklos, tėvai, mokiniai, Švietimo skyriaus specialistai. Tuomet atsiranda daugiau galimybių pabendrauti, pasidalinti tarpusavyje gerosiomis patirtimis. Suinteresuotųjų šalių įtraukimas atitinka įtraukiančiosios lyderystės bruožus, kai organizacija ne tik bendradarbiauja viduje, tačiau įtraukia ir išorės partnerius.

Kategorijoje **„Švietimo padalinio iniciatyvos dėl mokymosi“** pedagogai pabrėžia įvairių ataskaitų gausą, kurias reikia pateikti švietimo padaliniui. Prienų rajono mokytojai, peikdami tokią sistemą, vadina tai „rašymu dėl rašymo“ ir piktinasi teigdami, jog švietimo padalinio specialistams neužtenka organizuojamų veiklų, jiems būtinai reikia ataskaitų, kurių rašymas užima nemažai laiko, kuris galėtų būti skirtas vaikų ugdymo pasiekimų gerinimui. Tačiau visos šios ataskaitos nedaromos vien tik dėl švietimo padalinio specialistų „įgeidžių“. Ataskaitų rašymas verčia mokytojus galvoti apie organizuojamų veiklų tikslą, privalumus ir trūkumus, kuo šios veiklos vaikams yra naudingos. Tai ugdo kūrybiškumą ir kritinį mąstymą, kuris mokyklos bendruomenę įtraukia į sudėtingus pokalbius apie mokinių mokymąsi, o tai veda link problemų sprendimo. Be to, kuo daugiau ir kuo įvairesnės informacijos gauna švietimo padalinys apie mokyklas, tuo geriau jis gali įvertinti jų vykdomas veiklas. Tą patį gali padaryti ir pati mokykla, sisteminant ir analizuojant gautus duomenis, vertinti ugdymo kokybę, spręsti įvairias problemas. Dar vienas ataskaitų pliusas atsiskleidžia per pedagogų atestaciją, kuomet reikia vertinti mokytojo nuveiktus darbus, įgytas kompetencijas. Kritinio mąstymo kultūros įgyvendinimas organizacijoje, siekiant praplėsti žinias – tai besidalijančios lyderystės bruožai.

Mokytojai, vertindami švietimo padalinio lyderystę, taip pat išskyrė „**Švietimo padalinio lyderystės vystymo kryptis**“. *Stiprinti konsultanto vaidmenį* pasiūlė Šiaulių miesto pedagogai, atsižvelgdami į savo pačių norą dalintis gerosiomis patirtimis ir su kitomis mokyklomis, nes kiekvienai mokyklai yra ko mokytis. Be to, per vadovų atestacijas pastebima, jog, kai direktorius siekia komisijai įrodyti savo mokyklos unikalumą, dažnai susiduria su sunkumais, kadangi nežino, kas vyksta kitose mokyklose ir ar jo mokykla nedaro to pačio. Dalijimasis patirtimis tarp mokyklų bendruomenių palengvintų užduotį vadovams, siekiantiems įrodyti, kuo jų mokykla yra išskirtinė, o ir mokytojai galėtų gerinti savo veiklą, mokydamiesi iš kitų. Tokioje situacijoje švietimo padalinys atliktų transformacinio lyderio vaidmenį, kurdamas reikšmingus pokyčius, kurių dėka mokytojai, mokyklų vadovai, siekdami tikslo, tampa lyderiais. Pedagogai, minėdami, jog mokykloms reikia įgalintojo, patarėjo ir konsultanto, nepamiršta švietimo padaliniui priskirti ir administratoriaus vaidmens, kurio dėka mokytojų keliamos idėjos būna teisiškai įformintos ir prižiūrimos, kad neprieštarautų ir atitiktų teisės aktus. Mokytojai taip pat nori *Labiau skatinančio mokyklas veikti* švietimo padalinio. Pedagogai pažymi, jog švietimo padalinys mokyklas turėtų labiau paskatinti, stumtelėti pokyčių link, tačiau ir pats prisidėti ir inicijuoti tuos pokyčius.

Kėdainių rajono mokytojai, kaip vieną iš lyderystės vystymo krypčių, įvardino *Lygiavertiškumo skatinimą*. Jie teigia, jog visi savivaldybės švietimo bendruomenės nariai turėtų jaustis lygiaverčiais tiek sprendimų priėmimo procese, tiek veiklų įgyvendinime, nuo pat mokinio iki Tarybos nario. Turėtų vieni kitus paremti ir padėti, bendrauti ir bendradarbiauti tarpusavyje. Tai skatina padaryti besidalijanti lyderystė, kuri pabrėžia, jog ne tik vadovai gali priimti sprendimus, tačiau ir kiti grupės nariai turi informaciją ir galią dalyvauti pokyčiuose, kartu priimant sprendimus. *Švietimo padalinį kaip lyderį mokymuisi* mato Prienų rajono mokytojai, kurie pastebi, jog Švietimo skyrius, nors ir turi „inspektoriaus“ funkcijas, tačiau derina jas su lyderio vaidmeniu, tuo pačius ir pats ugdydamas lyderius. „Kada ko reikia, tuo ir tampa.“ Kaip lyderis mokymuisi, kaip pastebi mokytojai, Švietimo skyrius kompetetingai sprendžia įvairius klausimus, pataria, skatina mokyklas tarpusavyje dalintis patirtimis, konsultuoja, įtraukia į naujas veiklas, taip pat kryptingai veikia mokymo ir mokymosi procesų tobulinimo labui, aiškiai užsibrėžiant tikslus, ko siekiama, gerinant švietimą. Tai transformacinės lyderystės bruožai, kurioje lyderis nukreipia kitus grupės narius bendro tikslo link, pripažįstant, kad kiekvienas gali prisidėti prie bendro darbo.

Išanalizavus mokytojų požiūrį į švietimo padalinio lyderystę, galima daryti išvadą, jog jų nuomone pagrindinis švietimo padalinio tikslas – sudaryti palankias sąlygas mokyklos idėjų įgyvendinimui. Iš mokytojų pasisakymų taip pat galima spręsti, jog jiems reikia pokyčių mokyklose, kurie užtikrintų bendradarbiavimą ir bendravimą ne tik su švietimo padaliniu, tačiau ir su kitomis mokyklomis, kad visi galėtų dalintis savo patirtimis.

Švietimo padalinio lyderystė mokyklų vadovų požiūriu

Tyrimo metu, analizuojant mokyklų vadovų požiūrį į švietimo padalinio lyderystę, buvo išskirtos šešios kategorijos ir trylika subkategorijų. Turinio analizės rezultatai pateikiami 3.6 lentelėje.

3. 6 lentelė

Mokyklų vadovų požiūris į švietimo padalinio lyderystę

Kategorijos	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Bendradarbiavimo kultūros puoselėjimas	Gilesnis bendradarbiavimas	„Noras suburti mokyklas, nes čia ne tik Švietimo skyrius įtrauktas, bet yra ir mokyklos, kur lyderystė ir pasireiškia, o galėtų sau sėdėti, nieko nedaryti.“ (P) „Reguliarūs vadovų pasitarimai organizuojami, jie darbiniai, darbo grupėse, įtraukiant ir mokyklų pavaduotojus, metodinių tarybų pirmininkus.“ (P) „<...> kad ir direktorių pasitarimai, yra bendras ryšys jau.“ (K) „<...> turbūt santykiai tapo labiau draugiškesni, nes atsirado daugiau bendrų veiklų, bendrų sąlyčio taškų, daugiau diskusijos, daugiau bendravimo ir bendradarbiavimo.“ (Š) „Iš tikrųjų tie neformalieji ryšiai, jų nebuvo anksčiau, kai gali draugiškai kreiptis. Taip supaprastėjo bendravimas, o per tai ir padeda ir dalykinius reikalus lasviau, paprasčiau ir kūrybiškiau spręsti.“ (Š)
	Gilesnis esmę atskleidžiantis mokyklos pažinimas	„<...> visai kitaip kalba, tokie lygiaverčiai labiau.“ (Š) „Pagarbesnį požiūrį šiek tiek jauti, nes ir ankstesni tie santykiai buvo gana draugiški, gana neblogi, gal dabar daugiau komunikavimas pagerėjo, informacijos srautai greičiau pradėjo vaikščioti. Atsirado didesnis susikalbėjimas. Čia ir dabar ir daugiau toks didesnis bendradarbiavimas.“ (Š) „<...> bando suprasti, kuo mokyklos gyvena, ko mokykloms reikia. Daug kas yra sudėtinga, bet, manau, jau gerų norų jie turi.“ (K)
Kryptingas veikimas mokymo ir mokymosi procesų tobulinimui	Lyderystė mokymuisi	„<...> smagu, kad mes turim tokią galimybę kartu mokytis, kartu augti.“ (P)
	Šiuolaikinis požiūris	„Pliusas – tai iniciatyvos, naujos iniciatyvos. Sakyčiau visada požiūris, toks žvilgsnis į priekį.“ (P) „Jaučiamės tarsi į priekį žengdami, su tokiais dalykais kaip ir tie refleksiniai pokalbiai, aptarimai, susitarimai dėl planų.“ (P)
Mokyklos idėjų sklandinimas	Išklausymas	„<...> skyrius išgirdo mus ir tai yra gerai <...>.“ (K) „<...> ji pasiskaitė, aš paisiskaičiau, paskambinom savivaldybei ir sakom ruoškit, norim dalyvaut.“ (K)
	Palaikymas, pasitikėjimas	„Ir tas siekis mūsų buvo, kad vadovų pasitarimai būtų kitokie. Ir iš tikrųjų jų buvo kitokių <...>.“ (K) „Pirmiausia tai buvo palaikyti mūsų iniciatyva, ji atėjo čia ir paskui buvo pasiektas susitarimas, kurį variantą rinktis, tam tada ir skyrius pritarė.“ (K) „<...> labai paiso mokyklų reikmių<...>.“ (P)
	Iniciatyvumas	„<...> kartais iš tikrųjų iniciatyvos būna mūsų ir visos bendrai kartu priimamos.“ (P) „<...> iniciatyvas tai tikrai.“ (P)
	Motyvacija	„<...> motyvacija turi būti <...>.“ (Š) „Visos šitos naujos iniciatyvos tiek kartu būna ir jų, bet jie pateikia, tarsi tai būtų ir mūsų.“ (P)
Biurokratizmo atsisakymas		„Dabar nueinama į tą paprastą biurokratinį popierių parašytą. Čia ne tais žodžiais, žiūrėk, parašyta, perrašyk.“ (Š) „<...> kasdienybėje atsiranda labai daug buitinių dalykų, kurie truputėlį norėtųsi, kad keistųsi.“ (P)
Suinteresuotųjų šalių įtraukimas į švietimo klausimų sprendimą	Bendro intereso identifikavimas	„Iš tikro mes, grynindamiesi savo matymus su Švietimo skyriumi, bendrai idėją išgvildenom, kad norisi glaudesnio bendradarbiavimo su politikais<...>.“ (P)

Kategorijos	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Švietimo padalinio lyderystės vystymo kryptys	Iniciatyvos ėmimas	„<...> apsikrauni paviršinėmis statistikomis, jei būtų drįstama pasakyti, kad prioritetai kiti, ir mes darydami taip ir taip pasieksim geresnį rezultatą, būtų geriau.“ (Š)
	Darbotvarkė	„<...> Taryba yra apkrovusi mūsų Švietimo skyrių jiems bereikalingomis funkcijomis. Švietimo skyriaus specialistai nebeturi laiko atlikti savo tiesioginio darbo, būtent dirbti su mūsų švietimo įstaigomis.“ (Š)
	Prevencinis darbas	„Prevenციškai reikia dirbti ir reikia dirbti, būtent, kontakte ir labai individualias problemas keliant.“ (Š)
	Individualūs, gilesni pokalbiai	„Turi būti, būtent, diskusijos, individualūs pokalbiai su vadovu, kuris užmigęs, kuris tingi, nenori.“ (Š) „Ir sistemingai kalbėtis, ir kviešti, ir žiūrėti, ir veiklą stebėti, prižiūrėti, o ne tik tai popierius tikrinti ir dėti pliusiukus <...>.“ (Š) „Turi būti gyvas pokalbis, reikalaujant čia pas tave gal kažkas ne taip arba tu pats diagnozuok taip ar ne taip, ką tu toliau gali daryti, kad būtų taip.“ (Š) „Pasigendu apskritai tokių gilesnių pokalbių apie strategiją, apie ugdymo naujoves, apie šiuolaikinį mokymą <...>.“ (Š)

Mokyklų vadovai, kalbėdami apie švietimo padalinio lyderystę, dažniausiai minėdavo *Gilesnį bendradarbiavimą* ir *Gilesnį, esmę atskleidžiantį mokyklos pažinimą*. Šie lyderystės aspektai sudėti į vieną kategoriją – „**Bendradarbiavimo kultūros puoselėjimas**“. Prienų mokyklų vadovai pažymi, jog Švietimo skyrius stengiasi suburti visas mokyklas, skatinti jų lyderystę, kadangi kaip tik mokyklose „lyderystė ir pasireiškia“. Vadovai dar pastebi skyriaus specialistų iniciatyvumą, dedant visas pastangas mokyklų lyderystės ir tarpusavio bendradarbiavimo skatinimui, organizuojant reguliarius vadovų pasitarimus, įtraukiant ir mokyklų pavaduotojus. Galima teigti, jog čia atsiranda įgalinančioji lyderystė, kuri pasireiškia grupės narių įgalinimu, dalijimusi patirtimis ir užduočių delegavimu. Kėdainių rajono mokyklų vadovai taip pat jaučia atsiradusią bendrą ryšį su Švietimo skyriumi per jų organizuojamus direktorių pasitarimus. Šiaulių miesto direktoriai, kaip vieną iš bendravimo formų išskiria ir neformalų bendravimą, kuris leidžia laisviau, paprasčiau, net kūrybiškiau spręsti dalykinius reikalus, bendradarbiauti kartu su Švietimo skyriaus specialistais. Kūrybingumas ir jo skatinimas – labai svarbūs besimokančių lyderių bruožai, kurie sudaro sąlygas bei galimybes ir aplink juos esantiems žmonėms būti kūrybingiems.

Mokyklų vadovai, kaip ir mokytojai, kaip vieną iš teigiamų švietimo padalinio bruožų išskiria lygiavertiškumą. Kai patys jaučiasi lygiaverčiai specialistams, tada ir bendradarbiavimas tampa lengvesnis, paprastesnis. Šiaulių miesto mokyklų direktoriai pastebi Švietimo skyriaus pagarbesnį požiūrį į juos, kas suponuoja dažnesnį bendradarbiavimą ir greitesnį informacijos sklidimą. Kėdainių rajono vadovai jaučia, jog Švietimo skyriaus specialistai „bando suprasti, kuo mokykla gyvena“, ko joms reikia, kaip galima jas paremti. Švietimo padalinių bendrieji nuostatai (Žin., 2011, Nr. 78-3822) kaip vieną iš padalinio funkcijų nustato švietimo būklės analizavimą, teikiant mokiniams ir jų tėvams informaciją apie savivaldybės teritorijoje veikiančias švietimo įstaigas, vykdomas švietimo programas, taikomas mokymosi formas. Šią funkciją švietimo padaliniai gali

vykdyti ir efektyviau, geriau pažindami mokyklas, susipažindami su jų vykdomomis veiklomis. Taip būtų galima tėvams teikti išsamesnę informaciją apie švietimo įstaigas.

„**Kryptingas veikimas mokymo ir mokymosi procesų tobulinimui**“ – tai antroji kategorija, atskleidžianti mokyklų vadovų požiūrį į švietimo padalinio lyderystę. Vadovai, kaip vieną iš kryptingo veikimo aspektų, išskyrė *Lyderystę mokymuisi*, kurios metu vadovai kartu su švietimo padalinio darbuotojais, bendradarbiaudami ir įgyvendindami idėjas, turi galimybę „kartu mokytis, kartu augti“. Tai kooperatyvios lyderystės bruožai, kuomet darbo vietoje kuriama mokymosi kultūra. *Šiuolaikinis požiūris*, „žvilgsnis į priekį“ taip pat yra kryptingo veikimo aspektas, kuris padeda tobulinti mokymo ir mokymosi procesus. Prienų rajono mokyklų vadovai, kaip naujas Švietimo skyriaus iniciatyvas įvardino refleksinius pokalbius, susitarimus dėl planų.

Trečioji mokyklų vadovų išskirta kategorija – „**Mokyklos idėjų sklandinimas**“. Kad mokyklos idėjų įgyvendinimui būtų tinkamai sudarytos sąlygos, švietimo padalinys, kaip pastebi Kėdainių rajono vadovai, turi *Išklausti* mokyklas, išgirsti jas. Taip pat *Palaikyti, pasitikėti*, kaip sako Prienų vadovai – „paisyti mokyklų reikmių“. *Iniciatyvumas* – tai dar viena būtina sąlyga mokyklos idėjų sklandinimui, kuomet direktoriai patys pasiūlo švietimo padaliniui naujas iniciatyvas ir kaip jas reikėtų įgyvendinti. *Motyvacija* taip pat būtina, kai švietimo padalinys motyvuoja direktorius imtis naujų veiklų, kaip pažymi Prienų rajono vadovai, pateikia savo idėjas taip, tarsi jos būtų sugalvotos pačių vadovų. Tai transformacinio lyderio bruožas, kuomet jis stengiasi grupės narius nukreipti bendrai siekiamo tikslo link.

„**Biurokratizmo atsisakymas**“ – ketvirtoji kategorija, kuri išreiškia mokyklos vadovų požiūrį į ataskaitų ir kitų dokumentų ruošimą. Panašų požiūrį išsakė ir mokytojai. Šiaulių miesto vadovai piktinasi Švietimo skyriaus priekabumu, kai dokumentuose būna parašyta kažkas ne taip, o Prienų rajono vadovai pareiškė norą, kad tokie „buitiniai dalykai“ truputį keistųsi, kad būtų mažiau biurokratizmo. Tačiau, kaip jau buvo minėta anksčiau, ataskaitų ir kitų dokumentų rašymas skatina kritinį mąstymą ir kūrybiškumą, taip pat teigiamai atsiliepia per vadovų atestacijas.

Penktoji kategorija – „**Suinteresuotųjų šalių įtraukimas į švietimo klausimų sprendimą**“. Prienų rajono vadovai, pasitardami su Švietimo skyriumi ir taip *Identifikuodami bendrą interesą*, pasisakė už glaudesnę bendradarbiavimą su miesto politikais, kartu sprendžiant su švietimu susijusias problemas. Juk vis dėlto Tarybos nariai turi sprendžiamąją galią švietimo politikos įgyvendinime, todėl mokykloms toks bendradarbiavimas yra ypač aktualus. Suinteresuotųjų šalių įtraukimas į švietimo klausimų sprendimą padeda tobulinti mokymo ir mokymosi procesus, kas, pagal Švietimo padalinių bendruosius nuostatus (Žin., 2011, Nr. 78-3822), yra vienas iš pagrindinių padalinio uždavinių.

