

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
ŽMOGAUS IR VISUOMENĖS STUDIJŲ FAKULTETAS

JUSTINA STACEVIČIENĖ  
VADYBA MOKYKLOJE

**MOKYTOJO LYDERYSTĖ GERINANT MOKYTOJŲ  
TARPUSAVIO BENDRADARBIAVIMĄ**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas – doc. dr. Gintautė Žibėnienė

Vilnius, 2023 m.

## TURINYS

PAVEIKSLŲ SAŖAŠAS .....	3
LENTELIŲ SAŖAŠAS .....	4
SAVOKŲ ŽODYNAS .....	5
ĮVADAS .....	6
1. MOKYTOJO LYDERYSTĖ .....	10
1.1. Mokytojo lyderystės samprata .....	10
1.2. Mokytojo lyderio savybės ir kompetencijos .....	13
1.3. Mokytojo lyderystės skatinimo būdai .....	17
2. MOKYTOJO LYDERYSTĖ MOKYTOJŲ TARPUSAVIO BENDRADARBIAVIME .....	22
2.1. Mokytojo lyderystės svarba bendradarbiaujant su mokytojais .....	22
2.2. Mokytojo sunkumai bendradarbiaujant su kolegomis .....	26
2.3. Mokytojo lyderystės skatinimas, siekiant gerinti mokytojų tarpusavio bendradarbiavimą .....	29
3. MOKYTOJŲ LYDERYSTĖS MOKYTOJŲ TARPUSAVIO BENDRADARBIAVIME ANALIZĖ: MOKYTOJŲ POŽIŪRIU .....	36
3.1. Tyrimo metodologija .....	36
3.2. Tyrimo rezultatų analizė .....	40
IŠVADOS .....	61
REKOMENDACIJOS .....	62
LITERATŪRA .....	63
SANTRAUKA .....	69
SUMMARY .....	70
AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA .....	71

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Mokytojų lyderystės kompetencijų vertinimas, balais .....	14
2 pav. Lyderystės skatinimo būdai mokykloje, proc. ....	20
3 pav. Mokytojų pasiskirstymas pagal kolegialaus bendradarbiavimo formų pasireiškimo dažnumą .....	31
4 pav. Mokytojų nuomonės apie savitarpio paramą siekiant profesinio tobulėjimo pasiskirstymas .....	32
5 pav. Mokytojų bendradarbiavimo stiprinimas per lyderystės skatinimą.....	33
6 pav. Mokytojo lyderio veikimo bendruomenėje schema.....	59

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Mokytojų lyderystės sampratos apibūdinimas.....	10
2 lentelė. Mokytojų bendradarbiavimo su kolegomis stiprybės ir silpnybės .....	26
3 lentelė. Tyrimo instrumentarijus.....	37
4 lentelė. Tyrimo dalyvių bendros charakteristikos.....	39
5 lentelė. Mokytojų lyderystės samprata .....	41
6 lentelė. Mokytojo lyderio savybės.....	42
7 lentelė. Mokytojo lyderio kompetencijos .....	44
8 lentelė. Mokytojo lyderio funkcijos .....	46
9 lentelė. Mokytojo lyderystės skatinimas .....	48
10 lentelė. Mokytojų lyderių santykiai su kolegomis.....	50
11 lentelė. Mokytojų tarpusavio bendradarbiavimo būdai .....	52
12 lentelė. Mokytojo lyderio iššūkiai bendradarbiaujant su mokytojais.....	53
13 lentelė. Mokytojų tarpusavio bendradarbiavimo skatinimas mokykloje.....	55
14 lentelė. Mokytojų tarpusavio bendradarbiavimo skatinimo būdai .....	57

## SAVOKŲ ŽODYNAS

**Mokytojų lyderystė** – tai elgesys, kai pedagogas inicijuoja pokyčius mokyklos lygmeniu, skatina mokytojų tarpusavio bendradarbiavimą, taiko pažangius ugdymo metodus, pristato ir įgyvendina naujas idėjas bei įkvėpia savo kolegas (Žukauskienė ir Bernatavičienė, 2021).