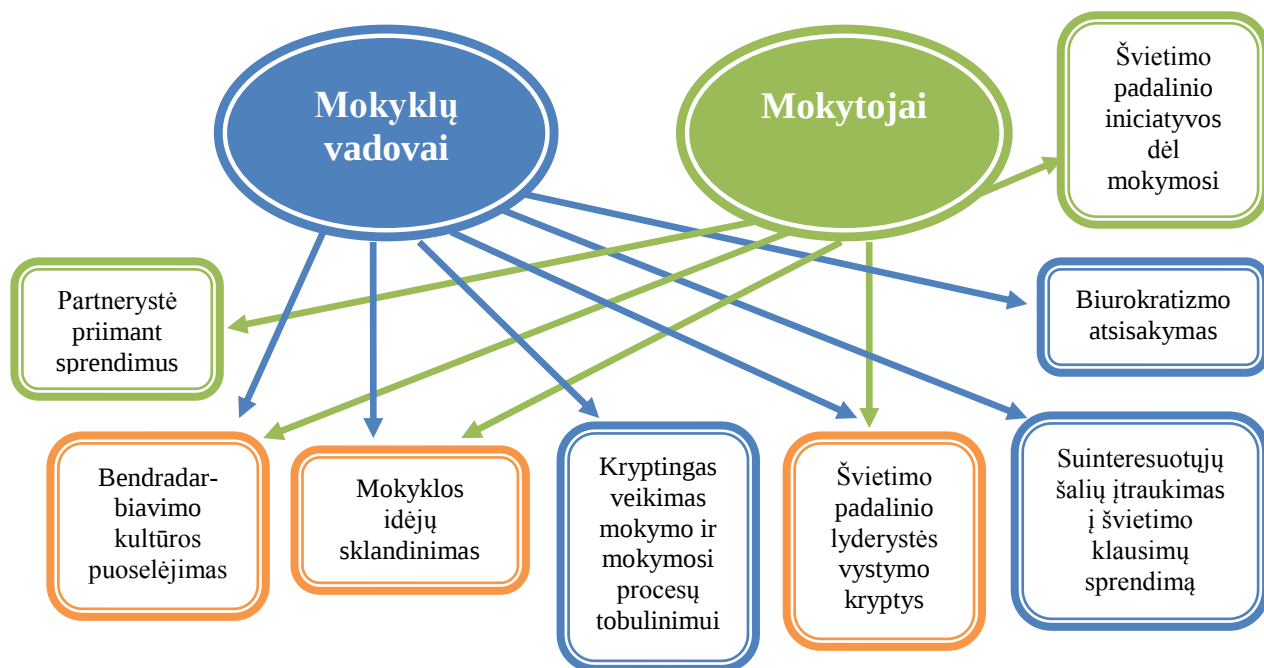
Mokyklų vadovai, kaip ir mokytojai, išskyrė „**Švietimo padalinio lyderystės vystymo kryptis**“. Šiaulių miesto direktoriai pastebėjo Švietimo skyriaus pasyvumą, jog nėra „drįstama

pasakyti, kad prioritetai kiti“ ir, imdamiesi kitų veiklų, orientuotų į ugdymo pasiekimų gerinimą, būtų pasiekiami geresni rezultatai. Tai vėlgi remiasi į per didelį formalizmą. Vadovai norėtų, kad švietimo padalinys daugiau pats *Imtųsi iniciatyvos*, kad pagrįstai išsakytų savo nuomonę ir nebijotų jos viešai apginti. Direktorių manymu, būtent „Taryba yra apkrovusi skyrių jiems bereikalingomis funkcijomis“, todėl švietimo padaliniui nebelieka laiko tiesiogiai dirbti su švietimo įstaigomis, skatinant jų lyderystę. *Prevencinis darbas* – tai dar viena lyderystės vystymo kryptis, kurią išskyrė mokyklų vadovai. Jie teigia, kad švietimo padaliniams reikia dirbti prevenciškai, iš anksto sprendžiant įvairias problemas ir tai darant „būtent kontakte“. Prevencinį darbą galima laikyti kaip gilesnio bendravimo ir bendradarbiavimo su mokyklomis priežastimi. *Individualūs, gilesni pokalbiai* taip pat mokyklų vadovų buvo išskirti kaip viena iš lyderystės vystymo krypčių. Šiaulių miesto direktoriai pareiškė norą, kad Švietimo skyrius individualiai kalbėtųsi su vadovais, kurie yra „užmigę, tingi, nenori“, diskutuoti su jais, aiškintis priežastis, taip stengiantis užtikrinti geresnę švietimo būklę. Vadovai taip pat nori gilesnio konsultavimo „apie strategiją, ugdymo naujoves, šiuolaikinį ugdymą“, vis dėlto viena iš švietimo padalinio funkcijų yra konsultavimas ugdymo proceso organizavimo ir švietimo pagalbos teikimo klausimais (Žin., 2011, Nr. 78-3822).

Išanalizavus mokyklų vadovų pasisakymus apie švietimo padalinio lyderystę galima teigti, kad direktoriams labiausiai trūksta individualių pokalbių, gilesnio bendradarbiavimo su švietimo padalinio specialistais. To labiausiai pasigenda Šiaulių miesto direktoriai. Kėdainių ir Prienų rajono mokyklų vadovai iš švietimo padalinių jaučia palaikymą, pasitikėjimą, iniciatyvumo skatinimą.

Mokytojų ir mokyklų vadovų požiūrių į švietimo padalinio lyderystę palyginimas

Siekiant palyginti mokytojų ir mokyklų vadovų požiūrius į švietimo padalinių lyderystę, buvo išskirtos abiejų grupių kategorijos ir jų sąsajos pateikiamos 3.3 paveiksle.



3.3 pav. Mokytojų ir mokyklų vadovų švietimo padalinių lyderystės vertinimo kategorijų sąsajos. (Žalios spalvos rėmuose surašytos tik mokytojų išskirtos kategorijos, mėlynos spalvos rėmuose – tik mokyklų vadovų, oranžinės spalvos rėmuose – kategorijos, kurios buvo išskirtos ir mokytojų, ir mokyklų vadovų).

Iš 3.3 paveikslo galima išryškinti tris kategorijas, kurios buvo išskirtos ir mokytojų, ir mokyklų vadovų (oranžine spalva): „Bendradarbiavimo kultūros puoselėjimas“, „Mokyklos idėjų sklandinimas“, „Švietimo padalinio tobulinimo kryptys“. Mokytojų ir vadovų išskirtoje „Bendradarbiavimo kultūros puoselėjimo“ kategorijoje abi grupės išryškino Gilesnį bendradarbiavimą ir Gilesnį esmę atskleidžiantį mokyklos pažinimą. Vadinasi, tiek mokytojai, tiek direktoriai, kalbėdami apie švietimo padalinio lyderystę, atkreipia dėmesį į tarpusavio bendradarbiavimą ir kaip padalinys stengiasi pažinti mokyklą. Abi grupės taip pat išryškino lygiavertiškumą. „Mokyklos idėjų sklandinimas“ – svarbi kategorija ir mokytojams, ir mokyklų vadovams. Šioje kategorijoje grupės pažymėjo, jog jaučia švietimo padalinių palaikymą ir iniciatyvumo skatinimą, siekiant pagerinti mokymo ir mokymosi procesus. Mokytojai ir vadovai taip pat siūlė „Švietimo padalinio lyderystės tobulinimo kryptis“, kurios buvo išskirtos skirtingos. Mokytojai nori, kad švietimo padalinys stiprintų konsultanto vaidmenį, skatintų lygiavertiškumą ir mokyklų veiklumą, taip pat nori matyti jį kaip lyderį mokymuisi. Mokyklų vadovai padaliniui siūlo imtis daugiau iniciatyvos ir nebijoti išsakyti savo nuomonę, atrasti daugiau laiko individualiems ir gilesniems pokalbiams ir dirbti prevenciškai.

Tik mokyklų vadovai išskyrė „Krypingo veikimo mokymo ir mokymosi procesų tobulinimui“, „Suinteresuotųjų šalių įtraukimo į švietimo klausimų sprendimą“ ir „Biurokratizmo atsisakymo“ kategorijas (mėlyna spalva) (žr. 3.3 pav.). Mokyklų vadovai papildomai pastebi

švietimo padalinio šiuolaikinį požiūrį į naujoves ir jų integravimą mokyklose, išreiškia norą sumažinti formalizmą ir įtraukti kitas suinteresuotąsias šalis į švietimo klausimų sprendimą. Mokytojų požiūriu (žalia spalva) (žr. 3.3 pav.), reikėtų sumažinti ataskaitų skaičių, kadangi jiems tai atrodo nereikalingas darbas, jaučiasi vertinami ne iš veiklų skaičiaus, o iš ataskaitų. Taip pat kai kurie pasigenda galimybių, kai patys gali bendrauti su švietimo padalinio specialistais ir bendradarbiauti su kitomis mokyklomis.

Švietimo padalinių specialistų požiūris į lyderystės skatinimą mokyklose

Tyrimo metu, analizuojant švietimo padalinių specialistų pasisakymus apie lyderystės skatinimą mokyklose, buvo išskirtos aštuonios kategorijos ir dvidešimt subkategorijų, kurios suskirstytos į dvi temas. Turinio analizės supaprastinti rezultatai pateikiami 3.7 ir 3.8 lentelėse, o detalizuota turinio analizės lentelė pateikiama 3 priede.

Pirmoji tema, į kurią suskirstyti švietimo padalinių specialistų pasisakymai apie lyderystės skaitinimą mokyklose, yra Bendravimas ir bendradarbiavimas tarpusavyje. Temos kategorijos ir subkategorijos pateikiamos 3.7 lentelėje.

3.7 lentelė

Bendravimas ir bendradarbiavimas tarpusavyje

Kategorijos	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Bendradarbiavimo kultūros puoselėjimas	Gilesnis bendradarbiavimas	„Iš tikrųjų yra atsiradęs visai kitoks kultūros ryšys, bendradarbiavimo tarp švietimo skyrių ir mokyklų. Ir tai jau yra pačioje mūsų bendravimo kultūroje šitie dalykai ir manau, kad šitie dalykai tikrai leis persikelti ir į kitas sritis.“ (Š) „<...> santykiai tokie artimi, bendražmogiški, demokratiški, ir niekada Švietimo skyrius nebuvo koks prievaizdas mokykloms <...>.“ (P) „Pirmas dalykas kas atsirado, tai dalykas visiems susiburti. Susiburti ir pabendrauti.“ (K)
	Pasidalintos lyderystės poveikis mokytojams (pavyko įgyvendinti bendrai planuotą idėją)	„Pasikeitė mokytojų mąstymas dėl mokinių ugdymo, <...> reikia tiesiog į ugdymo procesą labiau orientuotis ne vien tik į žinių pateikimą ir išmokimą, bet ir į gebėjimų ugdymą.“ (Š) „<...> generuoti ir atnešti į gyvenimą metodines iniciatyvas, kad tai, kas vieniems naujovė, kitiems ne naujovė.“ (P) „<...> į kolegas pradėjo žiūrėti ne kaip į konkurentus, bet iš tikrųjų kaip į pagalbininkus ir draugus. Bendromis jėgomis jie išstobulino pamokas.“ (K)
	Gilesnis esmę atskleidžiantis mokyklos pažinimas	„<...> dabar skyriaus prisilietimas prie įstaigos veiklos yra tik vadovo atestacija.“ (Š) „<...> mes dabar imam iš apačios, drumsčiam vandenį, kad jie parodytų, kaip jie tą daro, kad paskui matytumėm.“ (Š) „<...> mes, kaip specialistai, labiau oficialiau žiūrėdavom į mokyklų planus, veiklos programas, analizuojam, sprendžiam, tokia gilesnė refleksija atsirado, pokalbiai, analizės, į mokyklą kaip kuratoriai važiuojam.“ (P) „<...> turi taip susiplanuoti savo darbą ir savo veiklas, kad tu rastum laiko ateiti į mokyklas šiaip sau.“ (K)
Partnerystė priimant sprendimus		„<...> mokyklos rezultatų analizavimas kartu su mokyklos vadovu, aiškinimasis priežasčių, kodėl yra šitaip ar kitaip, <...>.“ (Š) „Kai sakau, mes nusprendėm, ne skyrius nusprendė. Iš tikro mokyklų žmonės, <...>.“ (P) „Žmonės patys turi pasirinkti, kas jiems aktualu ir kaip jie nori spręsti šitas problemas.“ (K)
Mokyklos idėjų	Tarpininkavimas	„<...> sužinojom iš tų pačių mokyklų, kad be savivaldybės palaikymo jiems

Kategorijos	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
sklandinimas		sunku susitarti su verslo organizacijomis.“ (Š)
	Konsultavimas	„Konsultavimo vaidmuo yra vienas svarbiausių, padedant mokyklai. Mokyklos įvaizdis, viešieji ryšiai, tikslas yra labai paprastas.“ (K) „<...> mes jau seniai perėję nuo priežiūros ir inspektavimo prie pagalbos ir konsultavimo.“ (P)
	Palaikymas	„<...> matosi, kad to jiems irgi reikia palaikymo, <...>.“ (Š) „Per tą bendradarbiavimą mes juos stiprindavom, prisidėdavom, kuo galėdavom.“ (K)
	Iniciatyvumo skatinimas	„<...> skatinti žmones veikti ir jie pasiūlo, mes netrukdom.“ (Š) „<...> bent jau mes skatinam ir dažniausiai veikiam ir per atestacijos nuostatas, kad mes judinam, skatinam, įgalinam, o ne tik pasižiūrim, kad būtų tvarkingi popieriukai sudėti.“ (Š) „Išgirdę žinią, iš mūsų komandos žmogaus iš direktorės, kad galima tą tą daryti ir mokytojai tada kyla iš apačios ir jau rodo savo iniciatyvas.“ (K)
	Teisinės aplinkos paruošimas	„Ateina žmonės su kažkokia inovacija, idėja, tai mūsų tikslas yra, kad mes paruoštume visą teisinį reglamentą, aplinką, kad ta idėja įgautų kūną.“ (Š)
Suinteresuotųjų šalių įtraukimas į švietimo klausimų sprendimą	Bendro intereso identifikavimas	„<...> atneša naują bendravimo kultūrą ir pačiame versle, natūraliai priverčiame verslo organizacijas tarpusavyje bendradarbiauti <...> dėl vaiko <...>.“ (Š) „Bendravimas su politikais, jų įjungimas.“ (P)
	Sąlygų bendrai veiklai sudarymas	„<...> jeigu idėją daryt iki galo, tai ir turi visas prasidėti nuo galvos, nes ir sutartys ir su partneriais, palaikymas, jis turi gana giliai viską žinoti, kad tai veiktų mokykloje <...>.“ (Š)
	Bendradarbiavimas tarp mokyklų	„Vis tiek mes puikiai matom, kad mokyklos tarpusavyje nebendrauja lygiaverčiai, nesidalina gerom idėjom.“ (Š) „<...> visų mokyklų ir kažkokie bendramokykliniai renginiai.“ (P) „<...> dalyvaujančios mokyklos prisikalbino kitas mokyklas, kaip draugus, kad įsitrauktų į veiklą.“ (K)

„**Bendradarbiavimo kultūros puoselėjimas**“ – tai kategorija, kuri buvo viena iš svarbiausių visoms fokusuotoms grupėms. Švietimo padalinių specialistai pastebi atsiradusį *Gilesnį bendradarbiavimą* su mokyklų bendruomenėmis per įvairius susibūrimus, artimesnius ir demokratiškus santykius ir, kaip teigia Prienų švietimo specialistai, „niekada Švietimo skyrius nebuvo koks prievaizdas mokykloms“. Tai reiškia, jog Prienų Švietimo skyrius visuomet stengiasi bendrauti ir bendradarbiauti su mokyklomis, skatinti jų lyderystę, o tai nelieka nepastebėta, kadangi Prienų mokytojai ir mokyklų vadovai labai pabrėžia tokį skyriaus iniciatyvumą. Švietimo padalinių specialistai taip pat pastebi ir *Pasidalintos lyderystės poveikį mokytojams*, kuomet, vykdant bendras veiklas, keičiasi mokytojų mąstymas dėl mokinių ugdymo, generuojamos naujos metodinės iniciatyvos ir per bendrą idėjų įgyvendinimą stiprinami mokytojų tarpusavio ryšiai, mažinama konkurencija.

Šiaulių Švietimo skyrius pažymi, jog šiuo metu „skyriaus prisilietimas prie mokyklos veiklos yra tik vadovo atestacija“, tačiau vis dėlto stengiamasi ir giliau pažinti mokyklas, „kad jie parodytų, kaip jie tą daro“. Vadovų atestacija ir veiklos vertinimas – tai dar viena švietimo padalinio funkcija, įtvirtina Švietimo padalinių bendruosiuose nuostatuose (Žin., 2011, Nr. 78-3822), kurią padalinys turi vykdyti kas 5 metus. Tai taip pat puiki prielaida skatinti mokyklose lyderystę, patariant vadovams atestuoti aukštesnei kvalifikacinei kategorijai, kadangi kuo ji aukštesnė, tuo geriau jaučiama lyderystė mokyklose. Prienų Švietimo skyriaus specialistai stengiasi giliau pažinti

mokyklas, kartu su bendruomene analizuojant mokyklų planus, veiklos programas, kas sudaro prielaidas atsirasti gilesnei refleksinei analizei. Kėdainių rajono Švietimo skyrius pabrėžia, jog reikia būtinai susiplanuoti savo darbus taip, „kad rastum laiko ateiti į mokyklas šiaip sau.“ Tai reiškia, jog ir Švietimo skyriaus specialistai jaučia poreikį geriau pažinti mokyklas, jog tai nėra aktualu tik mokytojams ir mokyklų vadovams.

Antroji kategorija – „**Partnerystė priimant sprendimus**“. Šioje kategorijoje švietimo padalinių specialistai išskyrė mokyklos rezultatų analizavimą kartu su mokyklos vadovu ir priežasčių aiškinimąsi, taip pat pastebėjimus, jog mokyklų bendruomenės pačios priima sprendimus, prieš tai, žinoma, pasitardamos ir su švietimo padaliniu ir kad švietimo padalinys turi deleguoti daugiau savarankiškumo mokykloms, jog bendruomenės pačios galėtų nuspręsti, kas joms yra aktualu ir kaip jos nori spręsti problemas. Tai yra besidalijančios lyderystės pagrindas, kuomet ir mokyklų bendruomenės turi galią priimti sprendimus, taip prisiimant atsakomybę už vykstančius pokyčius.

„**Mokyklų idėjų sklandinimas**“ – tai dar viena kategorija, kuri buvo išskirta, remiantis visų fokusuotų grupių dalyvių teiginiais. Šiaulių Švietimo skyrius teigia sužinojęs, jog be jų pagalbos ir palaikymo, mokykloms sunku susitarti su verslo organizacijomis, todėl būtinas *Tarpininkavimas*. *Konsultavimas*, kaip pastebi Kėdainių Švietimo skyrius, viena iš būtinų sąlygų, siekiant padėti mokykloms įgyvendinti savo idėjas. Prienų rajono Švietimo skyrius vėlgi pabrėžia savo, kaip konsultanto, o ne prižiūrėtojo vaidmenį. Švietimo padaliniai taip pat pastebi *Palaikymo* poreikį mokykloms ir *Iniciatyvumo skatinimo*, kuomet, kaip teigia Šiaulių miesto Švietimo skyriaus specialistai, „ir per atestacijos nuostatus“ stengiamasi mokyklas įgalinti, skatinti jų veiklumą. Šiaulių Švietimo skyrius, kaip vieną iš savo pagrindinių tikslų įvardina *Teisinės aplinkos paruošimą*, kad mokyklų idėja „įgautų kūną“.

Ketvirtoji temos kategorija – „**Suinteresuotųjų šalių įtraukimas į švietimo klausimų sprendimą**“. Švietimo padaliniai, kaip kitas suinteresuotąsias šalis išskiria verslo organizacijas, kurias padalinys skatina dėl mokinių bendradarbiauti tarpusavyje, politikus, jų aktyvesnį prisidėjimą prie švietimo klausimų sprendimo ir pačių *Mokyklų tarpusavio bendradarbiavimą*, kadangi šiuo metu pastebima konkurencija tarp mokyklų ir tai suponuoja nelygiavertį bendravimą ir nenorą dalintis patirtimis. Tačiau Kėdainių Švietimo skyrius stengiasi skatinti mokyklų bendradarbiavimą per bendras veiklas, kad pačios mokyklos prisikalbintų kitas mokyklas įsitraukti kartu į veiklas. Kaip vieną iš *Sąlygų bendrai veiklai*, padaliniai įvardina mokyklos vadovo kompetencijas sutarčių su išorės partneriais sudarymo ir palaikymo srityje.

Antroji tema, į kurią suskirstyti švietimo padalinių specialistų pasisakymai apie lyderystės skaitinimą mokyklose, yra Kryptingas veikimas, užtikrinant veiksmingą švietimo politikos įgyvendinimą. Temos kategorijos ir subkategorijos pateikiamos 3.8 lentelėje.

Kryptingas veikimas, užtikrinant veiksmingą švietimo politikos įgyvendinimą

Kategorijos	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Kryptingas veikimas mokymo ir mokymosi procesų tobulinimui	Lyderystė mokymuisi	„Jei mes nelabai žinom, nelabai mokam, pasidarom didelę darbo grupę ir tada iš tų patirčių kuriam.“ (Š) „<...> galvoti apie priemones, būdus, kaip mūsų rajono pedagoginę bendruomenę, mokytojus vienyti ėjimui ta pačia kryptim. Išdiskutuoti bendrus matymus.“ (P) „<...> jei mes pasiūlytume mokyklom, ką kaip įdiegti, koku būdu tai. Tai vienas iš tų būdų būtų mokymai komandomis. Tą galima padaryti tik komandomis.“ (K)
	Besidalijanti lyderystė	„<...> žymiai veiksmingesnis yra ne prievaizdinis vadovavimas, bet pasitikėjimas, funkcijų delelgavimas ir skatinimas žmonių lyderystę ir įsipareigojimą, vidinį poreikį dirbti gerai ir kokybiškai, <...>.“ (P) „Ne tik, kad kažką abstrakčiai įpareigot ir paskirt, bet su tikslu.“ (K)
	Sprendimų priėmimo procesas	„<...> mūsų tokia bendra savivaldybės politika yra į tai, kad įgalinti, kiek įmanoma, vietoje daryti sprendimus <...>.“ (Š) „<...> yra skirtingi žmonės – vieni mato truputį toliau, kitiems dar reikia parodyti. Už tai, kai vienodumo nėra, tai ir žingsniai nevienodi.“ (K)
	Mokyklų savarankiškumo skatinimas	„<...> kuo savarankiškiau įstaigos dirba, tuo mum yra geriau, <...>.“ (Š) „<...> kai kuriose mokyklose irgi buvo tie kitų lygmenų pokalbiai: mokytojas-vadovas, mokinys-mokytojas.“ (P)
	Tvari lyderystė	„<...> tvariosios lyderystės ne tik apraiškos, bet jau kai kuriose mokyklose, jau leidžiamos gilesnės šaknys.“ (Š) „Atsirado daug atviresnis kalbėjimasis apie problemas, ne tik tai, kad kuo tu gali pasigirti, bet ir apie tai, kas nepasisėkė ir kokią pamoką tu iš to pasiimi. Drąsa, atvirumas sustiprėjo.“ (P) „<...> santykiai paremti vertybėmis, ko gero, ir yra didžiausias tvarumo garantas.“ (K)
Atsakomybė už regiono švietimo tikslus	Švietimo padalinio atsakomybė	„<...> nes mums irgi taip pat rūpi kokybė, <...>.“ (Š) „<...> kas privalu, tai privalu, bet tuo pačiu auginam įsipareigojimą ir norą, paskatą veikti.“ (P)
	Mokyklos atsakomybė	„<...> nors tiesiogiai už pačią kokybę atsakinga mokykla.“ (Š) „Direktoriai visi su ta sistema suago kaip miesto atstovai ne vien tik kaip kiekvienas savo mokyklos atstovas.“ (Š)
Teisės aktais reglamentuota lyderystė	Lyderystei nereikia teisės aktų	„<...> teisės aktų dėl to nereikia keisti tam, kad jie būtų lyderiai ir kad priimtų kartu sprendimus <...>.“ (Š) „<...> realiai standartiniai skyriaus nuostatai visai Lietuvai yra vienodi, o modelių matom labai visokių.“ (Š) „Tom funkcijom atlikti, kurias privalo atlikti švietimo padaliniai visoje Lietuvoje, vistiek šiek tiek esi laisvas. Tu gali rinktis principus, priemones, bendravimo kultūrą, ten laisvės yra pakankamai.“ (P) „<...> mes patys tai galim daryti ir nelaukti nurodymų, struktūrų, rekomendacijų, kad turi būti taip ir taip <...>.“ (K)
	Lyderystė teisės aktų galiojimo ribose	„<...> apie mus, mūsų aprašymą ir ką skyrius gali daryti, tai yra viena, bet kaip tą daryti.“ (Š)
Gerosios patirties sklaidos valdymas		„<...> gerosios patirties sklaida bus žymiai naudingesnė, negu kapstymąsis ir išradinėjimas kažko. Mažiau laiko bus klaidom.“ (Š) „<...> daug naujų dalykų atradome dalyvaudami tiek stažuotėse, tiek su kitom savivaldybėm dalindamiesi patirtimi <...>.“ (K)

Pirmoji temos kategorija yra „**Kryptingas veikimas mokymo ir mokymosi procesų tobulinimui**“. Subkategorijoje *Lyderystė mokymuisi*, švietimo padalinių specialistai išskiria mokymąsi darbo grupėse, komandose, siekiant taip dalintis patirtimis ir kurti, diegti naujoves mokyklose. Prienų Švietimo skyriaus specialistai atskleidžia dar vieną kryptį, siekiant užtikrinti švietimo politikos įgyvendinimą. Jie siekia nukreipti mokytojų bendruomenę „ėjimui ta pačia

kryptimi“, tai yra, skatina mokytojus savo kvalifikacijos tobulinimo poreikius nukreipti bendro tikslo link, kad vienu metu jie mokytųsi tų pačių dalykų, taip efektyviau stiprindami tam tikras mokyklos sritis ir šalies švietimo sistemą. Prienų specialistai taip pat pastebi, jog veiksmingesnis yra ne „prievaizdinis vadovavimas“, tačiau funkcijų delegavimas, pasitikėjimo stiprinimas, mokyklos bendruomenės lyderystės ir įsipareigojimų skatinimas, kad bendruomenės jaustų „vidinį poreikį dirbti gerai ir kokybiškai“. Tai *Besidalijanti lyderystė*, kuri dar kitaip vadinama į mokymąsi orientuota lyderyste, kuri reikalauja individualios ir kolektyvinės atsakomybės, didinant kiekvieno žinias ir įgūdžius. Kėdainių švietimo specialistai taip pat pastebi, jog nepakanka tik skatinti įsipareigoti, tačiau reikia įpareigoti „su tikslu“.

Šiaulių Švietimo skyriaus specialistai pažymi, jog „kuo savarankiškiau mokyklos dirba“, tuo visam skyriui geriau. Kaip teigia Jurgaitis ir Šnipienė (2012), mokyklos savarankiškumas – tai teisė nepriklausomai nusistatyti ir įtvirtinti savo organizacinę ir valdymo struktūrą, ryšius su partneriais, ugdymo programas, spręsti kitus mokyklos veiklos klausimus, taip pat savarankiškai tvarkytis tose srityse, kuriose mokykla gali tvarkytis geriau, siekiant bendrų švietimo tikslų. Mokyklų autonomija atleidžia švietimo padalinių specialistus nuo kai kurių įsipareigojimų mokykloms, todėl jie gali daugiau laiko skirti mokyklų lyderystės skatinimui. *Tvarioji lyderystė* taip pat labai svarbus komponentas mokymo ir mokymosi procesų tobulinime. Ji kuria tvarų mokymąsi ir ugdymo/si aplinką per atviresnius pasikalbėjimus apie problemas, ko mokyklų bendruomenės išmoko iš savo klaidų skatina drąsą ir atvirumą. Kėdainių Švietimo specialistai pastebi, kad „santykiai paremti vertybėmis, ko gero, ir yra didžiausias tvarumo garantas“.

„Atsakomybė už regiono švietimo tikslus“ – tai antroji temos kategorija. Mokyklos ir švietimo padalinio sąveikoje gali būti dviejų rūšių atsakomybė: švietimo padalinio ir mokyklos. Kaip teigia Šiaulių Švietimo skyriaus specialistai, jie jaučiasi atsakingi už švietimo kokybę, tačiau tuo pačiu ir priduria, jog „tiesiogiai už pačią kokybę atsakinga mokykla“. Kratosi atsakomybės už mokyklų veiklos rezultatus ir kokybišką švietimą. Prienų švietimo specialistai, prisiimdami atsakomybę už mokyklas, tuo pačiu „auga įsipareigojimą ir norą, paskatą veikti“.

Trečioji temos kategorija – **„Teisės aktais reglamentuota lyderystė“**. Joje patys švietimo padalinių specialistai pastebi, jog nors ir Bendrieji švietimo padalinių nuostatai yra visiems vienodi, tačiau atsiranda visokių modelių, visokių švietimo padalinių iniciatyvų: vieni stengiasi plėtoti bendradarbiavimą tarp mokyklų, jį organizuoja, yra koordinatoriai (Kėdainių Švietimo skyrius), kiti stengiasi praktikoje pritaikyti besidalijančią lyderystę, stengiasi kuo daugiau kontaktuoti su mokyklų bendruomenėmis, mokytis per refleksijas (Prienų Švietimo skyrius), dar kiti mokyklas vertina tik per jų ataskaitas, nesistengia giliau pažinti mokyklų, pirmiausia užpildo reikiamus dokumentus, tik po to imasi veiklų, tačiau ir taip stengiasi skatinti mokyklų lyderystę (Šiaulių Švietimo skyrius). Prienų Švietimo skyriaus specialistai taip pat pabrėžia, jog norint atlikti švietimo

padaliniais priskirtas funkcijas, „galima rinktis principus, priemones, bendravimo kultūrą, laisvės yra pakankamai“. Kaip teigia Šiaulių švietimo specialistai, teisės aktai reglamentuoja tik „ką“ švietimo padalinys privalo daryti, o „kaip“ tą daryti – tai jau pačio padalinio pasirinkimas.

„**Gerosios patirties sklaidos valdymas**“ – paskutinioji temos kategorija. Joje švietimo padaliniai teigia, jog gerosios patirties sklaida, tiek su kitomis savivaldybėmis, yra „žymiai naudingesnė, negu kapstymasis ir išradinėjimas kažko“, jog tokiu atveju „mažiau laiko bus skiriama klaidoms“ ir kils naujų idėjų, kaip galima gerinti mokyklų veiklą ir švietimo programas.

Apibendrinus visų fokusuotų grupių diskusijų turinio analizės rezultatus galima išskirti kelias veiklos sritis, kuriose švietimo padalinys gali skatinti ir plėtoti mokyklų lyderystę: per vadovų atestaciją, mokytojų kvalifikacijos tobulinimo nukreipimą vieno tikslo link, švietimo padalinio inicijuojamus susitikimus su mokyklų vadovais ir mokytojais ir kartu generuojant naujas idėjas. Kaip galima pastebėti, mokytojai ir mokyklų vadovai, vertindami švietimo padalinio lyderystę, daugiausiai dėmesio skiria tarpusavio bendradarbiavimui ir kaip padalinys stengiasi giliau pažinti mokyklą. Abi grupės taip pat išryškino lygiavertiškumą, mokyklų palaikymą ir iniciatyvumo skatinimą, siekiant sudaryti kuo palankesnes sąlygas mokyklos idėjų įgyvendinimui, tačiau mokytojai pasigenda galimybių, kai patys gali bendrauti su švietimo padalinio specialistais, bendradarbiauti su kitomis mokyklomis. Jie taip pat pasisako už pokyčius mokyklose.

Kalbėdami apie švietimo padalinio tobulinimo kryptis, mokytojai išreiškė norą, kad švietimo padalinys stiprintų konsultanto vaidmenį, skatintų lygiavertiškumą ir mokyklų veiklumą, taip pat nori matyti jį kaip lyderį mokymuisi. Mokyklų vadovai padaliniui siūlo imtis daugiau iniciatyvos ir nebijoti išsakyti savo nuomonę, atrasti daugiau laiko individualiems, gilesniems pokalbiams ir dirbti prevenciškai.

Švietimo padalinys, vykdydamas teisės aktų paskirtas funkcijas, skatina mokyklų lyderystę per organizuojamus susitikimus su mokyklų bendruomenėmis, kuriuose kartu analizuoja mokyklos rezultatus, kartu sprendžia įvairius klausimus, pasitardami priima sprendimus. Vykdamas konsultanto funkcijas, švietimo padalinys stengiasi mokytojams ir mokyklų vadovams suteikti kuo daugiau informacijos jiems rūpimais ugdymo proceso organizavimo ir švietimo pagalbos teikimo klausimais, siekiant skatinti lyderystę ir stiprinti lygiavertiškumą. Švietimo padalinių specialistai pastebi, jog nors ir Bendrieji švietimo padalinių nuostatai yra visiems vienodi, tačiau jų įgyvendinimas kiekvienoje savivaldybėje skiriasi.

3.4. Švietimo padalinio lyderystės modelis

Remiantis teorine ir empirine darbo dalimis, atlikta teisės aktų analize, anketinių apklausų ir fokusuotų grupių diskusijų rezultatų analizėmis, buvo sukurtas Švietimo padalinio lyderystės

modelis. Jame yra išryškintos pagrindinės šešios sritys ir funkcijos pagal mokytojų ir mokyklų vadovų požiūrį į švietimo padalinio lyderystę ir švietimo padalinio požiūrį į mokyklos lyderystės skatinimą. Modelio pagrindinis tikslas – padėti švietimo padaliniui nustatyti lyderystės vystymo kryptis, tobulinant veiklą ir, remiantis įvairiais lyderystės stiliais, efektyviau vykdyti teisės aktų paskirtas funkcijas, taip didinant kritinę švietimo lyderių masę. Švietimo lyderis, anot Cibulsko ir Žydzūnaitės (2012) – kiekvienas iniciatyvus švietimo dalyvis, siekiantis geresnio besimokančiųjų mokymosi, prisiimantis atsakomybę, besiremiantis aiškiomis vertybėmis. Modelis taip pat skirtas įgalinti švietimo padalinių specialistus keisti švietimo sistemą, užtikrinti ilgalaikę sėkmę, skatinant mokyklų lyderystę ir mokinių mokymąsi. Švietimo padalinio lyderystės modelis pateikiamas 3.9 lentelėje.

3.9 lentelė

Švietimo padalinio lyderystės modelis

Kvalifikacijos ir kompetencijų tobulinimo skatinimas, siekiant šalies ir regiono švietimo tikslų
FUNKCIJOS
Švietimo padalinys-lyderis: 1. Bendradarbiauja su mokytojų bendruomenėmis, siekdamas nukreipti mokytojų profesinį mokymąsi savivaldybės ir šalies švietimo tikslams įgyvendinti. 2. Skatina visos mokyklos pedagogus savo kvalifikacijos tobulinimo poreikius nukreipti bendro tikslo link, kad vienu metu jie mokytųsi tų pačių dalykų, taip efektyviau stiprindami tam tikras mokyklos sritis. 3. Kartu su mokyklų bendruomenėmis renka ir analizuoja duomenis, susijusius su mokytojų profesinio mokymosi kokybe ir jo daromu poveikiu mokinių mokymuisi. 4. Remdamiesi mokytojų atestacijos rezultatais, teikia konstruktyvų grįžtamąjį ryšį mokytojams, siekdamas pagerinti mokinių mokymąsi. 5. Išsamiai informuoja mokyklų bendruomenes apie savo veiklą ir pagal poreikį konsultuoja įvairiais rūpimais klausimais. 6. Didina savo informuotumą apie technologines naujoves ir įvairias inovacijas ir padeda švietimo įstaigoms jas pritaikyti, taip skatindamas pokyčius mokyklose.
II sritis: Bendradarbiavimo kultūros puoselėjimas, siekiant skatinti mokyklų tobulėjimą ir mokinių mokymąsi
FUNKCIJOS
Švietimo padalinys-lyderis: 1. Kelia aiškius, vienijančius tikslus, atitinkančius šiuolaikinio švietimo gaires ir skatinančius mokyklas veikti kartu. 2. Skatina mokyklas tarpusavyje dalintis patirtimis, naujienomis, inovatyviomis idėjomis, kaip gerinti mokymo kokybę, siekdamas sumažinti konkurenciją ir įtampą. 3. Sudaro palankias sąlygas savivaldybės švietimo bendruomenei dirbti bendradarbiaujant, kartu spręsti įvairias problemas, priimti sprendimus, valdyti konfliktus, siekiant užtikrinti viešąjį interesą ir skatindamas prisiimti atsakomybę už bendrus rezultatus. 4. Iniciuoja ir skatina aktyvesnę mokyklos vadovų bendradarbiavimą. 5. Siekia sukurti įtraukiančią kultūrą, kurioje švietimo padalinys keičiasi ir dalijasi žiniomis, diskutuoja, tariasi ir bendradarbiauja ne tik su mokyklos administracija, tačiau ir mokytojais.
III sritis: Partnerystės, priimant sprendimus, skatinimas
FUNKCIJOS
Švietimo padalinys-lyderis: 1. Skatina mokyklos bendruomenę aktyviau dalyvauti vadovo priėmimo į darbą procese ir pats išlieka suinteresuotas, kad mokyklos vadovu taptų kompetetingas, skatinantis lyderystę mokykloje asmuo. 2. Per vadovų atestacijas koncentruojasi į realią vadovo veiklą ir visos mokyklos lyderystę, taip

siekiant sumažinti popierizmą ir skatinti vadovų lyderystę.