**Mokytojų tarpusavio bendradarbiavimas** – tai mokytojų komunikacija tarpusavyje, kai diskutuojama, keičiamasi nuomonėmis, idėjomis ir dalijamasi patirtimi, organizuojant ugdymo procesą (Monkevičius ir Čiužas, 2015).

**Mokytojų kompetencija** – gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, mokėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų visuma (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 1991).

**Transakcinis mokytojas lyderis** – tai asmuo, kuriam svarbus atlygis (materialinis ar nematerialinis) (Navickaitė ir Urbanovič, 2016).

**Transformacinis mokytojas lyderis** – tai asmuo, kuris skatina savo kolegas lyderiauti, imtis naujų projektų, nebijoti pokyčių, dalyvauti ugdymo veikloje (Navickaitė ir Urbanovič, 2016).

**Pasidalytoji lyderystė** – yra aplinka, kurioje pedagogas jaučia laisvę kurti, išsakyti savo nuomonę, inicijuoti ir pasidalinti naujomis idėjomis (Dambrauskienė ir Liukinevičienė, 2018).

## IVADAS

Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ konstatuojama, kad siekiant turėti sumanius Lietuvos piliečius, būtina vertinti ir ugdyti lyderystę, mokytis dirbti kartu su komanda, stiprinti partnerystę bei visuomenės organizuotumą. Šiame dokumente pažymima, kad bendrojo lavinimo sistema turi būti orientuota į kūrybiškumo, pilietiškumo ir lyderystės ugdymą. Siekiant atitikti dinamiškus visuomenės poreikius, švietimo kokybės mokyklose turi dirbti ne paklusnūs mokytojai, o kūrėjai ir iniciatyvus lyderiai.

Pastarąjį dešimtmetį mokytojų lyderystės svarba įtvirtinama Lietuvos teisės aktuose. Lietuvos Respublikos valstybinėje švietimo 2013–2022 m. strategijoje (2013) nustatyta, kad vienas iš pagrindinių švietimo tikslų - ugdyti profesionalius, pasižyminčius lyderyste pedagogus. 2015 m. Švietimo ir ugdymo studijų kryptių grupės apraše numatyti 60 studijų kreditų, kurie yra skirti lyderystės kompetencijoms ir gebėjimams ugdytis. Geros mokyklos koncepcijoje (2015) pabrėžiamas lyderystės švietime būtinumas. Pažymėtina, kad Lietuvos švietimo sistemos dokumentai (Geros mokyklos koncepcija (2015), mokyklos, įgyvendinančios bendrojo ugdymo programas, veiklos kokybės įsivertinimo metodika (2016)) ir jų nuostatos nukreiptos į mokytojų profesionalumo stiprinimą, naujų žinių ir įgūdžių įgijimą, aktyvaus dalyvavimo mokymosi procese skatinimą. Mokytojai lyderiai turi teigiamą įtaką kitiems savo kolegoms, įkvėpia juos, motyvuoja imtis naujų projektų arba naujos veiklos, konsultuoja juos ir teikia pagalbą.

Bendrųjų programų atnaujinimo gairėse (2019) akcentuojama mokytojų lyderystės nauda mokyklai, savarankiškai ugdymo turinio kūrybai, skatinančiai mokytojus priimti savarankiškus ugdymo turinio formavimo sprendimus. Šios nuostatos orientuoja į mokytoją kaip pagrindinį ugdymo turinio kūrimo mokyklos lygmeniu subjektą (Bruzgelevičienė, 2020). Bendrosios programos sukuria prielaidas įgyvendinti tarpdalykinę integraciją, tačiau pagrindinė sąlyga integracijai yra mokytojų tarpusavio bendradarbiavimas. Mokyklos lygmens veiksniai gali būti valdomi kuriant pokyčiams atvirą bendradarbiavimo kultūrą, imantis lyderystės (Bendrųjų programų atnaujinimo gairėse, 2019).