3. Tikslingai susitinka su mokytojų bendruomene, siekdamas aptarti jų situaciją, poreikius, lūkesčius, problemas, padedant ieškoti sprendimų.

4. Kartu su mokyklų lyderiais dalyvauja mokyklos planavimo ir sprendimų priėmimo procese, kuris skatina pokyčius ir alternatyvas mokykloje.

5. Įtraukia mokyklų bendruomenes į sprendimų, susijusių su švietimo sistemos gerinimu, priėmimo procesą, taip skatindamas ir bendruomenes prisiimti atsakomybę už pokyčius.

6. Padeda mokyklų bendruomenėms spręsti su mokymo programomis ir mokinių mokymusi susijusias problemas, užtikrindamas, kad kiekvieno mokinio mokymosi poreikiai būtų dėmesio centre.

IV sritis: Palankių sąlygų sudarymas mokyklos idėjų įgyvendinimui

FUNKCIJOS

Švietimo padalinys-lyderis:

1. Skatina pasitikėjimą taip, kad mokyklos bendruomenė nesietų švietimo padalinio vizitų su blogais pokyčiais.

2. Stengiasi geriau pažinti mokyklas, aktyviau dalyvauti organizuojamose konferencijose, diskusijose, kituose mokyklų renginiuose, taip stiprinant tarpusavio pasitikėjimą ir lygiavertiškumą.

3. Skatina mokyklų iniciatyvumą ir palaiko jų siūlomas idėjas, atsižvelgdamas į mokyklos bendruomenės tikslus ir poreikius.

4. Teikia paramą, gerinant mokymą ir mokymąsi mokyklose.

5. Prisiima atsakomybę už mokyklų veiklos rezultatus.

6. Vienodai palaiko kiekvieną mokyklą ir tiki jų sėkme ir pažanga.

V sritis: NVO ir kitų suinteresuotųjų šalių įtraukimas į švietimo klausimų sprendimą, siekiant geresnių ugdymo rezultatų

FUNKCIJOS

Švietimo padalinys-lyderis:

1. Paremia, palaiko mokyklos bendruomenę, bendradarbiaujant su aukštesnėmis švietimo institucijomis ir kitomis organizacijomis.

2. Bendradarbiauja su NVO, kartu rengdamas išsamias strategijas spręsti įvairius bendruomenių švietimo poreikius.

3. Įtraukia verslo įmones į švietimo klausimų sprendimo procesą, siekdamas užtikrinti tarpusavio bendradarbiavimą, taip sudarant palankias sąlygas geresniems ugdymo rezultatams pasiekti.

4. Tarpininkauja ir padeda mokykloms vykdyti bendradarbiavimą su švietimu suinteresuotomis šalimis.

VI sritis: Kryptingas veikimas mokymo ir mokymosi procesų tobulinimui

FUNKCIJOS

Švietimo padalinys-lyderis:

1. Inicijuoja pokyčius mokyklose, kuriose jie reikalingi ir nebijo iššūkių, būnant pokyčių lyderiais.

2. Deleguoja mokykloms daugiau savarankiškumo.

3. Veikia kaip transformacinis lyderis, skatinantis mokyklų lyderystę ir kuriantis nuolatinio mokymosi kultūrą.

4. Tarpininkauja, organizuoja ar siūlo mokykloms dalyvauti tarptautiniuose projektuose.

5. Kuria pasitikėjimo ir kritinės refleksijos aplinką, siekiant įtraukti mokyklų bendruomenes į sudėtingus, refleksinius pokalbius apie mokinių mokymosi rezultatus, kurie veda link problemų sprendimo.

6. Skatina kūrybingumą, kuris sudaro sąlygas bei galimybes ir aplink juos esantiems būti kūrybingiems.

7. Iškelia mokinių mokymo interesus aukščiau už politinius siekius ir ambicijas, yra apolitiškas.

Kaip jau buvo minėta anksčiau, modelį sudaro šešios sritys: Kvalifikacijos ir kompetencijų tobulinimo skatinimas, siekiant šalies ir regiono švietimo tikslų; Bendradarbiavimo kultūros puoselėjimas, siekiant skatinti mokyklų tobulėjimą ir mokinių mokymąsi; Partnerystės, priimančios sprendimus, skatinimas; Palankių sąlygų sudarymas mokyklos idėjų įgyvendinimui; NVO ir kitų

suinteresuotųjų šalių įtraukimas į švietimo klausimų sprendimą, siekiant geresnių ugdymo rezultatų; Kryptingas veikimas mokymo ir mokymosi procesų tobulinimui.

Pirmoji sritis apima mokytojų profesinio mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo nukreipimą vieno tikslo link, siekiant efektyviau stiprinti tam tikras mokyklos sritis ir veiksmingiau įgyvendinti savivaldybės ir švietimo tikslus. Švietimo padalinys-lyderis taip pat turėtų teikti konstruktyvų grįžtamąjį ryšį mokytojams, remiantis mokytojų atestacijos rezultatais, išsamiau informuoti apie savo veiklą, kadangi šiuo metu šito pasigenda mokytojai, konsultuoti juos įvairias rūpimais klausimais ir padėti mokykloms pritaikyti technologines naujoves ir inovacijas, taip skatinant pokyčius.

Antroji sritis apima bendradarbiavimo kultūros puoselėjimą, keliant aiškius ir vienijančius tikslus, skatinant mokyklas tarpusavyje dalintis patirtimis, inovatyviomis idėjomis, taip siekiant sumažinti tarpusavio konkurenciją ir įtampą. Švietimo padalinys-lyderis stengiasi sudaryti kuo palankesnes sąlygas bendram savivaldybės švietimo bendruomenės darbui, siekiant užtikrinti viešąjį interesą ir prisiimti atsakomybę už bendrus rezultatus, taip pat skatina mokyklos vadovų bendradarbiavimą ir bendradarbiavimą su mokytojais.

Trečioji sritis apima aktyvesnį mokyklos bendruomenės įsitraukimo skatinimą į vadovo priėmimo į darbą procesą, objektyvų vadovo vertinimą per atestaciją, koncentruojantis į realią vadovo veiklą ir visos mokyklos lyderystę. Švietimo padalinys-lyderis taip pat skiria daugiau dėmesio mokytojų poreikiams ir problemoms, kartu su mokyklų lyderiais dalyvauja mokyklos planavimo ir sprendimų priėmimo procese, įtraukia mokyklų bendruomenes į sprendimų priėmimą ir padeda mokyklų bendruomenėms spręsti su mokymo programomis ir mokinių mokymusi susijusias problemas.

Ketvirtoje srityje funkcijos apima pasitikėjimo skatinimą, gilesnį mokyklos pažinimą, aktyviau dalyvaujant mokyklų organizuojamose renginiuose, taip skatinant lygiavertiškumą. Patys švietimo padaliniai išreiškė norą geriau pažinti mokyklas ir susiplanuoti savo darbus taip, kad liktų laiko ir aplankyti mokyklas be jokio pagrindo. Švietimo padalinys-lyderis taip pat skatina mokyklų iniciatyvumą ir palaiko jų siūlomas idėjas, teikia paramą, prisiima atsakomybę už mokyklų veiklos rezultatus ir vienodai palaiko kiekvieną mokyklą ir tiki jų sėkme.

Penktoji sritis apima mokyklos bendruomenę palaikymą, bendradarbiaujant su aukštesnėmis švietimo institucijomis ir kitomis organizacijomis, argumentuotai ir aiškiai išsakant savo požiūrį su švietimu susijusiais klausimais, suderintais su mokyklų bendruomenių lūkesčiais ir poreikiais.. Švietimo padalinys-lyderis bendradarbiauja su NVO, kartu rengiant išsamias strategijas, įtraukia verslo įmones į švietimo klausimų sprendimo procesą ir tarpininkauja, padedant mokykloms vykdyti bendradarbiavimą su kitomis švietimu suinteresuotomis šalimis.

Šeštoji sritis apima pokyčių mokyklose iniciavimą ir iššūkių priėmimą būnant pokyčių lyderiais, mokyklų savarankiškumo skatinimą. Švietimo padalinys-lyderis kuria nuolatinio mokymosi kultūrą, skatinant mokyklų lyderystę, siūlo mokykloms dalyvauti tarptautiniuose projektuose, kuria pasitikėjimo ir kritinės refleksijos aplinką, iškelia mokinių mokymo interesus aukščiau už politinius siekius ir ambicijas ir skatina kūrybiškumą.

Apibendrinant visas Švietimo padalinio lyderystės modelio sritis ir funkcijas, galima teigti, kad, nors ir švietimo padalinio veikla yra reglamentuota įstatymų ir kitų teisės aktų, tačiau jie palieka laisvę veikti ir galimybę švietimo padaliniui skatinti lyderystę mokyklose. Kadangi švietimą reglamentuojantys teisės aktai pasako „**ką**“ švietimo padalinys turi daryti, siekiant įgyvendinti šalies ir regiono švietimo politiką, o lyderystė pataria „**kaip**“ tai efektyviau atlikti.

IŠVADOS

Siekiant atskleisti lyderystės vaidmenį valstybės tarnyboje naujojo viešojo valdymo kontekste, buvo atlikta mokslinės literatūros ir švietimą reglamentuojančių teisės aktų analizė, kurios pagrindu galima teigti, kad:

1. Nors lyderystės sąvoka atsirado gana nesenai, ji tyrinėta daugelio šalių autorių, kurie lyderystę traktuoja vis kitaip. Dėl šios priežasties pastebima lyderystės sąvokos apibrėžties problema. Vis dėlto išanalizavus mokslinę literatūrą apie lyderystę, buvo pastebėta, jog apibrėžimuose dominuoja keli pagrindiniai lyderystės elementai: bendro tikslo siekimas ir daroma įtaka žmonių grupei. Dauguma autorių taip pat įvardino lyderystę kaip procesą. Remiantis šiais elementais buvo išskirtas vienas lyderystės apibrėžimas, naudojamas darbe: „Lyderystė yra procesas, kurio metu vienas asmuo daro įtaką žmonių grupei, kad būtų pasiektas bendras tikslas.“

2. Naujojo viešojo valdymo koncepcijai svarbus yra tiesioginis aktyvus piliečių dalyvavimas viešojo valdymo reformų procesuose, tarpsektorinis bendradarbiavimas, aktyvi socialinė politika, demokratijos plėtra viešosiose institucijose ir strateginio valdymo akcentavimas. Kiekviename iš šių naujojo viešojo valdymo požymių vis kitaip reiškiasi įvairūs lyderystės stiliai, kuriuos tinkamai pasirinkus galima efektyviai didinti gyventojų pasitikėjimą valdžia, stengiantis užtikrinti valstybinių įstaigų dėmesingumą piliečių gerovei. Tai padaryti padeda lyderystė, kuri buvo ir yra kaip vienas iš pagrindinių prioritetų, diegiant pokyčius viešajame sektoriuje ir siejama su veiklos efektyvumu.

3. Nors švietimo padalinio veikla yra reglamentuota įstatymų ir kitų teisės aktų, tačiau jie palieka laisvę veikti ir galimybę švietimo padaliniui skatinti lyderystę mokyklose. Tai įrodo šešios lyderystės, administruojant švietimo paslaugas savivaldos lygmeniu, teisinės prielaidos: stebėseną skatinanti lyderystė, kvalifikacijos tobulinimo sistema, vadovų atestacija, vadovų priėmimo į darbą konkurso sistemos turėjimas, realaus strateginio planavimo mokyklose įdiegimas ir partnerystės, priimančios sprendimus, skatinimas.

Siekiant atskleisti lyderystės raišką bendradarbiaujant mokyklai ir savivaldybės švietimo padaliniui, buvo atlikta empirinių duomenų kiekybinė ir kokybinė analizė, kurios pagrindu galima pateikti šias išvadas:

4. Mokytojai ir mokyklų vadovai, vertindami švietimo padalinio lyderystę, daugiausiai dėmesio skiria tarpusavio bendradarbiavimui ir kaip padalinys stengiasi giliau pažinti mokyklą. Abi grupės taip pat išryškino lygiavertiškumą, mokyklų palaikymą ir iniciatyvumo skatinimą, siekiant sudaryti kuo palankesnes sąlygas mokyklos idėjų įgyvendinimui. Mokytojai ir mokyklų vadovai labiausiai pasigenda švietimo padalinių atsakomybės prisiėmimo už mokyklų veiklos rezultatus, su kuo sutinka ir švietimo padalinių specialistai, kadangi jų nuomone, mokyklos pačios yra atsakingos

už kokybišką mokymą. Švietimo padalinys, vykdydamas teisės aktų paskirtas funkcijas, skatina mokyklų lyderystę per organizuojamus susitikimus su mokyklų bendruomenėmis, kuriuose kartu analizuoja mokyklos rezultatus, kartu sprendžia įvairius klausmus, pasitardami priima sprendimus. Švietimo padalinių specialistai taip pat pastebi, jog nors ir Bendrieji švietimo padalinių nuostatai yra visiems vienodi, tačiau jų įgyvendinimas kiekvienoje savivaldybėje skiriasi. Mokytojų ir mokyklų vadovų nuomone, švietimo padalinys turi būti transformacinis lyderis ir kurti reikšmingus, pozityvius pokyčius, kurie skatintų savivaldybės švietimo bendruomenės narius tapti lyderiais.

5. Sukurtas Švietimo padalinio lyderystės modelis gali padėti švietimo padalinio specialistams nustatyti lyderystės vystymo kryptis, tobulinant veiklą, ir remiantis įvairiais lyderystės stiliais, efektyviau vykdyti teisės aktų paskirtas funkcijas, siekiant padidinti kritinę švietimo lyderių masę. Kadangi švietimą reglamentuojantys teisės aktai pasako „**ką**“ švietimo padalinys turi daryti, siekiant įgyvendinti šalies ir regiono švietimo politiką, o lyderystė pataria „**kaip**“ tai efektyviau atlikti.

REKOMENDACIJOS

Remiantis mokslinės literatūros ir švietimą reglamentuojančių teisės aktų analize, kokybinio ir kiekybinio tyrimų duomenų rezultatais ir juos apibendrinančiomis išvadomis, siekiant stiprinti lyderystės raišką sąveikoje su mokyklomis, švietimo padaliniams rekomenduojama:

- ❖ Mokyklų veiklos kokybės išorės auditą organizuoti ne vienai mokyklai, tačiau daugeliui, ar net visoms kuriojamoms mokykloms. Tuomet iš karto matytųsi visų mokyklų tobulintinos sritys, į ką švietimo padalinys buvo labiau sutelkęs mokyklų dėmesį pastaruosius kelerius metus, kokiose srityse dar reikėtų padirbėti. Tuomet ir rengiant mokyklų strateginius planus būtų aiškūs prioritetai.

- ❖ Skatinti, aktyviau bendradarbiaujant su mokyklų bendruomenėmis, mokyklos pedagogus savo kvalifikacijos tobulinimo poreikius nukreipti bendro tikslo link, kad vienu metu jie mokytųsi tų pačių dalykų. Tokiu atveju visa mokykla būtų orientuota į vieną sritį, į tos srities stiprinimą, ir taip greičiau ir efektyviau pasiektų norimų rezultatų, o švietimo padalinys galėtų pasiūlyti šias sritis, remdamasis iš Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros gauta supaprastintata mokyklos išorės vertinimo ataskaita.

- ❖ Skatinti mokyklos bendruomenę aktyviau dalyvauti direktoriaus priėmimo į darbą procese ir tuo pačiu pačiam išlikti suinteresuotam, kad mokyklos vadovu taptų kompetetingas, skatinantis lyderystę mokykloje asmuo.

- ❖ Per vadovų atestacijas koncentruotis į realią vadovo veiklą ir visos mokyklos lyderystę, taip siekiant sumažinti popierizmą ir skatinti vadovų lyderystę.

- ❖ Sudaryti palankias sąlygas savivaldybės švietimo bendruomenei dirbti bendradarbiaujant, kartu spręsti įvairias problemas, priimti sprendimus, siekiant užtikrinti viešąjį interesą ir skatinti prisiimti atsakomybę už bendrus rezultatus.

- ❖ Skatinti mokyklas tarpusavyje dalintis patirtimis, naujienomis, inovatyviomis idėjomis, kaip gerinti mokymo kokybę, taip siekiant sumažinti konkurenciją ir įtampą.

- ❖ Išsamiau informuoti mokyklų bendruomenes apie savo veiklą ir pagal poreikį konsultuoti įvairias rūpimais klausimais.

- ❖ Didinti savo informuotumą apie technologines naujoves ir įvairias inovacijas ir padėti švietimo įstaigoms jas pritaikyti, taip skatinant pokyčius mokyklose.

LITERATŪRA

Mokslinė literatūra

1. Ališauskas, R., Dukynaitė, R., Plienaitytė, S., Šnipienė, R. (2007). *Lyderių laikas. Švietimo vadybos kaitos projektas*. Švietimo aprūpinimo centras, Vilnius.
2. Baronienė, D. (2008). *Lyderystė kaip švietimo organizacijos efektyvaus valdymo prielaida*. (Magistro darbas, Šiaulių universitetas).
3. Baronienė, D., Šaparnienė, D., Sapiegienė, L. (2008). Leadership as a Prerequisite of Effective Management of Educational Organisation. *Socialiniai tyrimai / Social Research*, 3 (13), 19-31.
4. Bass, B. M., Bass, R. (2009). *The Bass Hand book of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications* (4th ed.). Free press, NY: Simon and Schuster.
5. Beerel, A. (2013). *Leadership and Change Management*. SAGE Publications.
6. Bennis, W. (1989). *On becoming a leader reading*. Mass.: Addison-wesley publishing.
7. Bennis, W., Nanus, B. (1998). *Lyderiai: atsakomybės strategija*. Vilnius: Algarvė.
8. Bitinas, B. (2011). *Disertacinis tyrimas: tikrovės nuotrauka ir kūrybinė intervencija*. Edukacinių tyrimų metodologija. Acta paedagogica Vilnensia.
9. Bray, M. (2013). Control of Education: Issues and Tensions in Centralization and Decentralization. Arnone, R. F., Torres, C. A., Franz, S. *Comperative Education. The Dialectic of the Global and Local* (201-222). United Kingdom: Rowan & Littlefield Publishers.
10. Bristow, N., Bucner, K., Folkman, J., McKinnon P. (2005). *The Leadership Skills Audit*. Cambridge.
11. Burke, B. F., Cho, Ch-L., Wright, D. S. (2008). Continuity and Change in Executive Leadership: Insights from the Perspectives of State Administrators. *Public Administration Review*, 68, 29 – 37.
12. Butkevičienė, E., Vaicekauskaitė, A. (2010). *Antrinė kiekybinių duomenų analizė*. Seminaro medžiaga. Kaunas.
13. Butkevičienė, E., Vaidelytė, E., Žvaliauskas, G. (2009). Lyderystės raiška Lietuvos valstybės tarnyboje. *Viešoji politika ir administravimas*, 27, 36 – 44.
14. Cheng, E., C., K. (2013). Applying knowledge management for school strategic planning. *KEDI Journal of Educational Policy*, 10 (2), 339-356.
15. Chmiel, N. (2005). *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

16. Cibulskas, G. (2010). Mokyklos strategija ir planavimo procesai. Mokyklos planų dermė. Kazakevičius, G., Gudaitė, L., Laurinčiukaitė, L., Visockienė, G. *Žingsniai link veiksmingo planavimo. Švietimo veiklos planavimo rekomendacijos* (20-27). Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra.
17. Cibulskas, G., Žydžiūnaitė, V. (2012). *Lyderystės vystymosi mokykloje modelis*. Monografija. Vilnius: Lodvila.
18. Conger, J. A., Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. London: Thousand Oaks.
19. Creswell J. W. (2003). *Research design. Qualitative, Quantitative and Mixed methods approaches* (2nd ed). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
20. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2000). *Statistika ir jos taikymai. I*. Vilnius, TEV.
21. Domarkas, V. (2004). Naujieji viešojo administravimo raidos akcentai. *Viešojo politika ir administravimas*, 7, p. 7-15.)
22. George, B., Sims, P. (2008). *Tikroji kryptis. Kaip tapti tikruoju lyderiu*. Kaunas: Smaltija.
23. Glikman, D. C. (2010). *Lyderystė mokymuisi: kaip padėti mokytojams sėkmingai dirbti*. Vilnius: LR ŠMM Švietimo aprūpinimo centras.
24. Glynn, M. A., DeJordy, R. (2010). Leadership through an organizational behavior lens: A look at the last half-century of research. In N. Nohria, & R. Khurana (Eds.), *Handbook of leadership and practice* (119-158). Boston, MA: Harvard Business Press.
25. Gumuliauskienė, A., Gricienė, D. (2010). Strateginis veiklos planavimas mokykloje: realios situacijos vertinimas. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 25, 110-126.
26. Guogis, A., (2010). Naujasis viešasis valdymas. Smalskys, V. (ats. red.). *Viešasis valdymas* (137-152). Mykolo Riomerio universitetas.
27. Guogis, A., Urvikis, M. (2011). *Socialinė gerovė, naujoji viešojo vadyba ir naujasis viešasis valdymas: šiuolaikiniai iššūkiai*. Public Administration, 3 (31), p. 77-86.
28. Hackman, M. Z., Johnson, C. E. (2013). *Leadership: a communication perspective* (6th ed.). Waveland Press.
29. Yin, R. K. (2009). *Case study research Design and Methods*. 4th edition. SAGE Publications.
30. Jonušaitė, S., Navickaitė, J., Valuckienė, J. Ir Žvirdauskas, D. (2007). *Medžiaga rengiantis vykdyti Europos Sąjungos struktūrinių fondų „Mokyklų tobulinimo programos plius“ projektą „Lyderių laikas“ situacijos analizė*. Autorinio darbo ataskaita.

31. Kaffemanienė, I. (2006). *Negalės ir socialinės gerovės tyrimų metodologiniai aspektai*. Metodinė priemonė bakalaurantams ir magistrantams. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
32. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2001). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
33. Katiliūtė, E., Malčiauskienė, A., Simonaitienė, B., Stanikūnienė, B., Jezerskytė, E., Cibulskas, G. (2013). *Longitudinio lyderystės raiškos švietime tyrimas*. Ataskaita. Kaunas.
34. Krupavičius, A. (2013). Viešojo valdymo samprata ir geras valdymas. Šaparnienė, D., Krupavičius, A. (red.), *Viešasis valdymas: koncepcijos ir dimensijos*(7-23). Šiaulių universitetas: BMK leidykla.
35. Lambert, L. (2011). *Lyderystės gebėjimai ir tvari mokyklų pažanga*. UAB „Vitae Litera“.
36. Lambright, W., H. (2011). Understanding Leadership in Public Administration: The Biographical Approach. *Public Administration Review*, 71 (5), 782 – 790.
37. Lima Rua, M., Martins, O., M. (2012). The impacts of leadership in the quality of municipal public services: case study of a portuguese municipal council. *Cuadernos de Gestión*, 12 (2), p. 131-147.
38. Liukinevičienė, L. (2013). Lyderystė viešajame administravime. Šaparnienė, D., Krupavičius, A. (red.), *Viešasis valdymas: koncepcijos ir dimensijos*(107-138). Šiaulių universitetas: BMK leidykla.
39. Liukinevičienė, L., Norkutė, L. (2011). Manifestation of Transactional and Transformational Leadership in Šiauliai City Municipality. *Socialiniai tyrimai / Social Research*, 1 (22), p. 34-50.
40. Maslauskaitė, J. (2014). *Bendradarbiavimo tarp savivaldybės švietimo padalinio darbuotojų ir mokyklų vadovų vystymas pasitelkiant ugdomąjį vadovavimą*. (Magistro darbas, ISM vadybos ir ekonomikos universitetas).
41. Morkevičius, V. (2008). Statistinės analizės pavyzdžių naudojant pavyzdinę skaitmeninę duomenų bazę medžiaga. Janilionis, V., Morkevičius, V., Rauleckas, R. Statistinė kiekybinių duomenų analizė su SPSS ir STATA. Pavyzdinis metodologinis mokomsis studijų paketas.
42. Moura e Sa, P., Kanji, K., G. (2003). Leadership for excellence in the Portuguese municipalities: critical success factors, measurements and improvement strategies. *Total Quality Management & Business Excellence*, 14 (2), 131 – 139.
43. Moustaka-Tsiolakki, Ch., Tsiakkiros, A. (2013). The Views of Cypriot Primary School Principals on School Improvement: Leadership for Learning. *International Studies in*

Educational Administration (Commonwealth Council for Educational Administration & Management (CCEAM)), 41 (2), 3-17.

44. National League of Cities. (2009). *The State of City Leadership for Children and Families*. Washington, D.C.

45. Navickaitė, J. (2012). Lyderystės kompetencija: kam? Kodėl? Kaip? *Švietimo problemos analizė*, 10 (74). Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras.

46. Navickaitė, J., Šnipienė, R. (2014). *Steigėjo dalyvavimas mokyklos lyderystėje*. *Švietimo problemos analizė*, 4 (109). Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras.

47. Northouse, P. G. (2009). *Lyderystė. Teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

48. Pont, B., Nusche, D., Moorman, H. (2008). *Improving School Leadership, Volume I: Policy and Practice*. OECD.

49. Raipa, A. (2002). Viešojo politika ir viešasis administravimas: raida, struktūra ir sąveika. *Viešojo politika ir administravimas*, 1, 11 – 20.

50. Raipa, A. (2014). Iššūkiai valstybės tarnybai naujojo viešojo valdymo kontekste. *Viešojo politika ir administravimas*, 13 (4), p. 546-556.

51. Raipa, A., Backūnaitė, E. (2004). Decentralizacijos reformų teoriniai ir taikomieji aspektai. *Viešojo politika ir administravimas*, 7, p. 23-32.

52. Raipa, A., Bartkus, E., V. (2013). Modernus viešasis valdymas: pokyčiai ir nauji metodologiniai aspektai. *Public Administration*, 3 (39), p. 28-38.

53. Sakalauskas V. (2003). *Duomenų analizė su STATISTICA*. Vilnius: Margi raštai.

54. Savanevičienė, A., Stukaitė, D., Šilingienė, V. (2008). Development of strategic individual competencies. *Engineering economics*, 3, 81-88.

55. Sensenig, N., T. (2010). Ethics in Educational Leadership. *Refractive Thinker*, 4, 1-22.

56. Silva, A. (2014). What Do We Really Know About Leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, 5 (4), 1-4.

57. Skaržauskienė, A. (2008). *Sisteminis mąstymas kaip kompetencija lyderystės paradigmoje*. (Daktaro disertacija. ISM vadybos ir ekonomikos universitetas).

58. Smaliukienė, R. (2008). Lyderystė viešajame administravime: teoriniai aspektai. *Publicadministration*, 18 (2), 34 – 41.

59. Smalskys, V. (2010). Viešojo valdymo modernizavimas. Raipa, A. (ats. red.), *Įvadas į viešąjį valdymą* (35-46). Kauno technologijos universitetas, leidykla „Technologija“.

60. Starkevičiūtė, G. (2014). *Tvariosios lyderystės principų užtikrinimas savivaldybių švietimo padalinių veikloje*. (Magistro darbas, ISM vadybos ir ekonomikos universitetas).
61. Steponavičienė, D., Matiukas, A., Dziurichienė, V., Galkienė, A. (2013). *Ukmergės rajono savivaldybės lyderystės plėtros modelis. Erdvė augti: lyderiai ugdo lyderius Ukmergėje*. Ukmergės rajono savivaldybė.
62. Stoll, L., Fink, D. (1998). *Keičiame mokyklą*. Vilnius: Margi raštai.
63. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
64. Šilingienė, V. (2012). *Lyderystė*. Leidykla „Technologija“.
65. Telešienė, A. (2008). Mišrių metodų prieiga. Morkevičius, V., Telešienė, A., Žvaliauskas, G. *Kompiuterizuota kokybinių duomenų analizė su NVivo ir Text Analysis Suite* (75-82). Pavyzdinis metodologinis mokomsis studijų paketas.
66. Valstybės valdymo tobulinimo komisija (Saulėlydžio komisija). (2012). *Viešojo sektoriaus įstaigų ir įmonių vadovų valdymo principų apžvalga*. Vilnius.
67. Wang, X., Van Wart, M., Lebrede, N. (2014). Sustainability Leadership in a Local Government Context. *Public Performance & Management Review*, 37 (3), 339 – 364.
68. Zaleznik, A. (2004). Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review*, 82 (1), 74 – 81.
69. Žydzūnaitė V. (2007). *Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos*. Kaunas: Technologija.

Dokumentai ir kiti šaltiniai

70. Ališauskas, R., Dukynaitė, R. (2009). *Projekto „Lyderių laikas“ tikslų, uždavinių, veiklų ir planuojamų rezultatų pristatymas švietimo bendruomenei*. Prieiga per internetą: http://www.sac.smm.lt/images/LL%20SMM_pristatymas_2009-01-22_Ricardas%283%29.pdf. (Žiūrėta 2015-04-20)
71. *Apie projektą „Lyderių laikas“ 2009-2014 m.* (2012). Prieiga per internetą: <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20dokumentus:/article/2315/IprojektoetaporezultatuirIietapoplanuojamuveiklusantrauka.pdf>. (Žiūrėta 2015-04-21)
72. *Apie projektą*. Prieiga per internetą: <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/lt/apie-projekta>. (Žiūrėta 2015-01-31)
73. Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo rekomendacijos. Pritarta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2009 m. kovo 30 d. įsakymu Nr. ISAK-607.

74. Bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės audito tvarkos aprašas. *Valstybės žinios*, 2007, Nr. 41-1550.
75. EBPO. (2001). *Public sector leadership for the 21st century: executive summary*. Prieiga per internetą: <http://www.oecd.org/governance/pem/2434104.pdf>. (Žiūrėta 2015-01-26)
76. Formaliojo švietimo kokybės užtikrinimosistemos koncepcija. Patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2008 m. lapkričio 24 d. Įsakymu, Nr. ISAK-3219.
77. Global Education Leaders' Partnership. *What is GELP?* Prieiga per internetą: <http://gelponline.org/about-gelp/what-gelp>. (Žiūrėta 2015-01-30)
78. Guogis, A. (2009). *Arvydas Guogis. Naujojo viešojo valdymo reikšmė (III)*. Prieiga per internetą: <http://www.bernardinai.lt/straipsnis/2009-10-22-arydas-guogis-naujojo-viesojo-valdymo-reiksme-iii/33968>. (Žiūrėta 2015-01-22)
79. Jurgaitis, V., Šnipienė, R. (2012). *Mokyklų savarankiškumo plėtotės gairės*. Prieiga per internetą: <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20dokumentus:/article/1961/12%2011%2014%20LL2%20Mokyklų%20savarankiskumo%20gaires.pdf>. (Žiūrėta 2015-05-15)
80. Konkurso valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų pareigoms eiti tvarkos aprašas. Patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2011 m. liepos 1 d. įsakymu Nr. V-1193.
81. Kruse, K. (2013). What Is Leadership? *Forbes Magazine*. Prieiga per internetą: <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/>. (Žiūrėta 2015-01-19)
82. Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašas. Patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2011 m. liepos 1 d. įsakymu Nr. V-1194.
83. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. *Valstybės žinios*, 2011, Nr. 38-1804.
84. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 45-1708.
85. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas. *Valstybės žinios*, 2006, Nr. 77-2975.
86. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. *Valstybės žinios*, 2008, Nr. 113-4290.
87. Lyderiulaikas.smm.lt. (2011). *Lyderystės samprata, lyderystė – vardan mokymosi*. Prieiga per internetą: <http://portalas.emokykla.lt/naujienos/Puslapiai/Naujiena4155.aspx?Source=http://portalas.emokykla.lt/naujienos/Puslapiai/naujienuSarasas.aspx?category=Spaudos%20ap%C5%BEvalga&page=119&ID=3553>. (Žiūrėta 2014-11-02)

88. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcija. Patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2012 m. gegužės 30 d. įsakymu Nr. V-899.

89. *Pirmosios laidos „Švietimo lyderystės“ magistrantai įveikė paskutinįjį studijų etapą.* (2014). Prieiga per internetą: <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/lt/renginiai/rengini-mediaga/2827-pirmosios-laidos-vietimo-lyderysts-magistrantai-veik-paskutinj-studij-etap->. (Žiūrėta 2015-04-21)

90. Savivaldybių administracijų švietimo padalinių bendrieji nuostatai. *Valstybės žinios*, 2011, Nr. 78-3822.

91. *Savo lyderystės kelią pradėjo dar viena „Švietimo lyderystės“ magistrantūros studijų programos laida.* Prieiga per internetą: <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/lt/renginiai/rengini-mediaga/2605-savo-lyderysts-keli-pradjo-dar-viena-vietimo-lyderysts-magistrantros-studij-programos-laida>. (Žiūrėta 2015-04-21)

92. Slavinksaitė, D., Slavinksaitė, N. (2014). Švietimo decentralizacija. *Verslas studentų akimis*. Studentų ir jaunųjų mokslininkų straipsnių rinkinys, 1-6. Prieiga per internetą: <http://www.ttvam.lt/wp-content/uploads/2014/04/Svietimo-decentralizacija.pdf>. (Žiūrėta 2015-04-15)

93. Tamošiūnaitė, E. (2013). *Vaiko gerovė – efektyvi švietimo pagalba ir neformalusis ugdymas.* Prieiga per internetą: https://www.smm.lt/uploads/documents/naujienos/kalbos_pranesimai/20130827/viceministre%20Edita%20Tamosiunaite%202013-08-27.pdf.

94. Valstybės (strateginiai) švietimo stebėsenos rodikliai. Patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005 m. gruodžio 30 d. įsakymu Nr. ISAK-2692.

95. Valstybės švietimo ir mokslo stebėsenos tvarkos aprašas. Patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2012 m. rugpjūčio 14 d. įsakymu Nr. V-1201.

96. Valstybės tarnybos departamentas. (2014). *Valstybės tarnybos aktualijos.* Prieiga per internetą: [http://www.vlkk.lt/i/u/file/Naujienos/VTa_rudeninis%20\(1\).pdf](http://www.vlkk.lt/i/u/file/Naujienos/VTa_rudeninis%20(1).pdf).

97. Valstybinė švietimo 2013-2022 metų strategija. Patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2013 m. gruodžio 23 d. Nutarimu, Nr. XII-745.

98. Valstybinių (išskyrus aukštąsias mokyklas) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatai. Patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005 m. liepos 21 d. įsakymu Nr. ISAK-1521 (aktuali redakcija po 2014-08-01 pakeitimų).

99. Valstybinių (išskyrus aukštąsias mokyklas) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų (toliau kartu vadinama vadovai) kompetencijos ir vadybinės veiklos vertinimo kriterijai. Valstybinių (išskyrus aukštąsias mokyklas) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų

atestacijos nuostatų 1 priedas. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2014 m. rugpjūčio 1 d. įsakymo Nr. V-707 redakcija.

100. Valstybinių ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo nuostatai. Patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2007 m. kovo 29 d. įsakymu Nr. ISAK-556.