Stipri mokytojų lyderių pagalba mokykloje užtikrina didesnę kūrybinę potencialą, pasižymi inovatyvių mokymosi metodų taikymo įvairove ir įtraukia kitus mokytojus į bendrą veiklą (Skarbalienė, 2015). „Stipri lyderystė yra mokyklos vystymosi pagrindas, kai dauguma mokytojų nori tobulėti, nebijo pokyčių, būna ryžtingi, atviri naujovėms“ (Gumuliauskienė ir Vaičiūnienė, 2015, p.28). „Mokytojas lyderis dalinasi idėjomis, mintimis, savo profesinius tikslus sieja su mokyklos pažanga, yra atsakingas už mokyklos sėkmę“ (Valuckienė ir kt., 2016, p.2). Mokytojai lyderiai, bendradarbiaudami su mokytojais, formuoja mokyklos kultūrą, bendras vertybes, bendrą viziją, skatina institucinio lygmens pokyčius, integruoja inovatyvias edukacines idėjas į ugdymo procesą (Cansoy ir Parlar, 2017). Mokytojų

tarpusavio bendradarbiavimui trukdo tokie veiksniai, kaip nepakankama pedagogų kompetencija ir patirtis, jų darbo neįvertinimas, mokyklų nelankstus požiūris į ugdymo reikalavimo pokyčius, nėra motyvavimo sistemos, komandinio pedagogų darbo stoka (Česnavičienė ir Urnėžienė, 2016). Siekiant gerinti mokytojų tarpusavio komunikaciją mokykloje turėtų būti sukurta palanki darbo aplinka, užtinkrinamas pasitikėjimas vienas kitu, organizuojamas komandinis darbas ir mokymai lyderystės kompetencijoms stiprinti (Monkevičius ir Čiužas, 2015).

### **Iširtumas.**

Mokytojo lyderystės sampratą nagrinėjo Warren (2021), Hunzicker (2017), Hairon (2017), Kadri ir kt., (2021), Kunnari ir Ilomaki (2014), Miltenienė ir kiti, (2022). Mokytojo lyderio savybės ir kompetencijos savo darbuose aptarė Talalienė ir Šečkuvienė (2015); Žukauskienė ir Bernatavičienė (2021); Mistry ir Sood'as (2017); Čiužas (2013). Mokytojo lyderystės skatinimo būdai buvo pateikti šių mokslininkų straipsniuose Urbanovič (2016), Strehmel (2016), Valuckienės ir kt., (2016), Gumuliauskienė ir Vaičiūnienė (2015), Cansoy and Parlar (2017), Morris ir kt, 2020, Sun and Leithwood (2015), Nguyen ir Ng (2020). Mokytojo lyderystės svarbą bendradarbiaujant su mokytojais aptarė Monkevičius ir Čiužas (2015), Fix et al., (2020). Palumbo ir Manna (2019), Haler ir kt., (2020); Talalienė ir Šečkuvienė (2015), Cheung ir kt., (2018), Ala-Laurinaho et al. (2017), Lee (2016), Meyer ir kt., (2020), Sterret et al. (2018). Mokytojo lyderio patiriamus sunkumus bendradarbiaujant su mokytojais išskyrė Skarbalienė (2015); Gumuliauskienė ir Martusevičienė (2013); Poteliūnienė ir kt., (2019), Hallam ir kt., (2014); Navickaitė ir Urbanovič (2016). Mokytojo lyderystės skatinimo būdus siekiant gerinti mokytojų tarpusavio bendradarbiavimą savo darbuose aptarė Sterret (2018), Česnavičienė ir Urnėžienė (2016); Valuckienė ir kt., (2016); Demis (2015); Seashore ir kt., (2017), Lee ir kt., (2021), Klein ir Bremm (2019), Fix ir kt., (2020); Patzer (2020).

Mokytojas lyderis bendradarbiaujant su kolegomis susiduria su tokiais sunkumais, kaip mokytojų pasyvumas dalyvaujant veiklose, iniciatyvumo stoka, pasitikėjimo vienas kitu nebuvimu, prasta komunikacija, nenoras lyderiauti (Gumuliauskienė ir Martusevičienė, 2013; Hallam ir kt, 2014; Demir, 2015; Poteliūnienė ir kt., 2019). Monkevičius ir Čiužas (2015, p. 126) pažymėjo, kad sėkmingam mokytojų lyderių bendradarbiavimui su kolegomis, svarbūs veiksniai yra bendros vertybės ir vizija, kolektyvinė atsakomybė, mokytojų dalyvavimas sprendimų priėmime, kolegialus ugdymo praktikos tobulinimas, motyvacija, pasitikėjimas, parama.