PRIEDAI

Lyderystės stilių bruožai ir taikymo situacijos

Lyderystės stilius	Bruožai	Lyderystės stiliaus taikymo situacijos
Autokratinė lyderystė	- Dar vadinamas direktyviu / nurodančiu lyderystės stiliumi. - Menkas grupės narių indėlis arba jo visai nėra. - Tik lyderis priima sprendimus. - Lyderis diktuoja darbo metodus ir procesus, retai kada pasitiki kitų priimtais sprendimais. - Centralizacija.	Tiksliausia taikyti tose situacijose, kai yra mažai laiko priimti grupinius sprendimus ar kada lyderis yra geriausiai išmanantis sritį ar užduotį komandos narys. Jos nauda akivaizdi, kai reikia priimti neatidėliotinus sprendimus ar atlikti projektus per ypač trumpą laiką.
Liberali lyderystė	- Lyderis leidžia grupės nariams priimti sprendimus. - Lyderis neteikia grupės nariams patarimų, nekonsultuoja jų. - Grupės nariai kelia daug reikalavimų lyderiui, nesugeba dirbti savarankiškai.	Gali būti veiksminga situacijose, kai grupės nariai yra aukštos kvalifikacijos, savo srities ekspertai, tačiau darbuotojai būna nepasiskirstę vaidmenimis, jų motyvacija darbiui menka.
Biurokratinė lyderystė	- Remiamasi tikslu lyderio nuorodų laikymusi. - Orientuojamasi į mažą standartų rinkinį, kai viskas turi būti padaryti tiksliai, tam tikrais būdais, garantuojant saugumą ir tikslumą. - Lyderiai griežtai laikosi organizacijos taisyklių ir politikos. - Darbuotojai turi būti paklusnūs lyderiui, nes jis yra vienintelis autoritetas, lemiantis kiekvieno darbuotojo statusą organizacijoje. - Slopina darbuotojų kūrybiškumą, savarankiškumą, savęs įgalinimą nuolatiniam mokymuisi, pasitikėjimą savimi. - Lyderiai kontrolę laiko prioritetu savo veikloje ir organizacijos veiklos stiprybe, todėl nenori pokyčių.	Taikoma, kai darbo aplinka yra nesaugi, pavojinga, todėl dėl saugumo būtina griežtai laikytis konkrečių nurodymų, pavyzdžiui, statybų ir konstrukcijų darbuose.
Narciziška lyderystė	- Būdinga nepalenkiama arogancija, beribis egoizmas, siekimas rodyti galią ir gėrėjimasis savimi. - Lyderiai turi milžiniškų lūkesčių, įvaldo įvairius lyderystės stilius, tačiau linkę tenkinti savo poreikius rodydami valdžią, bet jie nėra empatiški darbuotojams ir institucijoms, kurioms lyderiauja. - Orientuojamasi ne į originalumą, o į kopijavimą. - Lyderiai permainų laikotarpiu turi ryžto ir drąsos atlikti reikšmingas pertvarkas, kurios periodiškai išskyla visuomenėje. - Lyderiai savo elgsena ir lyderiavimu stiprina vidinę konkurenciją organizacijoje, darbuotojai patiria didelį spaudimą.	Narciziški lyderiai tinkami, kai reikia savo veikla paremti kitus, prisiimti lyderio vaidmenį, suteikti naujų impulsų kultūros raidai arba sugriauti funkcionuojančią sistemą.
Ugdomoji lyderystė	- Susiejami įgūdžiai ir gebėjimai, veiklos ir motyvacijos lyderystė, savimonė. - Remiamasi keturiomis orientacijomis: į asmeninį vystymąsi, užduotį, organizacinę	Lyderystė prasminga tokiais atvejais: - Įgalinant asmenis ir komandas pasiekti išskirtinių rezultatų. - Siekiant patrauklumo didinimo ir pasiekti

Lyderystės stilius	Bruožai	Lyderystės stiliaus taikymo situacijos
	plėtrą ir žmones. - Lyderis turi įdėti daug pastangų saviugdai, nes jo veiklos efektyvumas susijęs su asmeniniu progresu, įgalinančiu didinti asmeninę įtaką bei tobulinti savybes, padedančias įkvėpti ir motyvuoti darbuotojus. - Kiekviename etape lyderis turi įgalinti save gauti grįžtamąjį ryšį iš aplinkos, analizuoti turimą informaciją bei derinti ją su plane numatytais tikslais, įvertinant atitikimą, atotrūkius, tokiu būdu įvertinti savo asmeninį progresą. Ugdomosios lyderystės principai: - vystyti strategijas, didinančias pajamas, - lyderiauti aukšto efektyvumo komandose bendradarbiaujant, - mokytis lyderystės ir ugdymo/si įgūdžių, - siekti veiklos, karjeros ir asmeninių tikslų. Organizacijos gaunama nauda: - didinamas produktyvumas, gerinama kokybė, tobulinamos paslaugos ir dalijimasis vertybėmis; - didėja darbuotojų įsipareigojimai ir pasitenkinimas, kurie sudaro prielaidas išsaugoti gabius darbuotojus; - demonstruoja darbuotojams, kad organizacija įsipareigojusi mokyti savo darbuotojus ir padėti jiems tobulinti asmeninius įgūdžius; - skatina darbuotojo pasitenkinimą asmeniniu progresu; paremia mokymosi ir tobulinimosi iniciatyvas.	lygmens palaikymo. - Suteikiant lankstumą ir pasirinkimą. - Siekiant kokybės užtikrinimo.
Mentorystės lyderystė	- Lyderis yra paskiriamas pačioje organizacijoje, sudarant galimybes šiam lyderiui įgyti patirties ir sustiprinti mažiau patirties turinčių darbuotojų progresą organizacijoje. - Lyderiai darbuotojams ir vadovams padeda įvertinti savo stiprybes ir silpnybes organizacijoje, gauti konfidencialų grįžtamąjį ryšį iš lyderio, mokytis naujų įgūdžių ir elgsenos, kurti reikšmingus ryšius organizacijoje.	Mentorystę lyderiai gali realizuoti dirbdami su darbuotojais ar vadovais individualiai arba su darbuotojų komandomis. Dirbant su organizacijų vadovais, jiems sudaromos galimybės tobulinti savo veiklą įgyjant lyderystės, sprendimų priėmimo, kūrybiškumo, streso valdymo, laiko valdymo, susirinkimų valdymo ir karjeros plėtros įgūdžių.
Transakcinė lyderystė	- Lyderis yra suinteresuotas tik savimi, ryšiai su grupės nariais grindžiami naudos principu. - Lyderis laikosi nuostatos, kad žmonės motyvuoja tik apdovanojimais ir bausmės. - Lyderis pateikia aiškius nurodymus darbuotojams, ko iš jų tikisi ir kada šie lūkesčiai turi būti įgyvendinti. - Lyderis paskirsto darbą darbuotojams, neatsižvelgdamas į tai, ar pakanka išteklių. - Lyderiai nelinkę iš anksto numatyti veiklos problemų ir imtis prevencinių veiksmų, kad jų būtų išvengta.	Gali būti taikoma, kai veikloje aktualūs į tikslą orientuoti darbuotojų tarpusavio bei darbuotojų ir lyderio santykiai, tačiau tai slopina darbuotojų iniciatyvą, kūrybiškumą, savęs įgalinimą tobulėti, pasitikėjimą savo jėgomis ir kompetenciją.
Situacinė lyderystė	Remiamasi nuostata, kad kiekvienam darbuotojui turi būti vadovaujama.	Švietimo ir ugdymo organizacijose situacinė lyderystė reiškia stiprių profesinių mokymosi bendruomenių gyvavimą, kurios skatina

Lyderystės stilius	Bruožai	Lyderystės stiliaus taikymo situacijos
	- Realizavimas organizacijoje susijęs su profesinės mokymosi bendruomenės kūrimu. Profesinė bendruomenė veikdama mokosi ir tobulėja, vertindama savo ir kitų kompetencijas, kartu įvertina savo silpnybes ir stiprybes, nustato poreikį įgyti naujų įgūdžių ir gebėjimų. - Prisiimama atsakomybė už sprendimų priėmimą ir įgyvendinimą.	mokytojų profesinių žinių plėtrą ir praktikos tobulinimą. Tokioje aplinkoje mokytojai kolektyviai tiria mokymo veiklos būdų tobulinimą ir remia vieni kitus, nes jie patys transformuoja savo praktiką.
Charizmatinė lyderystė	- Lyderiai skatina kitus siekti geriausių tikslų ir atlikti aukščiausios kokybės veiklą. - Darbuotojai nori padaryti įspūdį lyderiui, todėl dirba sunkiai, negailėdami pastangų. - Lyderis veikia sėkmingai biurokратиškai valdomoje struktūroje arba aplinkoje, sujungiančioje tradicinį ir biurokratinį valdymą. - Veiklos pobūdis apibūdinamas kaip revoliucinis.	Tinkama vykdant trumpalaikius projektus, kai projektai reikalauja energijos ir talento.
Dalyvaujančioji / demokratinė lyderystė	- Lyderiai teikia grupės nariams patarimus ar konsultacijas, tačiau ir patys dalyvauja grupės darbe bei pripažįsta grupės narių indėlį. - Sprendimai priimami grupėje, o lyderis pateikia nurodymus, pirmiausiai pakonsultavęs grupės narius. - Lyderiai pripažįsta vieno ar kelių grupės narių indėlį, bet galutinį sprendimą priima patys. - Skatinamas darbuotojų kūrybiškumas. - Darbuotojai, priimdami sprendimus kartu, taip didina socialinį įsipareigojimą vienas kitam ir įsipareigojimą sprendimui.	Padedą priimant didelio tikslumo ir efektyvumo reikalaujančius sprendimus, nes nėra lyderio, kuris būtų visų sričių ekspertas. Grupės narių indėlis, kuria visavertį pagrindą priimant sprendimus.
Veiklos lyderystė	- Lyderiai turi gebėti numatyti veikimo eigą ir struktūrą, atitinkančią konkretų kontekstą ir situaciją. - Tai reiškia ne tik dalyvavimą, bet aktyvų veikimą susidūrus su įprastine tvarka sutrikdančiais įvykiais. - Lyderis prisiima atsakomybę už veiklos organizavimą, sudarantį prielaidas patenkinti reikiamus poreikius konkrečiu metu ir mažinti įtampą įvykio dalyviams. - Lyderiai supranta, kad jie yra dalis visumos ir veikia dėl kolektyvinės gerovės.	Orientuojamasi į situacijas, kai reikia veikti didelės rizikos (fizinės grėsmės, reputacijos grėsmės) sąlygomis. Tai susiję ne tik su sisteminiiais pokyčiais, aplinkos ir vartotojų poreikiais, bet ir su netipinėmis situacijomis, pavyzdžiui, žemės drebėjimu; arba smarkiai sumažėjus vartotojų skaičiui.
Įgalinančioji lyderystė	- Pagrindinė funkcija – ugdyti daugiau lyderių, o ne sekėjų. - Lyderiai veikia, remdamiesi kitų įkvėpimu ir įgalinimu. - Lyderis nusprendžia „ką“, o darbuotojai nusprendžia „kaip“. - Lyderis įgalina darbuotojus priimti sprendimus, suteikia jiems atsakomybes ir apibrėžia jų vaidmenis. - Darbuotojai labiau linkę veikti kompleksinėmis sąlygomis, kuriose vyrauja įgalinimas ir parama jiems, dalijimasis žiniomis ir užduočių	

Lyderystės stilius	Bruožai	Lyderystės stiliaus taikymo situacijos
	delegavimas. Pozityviai koreliuoja su dalijimusi žiniomis komandoje, komandos darbo veiksmingumu bei produktyvumu ir veiklos kryptingumu.	
Kooperatyvi lyderystė	- Inspiruoja lyderį įgalinti darbuotojus ir sudaryti maksimalias galimybes jų potencialo raiškai, kurti mokymosi kultūrą darbo vietoje, kai žmonės veikia kartu. - Vadovavimas širdimi yra kooperatyvios lyderystės bruožas, nes ji apima rūpestį ir autentiškumą. - Projektuojama pozityvi nuostata į kitus, nes ši lyderystė laiduoja vertingas paslaugas, intelektinį kapitalą ir darnius tarpusavio ryšius.	Šiandiena, kai susitikimai perkeliama į vaizdo konferencijas, ši lyderystės forma tampa labai svarbi, nes kooperatyvus komunikavimas remiasi tinklaviu, kai komunikuojama elektroniniu būdu, telefonu, siekiant perteikti žinias, vykdyti skaidrą, kreiptis patarimo į konkretų asmenį ir pan.
Įtraukiančioji lyderystė	- Susitelkia į tarnavimą ir kitų įgalinimą ugdyti save lyderiais. - Apima įvairias sampratas bei patirtis, stiprybes ir potencialą, kurį suponuoja organizacijos bendradarbiavimas viduje ir už jos ribų su partneriais bei vartotojais.	Įtraukiančiojoje lyderystėje aktuali lyderystės elgsena bei nuostatos, padedančios veiksmingai ir produktyviai veikti nuolat išskylančių iššūkių kontekstuose, nepripažįstant nuomonės, kad su statusu automatiškai gaunama teisė.
Tvarioji lyderystė	- Reiškia aktyvų įsijungimą su jėga, kuri daro poveikį šios lyderystės plėtrai ir kuria ugdymo/si aplinką organizacijoje, jai egzistuojant įvairialypėmis sąlygomis bei stiprinant gerų idėjų, sėkmingų praktikų bendruomenėse sklaidą, remiantis besidalijančiu mokymusi ir plėtra. Tvarioji lyderystė: - kuria ir (iš)saugo tvarų mokymąsi, - užtikrina ilgalaikę sėkmę, - skatina kitų lyderystę, - orientuojasi į socialinio teisingumo problemas, - plėtoja, bet neišsekvoja žmogiškųjų ir materialinių išteklių, - plėtoja aplinkos įvairialypiskumą ir pajėgumą, - remiasi aktyviu įsitraukimu į aplinką.	Reiškia ilgalaikes dalijimusi pagrįstas vertybes, suteikiančias galimybes ir valdančias rizikas, išskylančias dėl ekonominės aplinkos ir socialinės plėtros.
Transformacinė lyderystė	- Daro įtaką asmenų ir socialinių sistemų pokyčiams. - Kuria reikšmingus, pozityvius pokyčius, kurių dėka darbuotojai, siekdami tikslo, tampa lyderiais. - Lyderis darbuotojams yra modelis, kuris gerai supranta darbuotojų stiprybes, juos įkvėpia, kelia iššūkius jiems prisiimti didesnę atsakomybę už darbą. - Tai lyderis, nukreipiantis darbuotojus į tikslus, kurie optimizuoja jų veiklą. - Pripažįstama, kad kiekvienas asmuo gali prisidėti prie bendro komandos darbo. - Lyderiui mokymasis yra vertybė ir netikėtose situacijose jis išvelgia galimybių mokytis. - Kruopščiai apgalvojami veiklos dalyviai ir partneriai, garantuojama, kurią dieną bus įvykdytas numatytas tikslas.	

Lyderystės stilius	Bruožai	Lyderystės stiliaus taikymo situacijos
Atstovaujančioji lyderystė	• Lyderis darbo vietoje yra atkaklus, konkuruojantis atidžiai, darantis įtaką kitiems, inicijuojantis veiklą numatytų tikslų linkme bei priimančias sprendimus, kurie nukreipti į konkrečią problemą. • Orientuojamasi į tikslo siekiančią elgseną, kai pasiektas pirmasis tikslas baigiamas kito tikslo pirmuoju žingsniu ir taip nenutrūksta ir darniai pasiekiami visi numatyti tikslai. • Atstovavimo elgsena remiasi „duoti–imti“ tendencija ir atstovaujantis lyderis efektyviai paskirsto išteklius siekiant konkretaus tikslo ir tarpininkauja visose veiklos situacijose tarp darbuotojų bei darbuotojų ir vadovų.	Atstovavimo lyderystė stipriai priklauso nuo konteksto ir retai kada taikoma viena ilgą laiką kaip autonomiškas lyderystės stilius.
Besidalijanti lyderystė	• Sprendimų atrankos ir jų naudingumo analizė, dalyvaujant „kritiniams draugams“, kurie gali praplėsti žinių ir praktikos pagrindus, turi įtakos įgyvendinant alternatyvią kritinio mąstymo kultūrą konkrečioje organizacijoje. • Ne tik administratoriai ir vadovai turi informaciją ir galią priimti sprendimus bei dalyvauti pokyčiuose. Tai yra ir darbuotojų, ir vartotojų galioje. • Vadinama į mokymąsi orientuota lyderystė, kuri reikalauja individualios ir kolektyvinės atsakomybės, didinant kiekvieno žinias, įgūdžius ir supratimą. • Lyderystė remiasi principu „iš apačios į viršų“. Darbuotojai yra įsipareigoję rasti geriausius būdus, kaip atlikti veiklą ir sukaupti duomenis, atskleidžiančius, kas yra praktiška ir veiksminga, o kas – ne. • Bendradarbiavimo kultūroje darbuotojai yra ne dalyvaujantieji, o kuriantieji šią kultūrą.	Besidalijanti lyderystė naudinga, kai: • organizacijoje ar tinkle yra talentingų asmenų, kurie neturi galimybių plėtoti savo lyderystės potencialą; • organizacija ar tinklas nori keisti personalo strategiją „auginant kiekvieną“; • darbuotojai jaučiasi patogiai atlikdami paramos vaidmenį ar sąmoningai suvokia, kad tai yra svarbu, norint tapti kompetentingais; • tobulinama praktika, pripažįstant bendradarbiavimo ir dalijimosi idėjomis naudą; • organizacija ieško galimybių įtraukti mokymosi paramos asistentus, kurie atliktų paramos vaidmenį, t. y. patyrusius ir jaunus darbuotojus skatinti bendradarbiauti.
Tarnaujanti lyderystė	• Remiasi nuostata, kad lyderis veiklos prioritetus skiria kolegų poreikiams ir tų, kuriems jie tarnauja. • Tikslas – auginti asmenybes organizacijoje, didinti komandų bei darbuotojų asmeninį įsitraukimą į veiklos gerinimą ir vykdomą kaitą. • Lyderis darbuotojų poreikius iškelia aukščiau savųjų ir remiasi į paslaugas orientuota nuostata, įgalinančia darbuotojus augti ir plėtoti savo gebėjimus.	

Lyderystės mokykloje sąlygų savivaldos lygmeniu teisinis reglamentavimas

Lyderystės mokykloje sąlyga savivaldos lygmeniu	Teisės aktai, reglamentuojantys sąlygas	Teisės aktų trumpas aprašas
Stebėseną, skatinanti lyderystę.	Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. (Žin., 2011, Nr. 38-1804).	Šis įstatymas nustato Lietuvos Respublikos švietimo tikslus, švietimo sistemos principus, švietimo sistemos sandaros, švietimo veiklos, švietimo santykių pagrindus, valstybės įsipareigojimus švietimo srityje. 53 straipsnis. Švietimo stebėseną 1. Švietimo stebėsenos paskirtis – sudaryti sąlygas visiems švietimo valdymo subjektams priimti pagrįstus sprendimus ir vykdyti švietimo kokybę laiduojantį valdymą. 2. Valstybės švietimo stebėseną, vadovaudamasi švietimo ir mokslo ministro patvirtintais švietimo stebėsenos rodikliais ir jo nustatyta tvarka, vykdo Švietimo ir mokslo ministerija bei kitos švietimo ir mokslo ministro įgalios įstaigos, savivaldybių administracijos, mokyklos. 3. Švietimo ir mokslo ministerija kiekvienais metais paskelbia pranešimą apie švietimo sistemos būklę šalyje ir regionuose. 64 straipsnis. Švietimo priežiūra 1. Švietimo priežiūros paskirtis – stebėti švietimo prieinamumą ir kokybę ir skatinti švietimo tobulinimą, konsultuoti ir vertinti veiklą. 2. Švietimo priežiūra apima švietimo prieinamumo ir kokybės stebėseną, švietimo teikėjų, pagalbos įstaigų ir švietimo valdymo subjektų konsultavimą, prevencinių priemonių vykdymą, išorinį vertinimą, poveikio priemonių taikymą, švietimo tobulinimo skatinimą ir kitas įstatymų numatytas priemones. 3. Valstybinę švietimo teikėjų veiklos priežiūrą atlieka Švietimo ir mokslo ministerija.
	Formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo sistemos koncepcija. (Žin., 2008, Nr. 138-5461).	Koncepcijos paskirtis – suteikti conceptualų pagrindą politikų ir visuomenės susitarimams dėl švietimo kokybės sampratos ir formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo būdų bei priemonių, taip pat sukurti prielaidas švietimo kokybės užtikrinimo politikai suderinti.
	Valstybės (strateginiai) švietimo stebėsenos rodikliai. (Žin., 2006, Nr. 3-80).	Valstybės švietimo stebėsenos rodikliai suskirstyti grupėmis pagal tai, kurį švietimo sistemos komponentą apibūdina: švietimo kontekstą, aprūpinimą ir organizavimą, personalą, mokinius ir studentus, dalyvavimą švietime, mokymo ir mokymosi procesus, mokymosi rezultatus, švietimo pasekmes ar švietimo sistemos stebėjamą (metarodikliai).
	Valstybės švietimo ir mokslo stebėsenos tvarkos aprašas. (Žin., 2012, Nr. 98-5004).	Valstybės švietimo ir mokslo stebėseną yra švietimo ir mokslo stebėsenos subjektų vykdoma nuolatinė švietimo ir mokslo būklės bei kaitos analizė, vertinimas, prognozavimas, taip pat tam reikalingų duomenų rinkimas. Ji apima duomenų rinkimą apie švietimą ir mokslą: ikimokyklinį, priešmokyklinį, bendrąjį ugdymą, profesinį mokymą, aukštąjį mokslą, suaugusiųjų mokymą, neformalųjį vaikų švietimą, mokslo veiklą.
	Bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės audito tvarkos aprašas. (Žin., 2007, Nr. 41-1550).	Šis prašas nustato bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės audito sampratą, išorės audito organizavimą ir vykdymą.
	Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo rekomendacijos. (Pritarta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro	Rekomendacijose apibūdinamas rekomenduojamas įsivertinimo modelis bendrojo lavinimo mokykloms, pateikiama literatūra, kuria galima remtis, ir pateikiami veiklos rodikliai.