### **Probleminiai klausimai:**

1. Kaip pasireiškia mokytojo lyderystė mokytojų tarpusavio bendradarbiavime?
2. Su kokiais iššūkiais susiduria mokytojas lyderis mokytojų tarpusavio bendradarbiavime?

3. Kaip pasireiškia mokytojo lyderystė gerinant mokytojų tarpusavio bendradarbiavimą?

**Darbo objektas** - mokytojo lyderystė gerinant mokytojų tarpusavio bendradarbiavimą.

**Tyrimo tikslas** – atskleisti mokytojo lyderystę gerinant mokytojų tarpusavio bendradarbiavimą.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti mokytojo lyderystę teoriniu aspektu;
2. Atkleisti mokytojo lyderio bendradarbiavimo ypatumus su kitais mokytojais;
3. Išsiaiškinti mokytojų lyderių nuomonę apie mokytojų tarpusavio bendradarbiavimą.

**Tyrimo metodai:**

1. **Mokslinės literatūros analizė** – tai metodas, kai analizuojami užsienio ir Lietuvos moksliniai straipsniai, pateikiama mokslininkų nuomonė tam tikrais klausimais nagrinėjama tema. Teoriniu aspektu buvo išanalizuota mokytojo lyderystė ugdymo procese ir mokytojo lyderystės raiška mokytojų tarpusavio bendradarbiavime.
2. **Lyginamasis metodas** taikomas, kai norima palyginti skirtingų mokslininkų nuomones, valstybių ar regionų patirtis nagrinėjama klausimais, statistinius duomenis, ekspertų pastebėjimus. Lyginamasis metodas gali padėti nustatyti skirtingus požiūrius į tą patį reiškinį, panašumus ir skirtumus, padeda atlikti analitines tyrimo funkcijas (Tidikis, 2003).
3. **Apibendrinimo metodas** - tikrovės reiškinų ir bendrųjų, esminių požymių bei savybių atspindėjimas. Apibendrinimas (remiantis juo apibendrinamas tyrimas, literatūra, daromos išvados), lyginimas (remiantis juo lyginama informacija, gauta įvairiais laikotarpiais). Po kiekvienos teorinės ar tyrimo dalies buvo rašomas apibendrinimas.
4. **Kokybinis tyrimas** - („Metų mokytojo“ giluminis interviu). Kokybinis tyrimas tai procesas, kurio metu tarpusavyje sąveikauja tyrėjas ir tyrimo dalyvis, t.y., tyrėjas apklausia tyrimo dalyvį žodžiu, siekdamas sužinoti jo nuomonę rūpimu klausimu. Kokybinio interviu pagrindas – atviri klausimai, suformuluoti remiantis moksline literatūra, sietina su nagrinėjama tema (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). Kokybinis tyrimas buvo pasirinktas todėl, kad galima sulaukti išsamesnių ir platesnių atsakymų į nagrinėjamą klausimą ir sulaukti kokybiškensių rezultatų, kadangi apklausti mokytojai, turintys didelę profesinę patirtį ir aktyviai dalyvaujantys ugdymo procese mokykloje ir už jos ribų.