Lyderystės mokykloje sąlyga savivaldos lygmeniu	Teisės aktai, reglamentuojantys sąlygas	Teisės aktų trumpas aprašas
	2009 m. kovo 30 d. įsakymu Nr. ISAK-607).	
Kvalifikacijos tobulinimo sistema	Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. (Žin., 2011, Nr. 38-1804).	56 straipsnis. Švietimo ir mokslo ministerijos įgaliojimai 4) Vyriausybės ar jos įgaliotos institucijos nustatyta tvarka tvarkyti Studijų, mokymo programų ir kvalifikacijų registrą, steigti ir tvarkyti kvalifikacijos tobulinimo programų ir renginių, švietimo ir mokslo institucijų, licencijų, išsilavinimo pažymėjimų blankų, diplomų, atestatų ir kvalifikacijos pažymėjimų, mokinių, studentų, mokytojų registrus ir valstybės švietimo informacines sistemas; 14) tvirtinti valstybinių (išskyrus aukštąsias mokyklas) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų kvalifikacijos tobulinimo ir atestacijos bei veiklos vertinimo kas penkeri metai nuostatus, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo ir atestacijos nuostatus, pedagogų rengimo reglamentą; 69 straipsnis. Materialinė parama 4. Mokyklos (išskyrus aukštąsias mokyklas) savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija (dalyvių susirinkimas) (valstybinės ir savivaldybės mokyklos), savininkas (dalyvių susirinkimas) (kitų mokyklų) savo nustatyta tvarka užtikrina, kad mokytojams ir kitiems ugdymo procese dalyvaujantiems asmenims būtų apmokėtos ne mažiau kaip 5 dienų per metus kvalifikacijos tobulinimo išlaidos. 23 straipsnis. Pagalba mokyklai ir mokytojui 4. Pedagoginių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas yra sudedamoji neformaliojo suaugusiųjų švietimo dalis. Valstybinių (išskyrus aukštųjų mokyklų darbuotojus) ir savivaldybių švietimo įstaigų pedagoginių darbuotojų kvalifikacija tobulinama vadovaujantis švietimo ir mokslo ministro patvirtintais nuostatais. 5. Kvalifikacijos tobulinimo programas įgyvendina švietimo ir mokslo ministro nustatyta tvarka akredituotos kvalifikacijos tobulinimo įstaigos. 51 straipsnis. Kito švietimo teikėjo teisės ir pareigos 5) rūpintis mokytojų kvalifikacijos tobulinimu.
	Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcija. (Žin., 2012, Nr. 62-3152).	Koncepcijos paskirtis – pasiūlyti šiuolaikinę pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sampratą bei teisinius ir administracinius mechanizmus, kurie leistų įtvirtinti pedagoginių darbuotojų (mokytojų, dirbančių pagal ikimokyklinio, priešmokyklinio, pradinio, pagrindinio, vidurinio, individualizuotas ar socialinių įgūdžių ugdymo, profesinio mokymo, neformaliojo švietimo programas, ir pagalbos mokiniui specialistų) nuolatinio kvalifikacijos tobulinimo asmeninę ir institucinę motyvaciją, užtikrintų pedagogų kvalifikacijos tobulinimo paslaugų kokybę ir tikslingą bei veiksmingą lėšų, skiriamų iš biudžeto pedagogų kvalifikacijai tobulinti, naudojimą. Koncepcija teisiniu požiūriu bus įgyvendinta pakeitus atitinkamus teisės aktus.
	Valstybinių ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo nuostatai. (Žin., 2007, Nr. 39-1462).	Nuostatai reglamentuoja valstybinių (išskyrus aukštųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo tikslus, uždavinius, būdus, formas, organizavimą bei finansavimą.
Vadovų	Lietuvos Respublikos	37 straipsnis. Švietimo kokybė

Lyderystės mokykloje sąlyga savivaldos lygmeniu	Teisės aktai, reglamentuojantys sąlygas	Teisės aktų trumpas aprašas
atestacija.	švietimo įstatymas. (Žin., 2011, Nr. 38-1804).	5. Švietimo kokybei gerinti vykdoma švietimo stebėseną, tyrimai, mokyklų veiklos įsivertinimas ir išorinis vertinimas, mokyklų vadovų ir mokytojų atestacija, mokymosi pasiekimų vertinimas. 58 straipsnis. Savivaldybės institucijų įgaliojimai švietimo valdymo srityje 2. Savivaldybės vykdomoji institucija: 5) vykdo savivaldybės mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestaciją švietimo ir mokslo ministro nustatyta tvarka.
	Valstybinių (išskyrus aukštąsias mokyklas) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatai. (Žin., 2005, Nr. 108-3974).	Nuostatai reglamentuoja valstybinių (išskyrus aukštąsias mokyklas) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos tikslus ir principus, atestacijos turinį ir vertinimo kriterijus, atestacijos komisijų ir vadybos ekspertų veiklą, vadybinių kvalifikacinių kategorijų suteikimą, vadovų veiklos ir kompetencijos atitikties turimai kvalifikacijai kategorijai nustatymą bei apeliacijų teikimo ir nagrinėjimo tvarką.
	Valstybinių (išskyrus aukštąsias mokyklas) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų kompetencijos ir vadybinės veiklos vertinimo kriterijai. (2014 m. rugpjūčio 1 d. įsakymo Nr. V-707 redakcija.)	Kriterijų paskirtis yra vadovo kompetencijos – jo žinių, gebėjimų, vertybių, sąlygojančių sėkmingą vadovo veiklą ir mokyklos veiklos rezultatus, įvertinimas.
Vadovų priėmimo į darbą konkurso sistemos turėjimas.	Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. (Žin., 2011, Nr. 38-1804).	59 straipsnis. Švietimo įstaigos vadovo skyrimas ir jo įgaliojimai 1. Valstybinės švietimo įstaigos (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovo pareigybės aprašymą tvirtina, vadovą konkurso būdu į pareigas skiria ir iš jų atleidžia savininko teisės ir pareigas įgyvendinanti institucija (dalyvių susirinkimas) ar jos įgaliotas asmuo. 2. Savivaldybės švietimo įstaigos vadovo pareigybės aprašymas tvirtinamas, vadovą konkurso būdu į pareigas skiriamas ir iš jų atleidžiamas teisės aktų nustatyta tvarka. 3. Kvalifikacinius reikalavimus valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams ir konkurso šių įstaigų vadovų pareigoms eiti tvarką nustato švietimo ir mokslo ministras. 4. Nevalstybinių švietimo įstaigų vadovai skiriami į pareigas ir atleidžiami iš jų įstatymų nustatyta tvarka.
	Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. (Žin., 2008, Nr. 113-4290).	16 straipsnis. Savivaldybės tarybos kompetencija Redakcija nuo tos dienos, kai 2015 metais naujai išrinktos savivaldybių tarybos susirenka į pirmąjį posėdį: 21) savivaldybės biudžetinių ir viešųjų įstaigų (kurių savininkė yra savivaldybė), savivaldybės įmonių, akcinių bendrovių, uždarytųjų akcinių bendrovių (toliau – savivaldybės juridiniai asmenys) steigimas, reorganizavimas, likvidavimas ir jų priežiūra, savivaldybės mokymo ir auklėjimo (toliau – švietimo) įstaigų vadovų skyrimas į pareigas ir atleidimas iš jų teisės aktų nustatyta tvarka, dalyvavimas steigiant, reorganizuojant ir likviduojant viešuosius ir privačius juridinius asmenis.

Lyderystės mokykloje sąlyga savivaldos lygmeniu	Teisės aktai, reglamentuojantys sąlygas	Teisės aktų trumpas aprašas
	Konkurso valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų pareigoms eiti tvarkos aprašas. (Žin., 2011, Nr. 83-4050).	Aprašas nustato: konkurso skelbimo, dokumentų pateikimo ir priėmimo, komisijos sudarymo ir veiklos bei atrankos tvarką.
	Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašas. (Žin., 2011, Nr. 83-4051).	Aprašas nustato kvalifikacinius reikalavimus valstybinių ir savivaldybių bendrojo ugdymo mokyklų, profesinio mokymo įstaigų, ikimokyklinio ugdymo mokyklų, neformaliojo vaikų švietimo mokyklų ir formalųjį švietimą papildančio ugdymo mokyklų, neformaliojo suaugusiųjų švietimo mokyklų ir švietimo pagalbos įstaigų vadovams.
Realus strateginio planavimo mokyklose įdiegimas.	Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. (Žin., 2011, Nr. 38-1804).	54 straipsnis. Švietimo planavimas 4. Mokykla rengia strateginį planą. Mokyklos tarybos, savininko teisės ir pareigas įgyvendinančios institucijos (valstybinės mokyklos – biudžetinės įstaigos), savivaldybės vykdomosios institucijos ar jos įgalioto asmens (savivaldybės mokyklos – biudžetinės įstaigos), savininko teisės ir pareigas įgyvendinančios institucijos (dalyvių susirinkimas) (valstybinės ir savivaldybės mokyklos – viešosios įstaigos) savininko (dalyvių susirinkimas) (kitų mokyklų) pritarimu mokyklos strateginį planą tvirtina mokyklos vadovas.
Partnerystės priimančias sprendimus skatinimas.	Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. (Žin., 2011, Nr. 38-1804).	58 straipsnis. Savivaldybės institucijų įgaliojimai švietimo valdymo srityje 2. Savivaldybės vykdomoji institucija: 1) analizuoja švietimo būklę, užtikrina valstybinės švietimo politikos vykdymą; 2) organizuoja ikimokyklinį ugdymą, priešmokyklinį ugdymą, bendrąjį ugdymą, profesinį mokymą ir profesinį orientavimą, kitą vaikų neformalųjį švietimą, suaugusiųjų neformalųjį švietimą; 3) organizuoja ir koordinuoja švietimo pagalbos teikimą mokiniui, mokytojui, šeimai, mokyklai, vaiko minimalios priežiūros priemonių vykdymą; 4) teisės aktų nustatyta tvarka skiria savivaldybės administracijos švietimo padalinių vadovus ir specialistus; 5) vykdo savivaldybės mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestaciją švietimo ir mokslo ministro nustatyta tvarka; 6) organizuoja savivaldybės mokyklų mokytojų, švietimo pagalbos specialistų atestaciją švietimo ir mokslo ministro nustatyta tvarka; 7) Vyriausybės nustatyta tvarka organizuoja ir tvarko savivaldybės teritorijoje gyvenančių vaikų apskaitą; užtikrina, kad visi vaikai mokytųsi pagal privalomojo švietimo programas; 8) organizuoja savivaldybės teritorijoje esančių mokyklų mokinių mokymosi pasiekimų patikrinimus; 9) įstatymų nustatyta tvarka atsako, kad kiekvienas jos teritorijoje gyvenantis mokinytis būtų vežamas į mokyklą ir atgal, pagal šio įstatymo 36 straipsnio 1 ir 2 dalis organizuoja nemokamą mokinių vežimą į mokyklas; 10) teikia informaciją Švietimo ir mokslo ministerijai ir visuomenei apie švietimo būklę savivaldybėje. 59 straipsnis. Švietimo įstaigos vadovo skyrimas ir jo įgaliojimai Švietimo įstaigos vadovas: 3) atsako už šio įstatymo 26 straipsnyje nurodytos informacijos skelbimą,

Lyderystės mokykloje sąlyga savivaldos lygmeniu	Teisės aktai, reglamentuojantys sąlygas	Teisės aktų trumpas aprašas
		demokratinį švietimo įstaigos valdymą, užtikrina bendradarbiavimu grįstus santykius, mokytojo etikos normų laikymąsi, skaidriai priimamus sprendimus, bendruomenės narių informavimą, pedagoginio ir nepedagoginio personalo profesinį tobulėjimą, sveiką, saugią, užkertančią kelią bet kokioms smurto, prievartos apraiškoms ir žalingiems įpročiams aplinką; 8) Vaiko minimalios ir vidutinės priežiūros įstatymo nustatyta tvarka kreipiasi į savivaldybės administracijos direktorių dėl minimalios ir vidutinės priežiūros priemonių vaikui skyrimo.

Švietimo padalinių specialistų fokusuotų grupių diskusijų turinio (content) analizė

Kategorijos	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Bendradarbiavimo kultūros puoselėjimas	Gilesnis bendradarbiavimas	„<...> pasikeitė ir tų mokyklų santykis su mumis.“ (Š) „<...> su tom mokyklom bendravimas pasidarė gilesnis. (Š) „Iš tikrųjų yra atsiradęs visai kitoks kultūros ryšys, bendradarbiavimo tarp švietimo skyrių ir mokyklų. Ir tai jau yra pačioje mūsų bendravimo kultūroje šitie dalykai ir manau, kad šitie dalykai tikrai leis persikelti ir į kitas sritis.“ (Š) „<...> santykiai tokie artimi, bendražmogiški, demokratiški, ir niekada Švietimo skyrius nebuvo koks prievaizdas mokykloms <...>.“ (P) „Atsirado glaudesnis ryšys ir su pačiais vadovais.“ (P) „<...> šiaip bendradarbiavimas visada vyksta darbe, o čia visai kitoks santykis ir su vadovu ir tarpusavy kolegų net ir su mokytojais, kai grupėje susitinkam.“ (P) „<...> turi taip susiplanuoti savo darbą ir savo veiklas, kad tu rastum laiko ateiti į mokyklą šiaip sau.“ (K) „Seminariai konkrečia tema: „Lyderystė, bendradarbiavimas ir kooperavimas“ ir kalbam apie tuos pačius dalykus, ką akcentuojam mokytojam.“ (K)
	Pasidalintos lyderystės poveikis mokytojams (pavyko įgyvendinti bendrai planuotą idėją)	„Pasikeitė mokytojų mąstymas dėl mokinių ugdymo. Požiūris, kad gebėjimai yra lygeverčiai jau ir žinioms ir kad reikia tiesiog į ugdymo procesą labiau orientuotis ne vien tik į žinių pateikimą ir išmokimą, bet ir į gebėjimų ugdymą.“ (Š) „<...> matai ne tik veiksmuose, bet ir žmogaus kalboje, kad tai yra jau bendruomenės sprendimas, kad jau įtraukti į tuos procesus ne tik administracijos atstovai, bet atitinkami vaidmenys ir atsakomybė jau ir paprastam mokytojui.“ (Š) „<...> generuoti ir atnešti į gyvenimą metodines iniciatyvas, kad tai, kas vieniems naujovė, kitiems ne naujovė.“ (P) „<...> į kolegas pradėjo žiūrėti ne kaip į konkurentus, bet iš tikrųjų kaip į pagalbininkus ir draugus, nes stebėdami vienas kitų pamokas, ne kritikuoja, bet pasako, pažiūrėk, gal šitaip, o gal šitaip. Bendromis jėgomis jie išstobulino pamokas, kaip vesti.“ (K)
	Gilesnis esmę atskleidžiantis mokyklos pažinimas	„<...> mums retai tenka taip giliai susidurti su mokykla, ta prasme spręsti kartu, galvoti kartu, keisti ugdymo proceso organizavimą, kaip jį tobulinti.“ (Š) „<...> mūsų labai formalus bendravimas.“ (Š) „<...> mes nekalbam kaip iš esmės ir neanalizuojam, mes suburiame, pasidalinam patirtim ir išsiskirstom <...>.“ (Š) „<...> tai yra mokyklos lygmuo jau, kur mes niekad nelįsdavom iki tokio lygmens.“ (Š) „<...> dabar skyriaus prisilietimas prie įstaigos veiklos yra tik vadovo atestacija.“ (Š) „<...> svarbu tampa ne tik rezultatas, bet ir procesai vykstantys mokykloje. Ir jeigu nelįsi giliau, tai tikrai tada to nepajausi.“ (Š) „<...> mes pamatėm kitas mokyklų veiklas. Paraleliai mes matėm, kad tos veiklos kuria mokinių pažangos stebėjimo ir vertinimo sistemas naujas ir kaip jie tą daro.“ (Š) „<...> mes dabar imam iš apačios, drumsčiam vandenį, kad jie parodytų, kaip jie tą daro, kad paskui matytumėm.“ (Š) „<...> mes kaip specialistai labiau oficialiau žiūrėdavom į mokyklų planus, veiklos programas, analizuojam, sprendžiam, tokia gilesnė refleksija atsirado, pokalbiai, analizės, į mokyklą kaip kuratoriai važiuojam.“ (P) „<...> pagrindinį mūsų tikslą padeda pasiekti, įsitraukia mokytojai. Mes visada galvodavom, kaip tuos mokytojus įtraukti, mes, kaip steigėjai, daugiau su vadovais, su pavaduotojais bendravom, metodiniuose renginiuose su mokytojais, bet rečiau ir dabar dar atsirado daugiau galimybių taip pakopom įtraukti mokytojus į veiklą.“ (P)

Kategorijos	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
		„Leido geriau pažinti pačius vadovus, bendraujant su jais, geriau pažinti mokytojus, profesionalumo prasme, <...>.“ (P) „Pirmas dalykas kas atsirado, tai dalykas visiems susiburti. Susiburti ir pabendrauti.“ (K)
Kryptingas veikimas mokymo ir mokymosi procesų tobulinimui	Lyderystė mokymuisi	„Jei mes nelabai žinom, nelabai mokam, pasidarom didelę darbo grupę ir tada iš tų patirčių kuriam.“ (Š) „<...> galvoti apie priemones, būdus, kaip mūsų rajono pedagoginę bendruomenę, mokytojus vienyti ėjimui ta pačia kryptim. Išdiskutuoti bendrus matymus.“ (P) „<...> pradžioje yra išorinis postūmis, o kai pradedi veikti, darosi įdomu, įkabina, įtraukia ir tas skatina veikti įvairiais lygmenimis.“ (P) „Trijų lygmenų pokalbiai, vardan veiklos kokybės tobulinimo, labai tvirtai atėjo į gyvenimą.“ (P) „<...> kai mokyklos vadovas iš direktyvaus, standartinio vadovo tampa tu, su kuriuo tariamasi, kuris ne tik deleguoja, bet suteikia žmogui „sparnus“, pasitiki juo, kad mokytojas būtų atsakingas <...>.“ (P) „<...> jei lyginam savo rajoną su kitu rajonu, tai visi sako,oj, kaip pas jus čia neblogai. Bet mums atrodo, kad mes tą veiklą jau turim suaktyvinti, jau mes norim daryti kitaip.“ (P) „<...> jei mes pasiūlytume mokyklom, ką kaip įdiegti, kokių būdu tai. Tai vienas iš tų būdų būtų mokymai komandomis. Tą galima padaryti tik komandomis.“ (K) „<...>, kai kuriems žmonėms stinga informacijos apie lyderystę. Yra tam tikri stereotipai, kuriuos reikia griaut.“ (K)
	Pasidalinotji lyderystė	„<...> žymiai veiksmingesnis yra ne prievaizdinis vadovavimas, bet pasitikėjimas, funkcijų delelgavimas ir skatinimas žmonių lyderystę ir išipareigojimą, vidinį poreikį dirbti gerai ir kokybiškai, <...>.“ (P) „<...> mūsų rajono praktiškai visose mokyklose vyrauja vidurinysis pasidalintosios lyderystės lygmuo.“ (P) „Ne tik ,kad kažką abstrakčiai įpareigot ir paskirt, bet su tikslu.“ (K)
	Sprendimų priėmimo procesas	„Mes labai darom laisvas tvarkas, kad daugiau sprendimų būtų įmanoma priimti arčiau vietoje. Ne derinti su administracijos direktorium su Taryba, bet kiek įmanoma taip viską padaryti, kad būtų greitai reaguojama į pokyčius ir vietoj priimami sprendimai.“ (Š) „<...> mūsų tokia bendra savivaldybės politika yra į tai, kad įgalinti, kiek įmanoma, vietoje ir daryti sprendimus <...> .“ (Š) „Neįmanoma visko vienu ypu padaryti, tai viena, o antra – yra skirtingi žmonės, vieni mato truputį toliau, kitiems dar reikia parodyti. Už tai, kai vienodumo nėra, tai ir žingsniai nevienodi.“ (K)
	Mokyklų savarankiškumo skatinimas	„<...> kuo savarankiškiau įstaigos dirba, tuo mum yra geriau, <...>.“ (Š) „<...> kai kuriose mokyklose irgi buvo tie kitų lygmenų pokalbiai: mokytojas-vadovas, mokinys-mokytojas.“ (P)
	Tvari lyderystė	„<...> tvariosios lyderystės ne tik apraiškos, bet jau kai kuriose mokyklose iš tų penkių, jau leidžiamos gilesnės šaknys.“ (Š) „<...> galvojant apie tvarumą ir ilgaamžiškumą, mes stengiamės dirbti taip, kad to prievaizdizmo ir bausimių reikėtų kiek įmanoma rečiau ir mažiau, o pasitikėjimas, noras dirbti ir vidinis poreikis daryti gerai ir kokybiškai, būtų kiekvieno švietimiečio savastim.“ (P) „Atsirado daug atviresnis kalbėjimasis apie problemas, ne tik tai, kad kuo tu gali pasigirti, bet ir apie tai, kas nepasisekė ir kokią pamoką tu iš to pasiimi. Drąsa, atvirumas sustiprėjo.“ (P) „Kaip direktorės, tai gal auginimas tarp mokytojų, kad būtų lyderiai, mokytojus įtraukti, pakelti juos.“ (K) „<...> santykiai paremti vertybėmis, ko gero ir yra didžiausias tvarumo garantas.“ (K)
Mokyklos idėjų skladinimas	Tarpininkavimas	„<...> sužinojom iš tų pačių mokyklų, kad be savivaldybės palaikymo jiems sunku susitarti su verslo organizacijomis.“ (Š)
	Konsultavimas	„Konsultavimo vaidmuo yra vienas svarbiausių, padedant mokyklai. Mokyklos įvaizdis, viešieji ryšiai, tikslas yra labai paprastas.“ (K)
	Palaikymas	„<...> matosi, kad to jiems irgi reikia palaikymo, <...>.“ (Š) „<...> tą misiją mes atliekam, darom, prižiūrim.“ (P)

Kategorijos	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
		„<...> vertinam, padedam mokyklom, rekomenduojam, <...>.“ (P) „<...> mes jau senai perėję nuo priežiūros ir inspektavimo prie pagalbos ir konsultavimo.“ (P) „Per tą bendradarbiavimą mes juos stiprindavom, prisidėdavom, kuo galėdavom.“ (K)
	Iniciatyvumo skatinimas	„Tai va to stūmimo reikiai dar, kad darom, kaip darom, jeigu reikia, klauskit, tariamės, kaip darom, kad visgi judėtų.“ (Š) „<...> kaip juos motyvuoti skatinti, tai reikia sistemos kažkokios.“ (Š) „<...> skatinti žmones veikti ir jie pasiūlo, mes netrugdom.“ (Š) „Arba sulaukiam tokių dalykų, kad direktorius sužino kažkiokią naują ar kažką netradicišką. Jie ateina ir sako: mes norėtume daryti tą ir tą, kaip jūs į tai žiūrite, ką galėtumėm daryti, kaip galėtumėt pagelbėti. mes netrugdėm, paskatindavom, pastumdavom ir jei sukasi, sukasi ir tas labai jaučiasi <...>.“ (Š) „Mes matom tas vietas, kurias reikia judinti, mes judinam.“ (Š) „<...> bent jau mes skatinam ir dažniausiai veikiam ir per atestacijos nuostatas, kad mes judinam, skatinam, įgalinam, o ne tik pasižiūrim, kad būtų tvarkingi popieriukai sudėti.“ (Š) „Išgirdę žinią, iš mūsų komandos žmogaus iš direktorės, kad galima tą tą daryti ir mokytojai tada kyla iš apačios ir jau rodo savo iniciatyvas.“ (K)
	Teisinės aplinkos paruošimas	„Ateina žmonės su kažkokia inovacija, idėja, tai mūsų tikslas yra, kad mes paruoštume visą teisinį reglamentą, aplinką, kad ta idėja įgautų kūną.“ (Š)
Partnerystė priimant sprendimus		„<...> mokyklos rezultatų analizavimas kartu su mokyklos vadovu, aiškinimasis priežasčių, kodėl yra šitaip ar kitaip, tai, manau, kad čia mūsų funkcija galėtų būti, ji tokia ir yra, bet mes galėtumėm gal ieškoti kitų būdų to bendradarbiavimo, <...>.“ (Š) „Kai sakau mes nusprendėm, ne skyrius nusprendėm. Iš tikro mokyklų žmonės, <...>.“ (P) „Žmonės patys turi pasirinkti, kas jiems aktualu ir kaip jie nori spręsti šitas problemas.“ (K)
Atsakomybė už regiono švietimo tikslus	Švietimo padalinio atsakomybė	„<...> dabar dažniau atliekam organizavimo funkciją: suvesti, nurodyti, pasakyti kaip padaryti, kodėl padaryti. (Š) „<...> nes mums irgi taip pat rūpi kokybė, <...>.“ (Š) „<...> dabar mes didesnę laiko dalį skiriam organizavimui.“ (Š) „<...> pas mus buvo problema iškelta kaip mokytojų lyderystė, tai ir buvo pasiūlyta formos, sudaryti tris darbo grupes.“ (P) „<...> kas privalu, tai privalu, bet tuo pačiu auginam įsipareigojimą ir norą, paskatą veikti.“ (P)
	Mokyklos atsakomybė	„<...> nors tiesiogiai už pačią kokybę atsakinga mokykla.“ (Š) „Direktoriai visi su ta sistema suago kaip miesto atstovai ne vien tik kaip kiekvienas savo mokyklos atstovas.“ (Š) „Tai pabaigoj direktoriai pagaliau suvokė, kad jie yra atsakingi už viso miesto sistemą.“ (Š)
Suinteresuotųjų šalių įtraukimas į švietimo klausimų sprendimą	Bendro intereso identifikavimas	„<...> atneša naują bendravimo kultūrą ir pačiame versle, nes tarpusavy mes jungiame tinklą, mes tiesiog priverčiame natūraliai priverčiame verslo organizacijas tarpusavyje bendradarbiauti ir bendradarbiauti ne dėl savo konkrečių tikslų, bet tame centre yra vaikas ir dėl vaiko dirbdami tiesiog mes verčiame ir kitus tarpusavio bendradarbiavimo.“ (Š) „Bendravimas su politikais, jų įjungimas.“ (P)
	Sąlygų bendrai veiklai sudarymas	„Švietimo ir sporto kultūros komitetas buvo išplėstinis ir meras dalyvavo, ir visa mūsų valdžia ėjo, platesnis ratas negu tik komitetas ir tame susirinkime dalyvavo ir tų verslo įmonių, direktoriai irgi kalbėjo apie tą idėją ir pasakojo, iš tikrųjų gavom tik palaikymą.“ (Š) „<...> jeigu idėją daryt iki galo, tai ir turi visas prasidėti nuo galvos, nes ir sutartys ir su partneriais, palaikymas, jis turi gana giliai viską žinoti, kad tai veiktų mokykloje <...>.“ (Š)
	Bendras sprendimų priėmimas	„Mūsų visų bendras noras, bendra idėja, nes kaip ten bebūtų į savivaldybes buvo paraiška, mes visi žinojome, ko mes norime. Aišku, pirmiausia mes, nuo mūsų visas prasideda ir toliau eina mūsų partneriai, mokyklos, verslas ir visi kiti.“ (Š)
	Bendradarbiavimas	„Vis tiek mes puikiai matom, kad mokyklos tarpusavyje nebendruoja

Kategorijos	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
	tarp mokyklų	lygiaverčiai, nesidalina gerom idėjom.“ (Š) „<...> leido imtis konkrečių darbų, įtraukiant mokyklų bendruomenes, jas suvienijant, didinant atsakomybę ir įpareigojimą.“ (P) „<...> bendras pasitarimas su konsultantais 100 proc. visų mokyklų ir kažkokie bendramokykliniai renginiai.“ (P) „<...> dalyvaujančios mokyklos prisikalbino kitas mokyklas, kaip draugas, kad įsitrauktų į veiklą.“ (K) „Jei iki to laiko daugiau konkurencija buvo tokia kaip tarpo bendradarbiavimo, tai iš tikrųjų jis pasidarė atviresnis, išmoko visi dalintis tai, kuo turi, mokytis vieni iš kitų.“ (K) „<...> buvo direktoriai, susirinkę į direktorių pasitarimą, įdarbinti. Klausėsi, kalbėjo apie konkrečios gimnazijos patirtį, lyderystės srityje, ir kaip buvo įdarbinti, diskutavo.“ (K) „<...> mes galim mokytis vieni iš kitų, nereikia stažuoti užsienį, iš tikrųjų turime čia, vietoje, bet visi užsidarę labai dirbam.“ (K)
Teisės aktais reglamentuota lyderystė	Lyderystei nereikia teisės aktų	„<...> kad mūsų visi teisės aktai jie gi. Ir dabar mes galim daryti tą modelį, nes ta prasme neriboja <...>.“ (Š) „<...> teisės aktų dėl to nereikia keisti tam, kad jie būtų lyderiai ir kad priimtų kartu sprendimus ir gal galų gale pradėsime mes dirbti ir tai, kas parašyta teisės aktuose iš tikrųjų ir vyks mūsų įstaigose, nes dabar dažnai mokame gražiai kalbėti, pristatyti, protokolus parašyti, bet taip nevyksta.“ (Š) „<...> realiai standartiniai skyriaus nuostatai ant visos Lietuvos yra vienodi, o modelių matom labai visokių.“ (Š) „Atskaitomybė tiesiog žmogaus viduje yra, o projektas padėjo įtraukti daug žmonių, padėjo įsipareigoti jiems. Ir tada nori nenori, stiprėja atsakomybė, ir atskaitomybė kitaip suvokia.“ (P) „Tom funkcijom atlikti, kurias privalo atlikti švietimo padaliniai visoje Lietuvoje, vistiek šiek tiek esi laisvas. Tu gali rinktis principus, priemones, bendravimo kultūrą, ten laisvės yra pakankamai.“ (P) „<...> mes patys tai galim daryti ir nelaukti nurodymų, struktūrų, rekomendacijų, kad turi būti taip ir taip <...>“. (K) „<...> duoda atsakomybės prisiėmimą, nes jei nuleistų rekomendaciją ar nurodymą taip daryti, padariau, nes jūs taip liepėt. O dabar mes patys, patys įsivardinam, patys darom ir dar labai smagu.“ (K)
	Lyderystė teisės aktų galiojimo ribose	„<...> apie mus, mūsų aprašymą ir ką skyrius gali daryti, tai yra viena, bet kaip tą daryti.“ (Š) „<...> vyksta įgalinimo forma tikrai per tą, ką mes galim padaryti.“ (Š)
Gerosios patirties sklaidos valdymas		„<...> kai bus aiškesnė lyderystė tada mes administruosime ir sakysime: čia yra geroji patirtis, rodome, prašom imti ir naudoti. Ir aišku tos gerosios patirties sklaida bus žymiai naudingesnė, negu kapstymąsis ir išradinėjimas kažko tai ir net klaidų taisymas. Mažiau laiko bus klaidom.“ (Š) „<...> daug naujų dalykų atradome dalyvaudami tiek stažuotėse, tiek su kitom savivaldybėm dalindamiesi patirtimi <...>“. (K)

**Diplomas už II vietą 15-ojoje Jaunųjų tyrėjų tarptautinėje mokslinėje konferencijoje
„Ekonomikos ir vadybos aktualijos“**



**ŠIAULIŲ
UNIVERSITETAS**
SOCIALINIŲ MOKSLŲ
FAKULTETAS

DIPLOMAS

Gabrielei Užkuraitei

Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto organizuotoje
15-ojoje Jaunųjų tyrėjų tarptautinėje mokslinėje konferencijoje
„EKONOMIKOS IR VADYBOS AKTUALIJOS“

Pranešimo tema: „Lyderystė administruojant švietimo paslaugas:
Lietuvos teisinės aplinkos apžvalga“

II vieta

Socialinių mokslų fakulteto
Dekanas

2015-04-17

Gintaras ŠAPARNIS

Fokusuotos grupės diskusijos protokolas Nr. 1 (fragmentas)

Protokolo Nr. 1 (fragmentas)

Dalyviai: Šiaulių miesto mokyklų pedagogai

Fokusuotos grupės moderatorius: J. Valuckienė

Fokusuotos grupės padėjėjai: G. Užkuraitė ir S. Balčiūnas

Laikas: 15.00 val.

Vieta: Šiaulių miesto administracijos Švietimo skyriaus

Interviu trukmė: 1 val.

Informanto kodinis pavadinimas: Š

1. Kiek jūs jaučiat Švietimo skyriaus lyderystę?

Aš manau, kad labai padėjo susbūrimai, susibėgimai pastovūs, planuoti šito projekto aptarimam, manau, kad visom mokyklom tai buvo didžiausia nauda. Tie skyriaus inicijuoti pasitarimai.

2. Ateiti ir pasikalbėti su skyriumi, taip?

Mes visai kitokį Švietimo skyrių pažinome. Mes žinojome, kad tikrai kompetetingas be galo ir labai toks užu sienos, o kai bendravome, aš nustebau.

3. Ar reikia mokyklom artimiau bendrauti su skyriumi? Kodėl?

Nes susikalbėti lengviau yra ir kai sieki bendro tikslo, gali pasitarti ir geriau daryti tai. Visai kitokie santykiai ir kitoks požiūris į darbą. Visai kitokia pozicija ir kai tu sulauki pritarimo ir matai, kad čia gerai darom ir dar pastiprinam, tai čia labai svarbu yra.

4. O be projekto „Lyderių laikas“ to nebūtų buvę?

Kad nebuvo galimybių.

Bendrauti tiesiog nebuvo progos eiliniam mokytojui.

Kažkokie susiejimai, pokalbiai vienas su kitu, tai praplėčia galimybę ir mokyklai su mokykla pasitart.

Reikalinga mokyklos patirtis ir Švietimo skyriaus gebėjimas įvilkti, dokumentuoti, sutvarkyti tas mintis. Juk padarydavom tik tokius penkis visokius projektus ir viskas. Reikėjo apdoroti tą medžiagą, susisteminti taip, kaip reikia.

5. O kur link dabar skyrius turėtų vystytis? Ar link tobulo administratoriaus ir rikiuotojo, kas turi būt mieste, ar link tokio patarėjo, įgalintojo, konsultanto?

Labiau reikėtų mokyklai to antrojo varianto, bet neapleidžiant to pirmojo, nes tas pirmasis irgi yra svarbus.

6. O kodėl mokyklai labiau reikia? Kodėl mokyklai reikia tokio kitokio skyriaus? Labai gražiai pradėjot: moka sutvarkyti dokumentus, kai mokykla neturi sisteminio mąstymo. Ką dar skyrius moka, kad mokyklai jis yra naudingas?

Pamatyti plačiau, aprėpti, sutvarkyti. Čia juk buvo skirtingos penkios mokyklos. Na dabar nežinau ar tas Švietimo skyrius turi tik įgalinti, bet jis kažkaip turi tą unikalų projektą, modelį. Jis turi kažkaip garsinti jį.

Aš sakyčiau, kad Švietimo skyrius, matydamas platesnį kontekstą, sakykim viso miesto mokyklas, iš tikrųjų turėtų šalia administracinių darbų atlikti tą konsultanto vaidmenį, nes kaip taisyklė mokyklos turi savą patirtį, gerą patirtį arba nelabai gerą ir iš tikrųjų kiekvienai mokyklai yra ko mokytis. Ir Švietimo skyrius, tą matydamas, turėtų būti toks, kuris truputėlį paspiria, ką reikia, čia ne blogąja prasme, stumteli tiksliau, nes tų pokyčių labai reikia.