**Darbo struktūra.** Teorinėje darbo dalyje pateikiama mokytojų lyderystės samprata, nagrinėjamos mokytojo lyderio savybės ir kompetencijos, aptariami mokytojo lyderystės skatinimo būdai. Taip pat analizuojami mokytojo lyderio bendradarbiavimo ypatumai su kitais mokytojais. Empirinėje darbo dalyje buvo atliekamas kokybinis tyrimas – X savivaldybės „Metų mokytojas“



nominacijos mokytojų lyderių apklausa, siekiant įvertinti jų nuomonę apie pedagogų tarpusavio bendradarbiavimą. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

**Raktiniai žodžiai:** mokytojų lyderystė, mokytojų tarpusavio bendradarbiavimas.

# 1.MOKYTOJO LYDERYSTĖ

## 1.1. Mokytojo lyderystės samprata

Mokytojo lyderystė yra svarbus veiksnys, kuris lemia mokyklos vystymąsi ir efektyvumą, kaip demokratiškas vertybių sklaidą, bendrų vertybių formavimą, gerą mokytojų bendradarbiavimą, ugdymo kokybę (Wenner ir Campbell, 2016). Svarbu išanalizuoti mokytojų lyderystės sampratą (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. *Mokytojų lyderystės sampratos apibūdinimas*

<b>Autorius</b>	<b>Paaškinimas</b>
Warren (2021)	Mokytojų kompetencijos, įgūdžių visuma, kurios skatina mokyklos narius pokyčiams.
Skarbaliėnė (2015)	Mokytojų noras vykdyti pokyčius, aktyviai dalyvauti veikloje, domėtis naujovėmis, organizuoti renginius ir šventes, būti kūrybingais ugdymo proceso kūrėjais.
Hunzicker (2017)	Mokytojų elgesys apimantis mąstymo būdą, kuris įtakoja organizacijos narių įsitraukimą susitarta kryptimi.
Hairon (2017)	Iniciatyvus mokytojų elgesys, įtakojantis kitų mokytojų mąstyseną ir elgseną.
Kadri ir kt., (2021)	Mokytojų veiksmai, nukreipti mokinių pasiekimams ir mokyklos veiklai gerinti, kelti jos prestižą.
Klein ir Bremm (2019)	Procesas, kurio metu siekiama teigiamai paveikti mokyklos bendruomenę: mokytojus, mokinius, tėvus.
Kunnari ir Ilomaki (2014)	Mokytojų elgesys, kuris įkvėpia ir motyvuoja kitus bendruomenės narius.
Navickaitė ir Urbanovič (2016)	Įtaka pasekėjams, nukreipta į pokyčių, atliepiančių bendrus lyderio ir pasekėjų tikslus, įgyvendinimą.
Siderevičienė, Balickienė (2016)	Mokytojo kvalifikacija, kompetencijos, profesiniai įgūdžiai, savybės, pedagoginis pašaukimas.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis minėtais autoriais

Mokytojo lyderystės sąvoka apibūdina mokytojų elgesį, susijusį su instituciniu ir profesiniu tobulėjimu, bendradarbiavimu su kolegomis, ugdymo kokybės gerinimu (Cansoy ir Parlar, 2017). Pasak Navickaitės ir Urbanovič (2016, p. 46), lyderystė gali būti apibūdinama kaip sugebėjimas, remiantis turima sprendimų priėmimo galia, užimama padėtimi ar susidariusiomis aplinkybėmis įtikinti kitus veikti tam tikra kryptimi.

„Mokytojų lyderystė yra reiškinys, kuriuo nusakomi santykiai su mokyklos bendruomene (mokiniais, jų tėvais, kolegomis mokykloje) ir kitais švietimo sistemos dalyviais (kolegomis iš kitų mokyklų, švietimo politikos formuotojais). Atsirandanti mokytojo įtaka skatina imtis veiklos, skirtos bendriems mokyklos ir švietimo sistemos tikslams įgyvendinti lemiančios švietimo kokybės augimą“ (Skarbaliėnė, 2015, p.1). Cheung ir kt, (2018) pažymėjo, kad mokytojai lyderiai daro įtaką mokyklos

veiklai, skatina kolegas domėtis naujovėmis, jas diegti savo praktikoje, aktyviai dalyvauti mokyklos veikloje.

Mokytojų lyderystė parodo pedagogų mokėjimą vadovauti mokykliniam kolektyvui, aktyviai dalyvauti mokyklos veikloje, projektuose, profesinių kompetencijų ugdyme, domėtis ugdymo naujovėmis ir jas integruoti į ugdymą (Ingersoll ir kt, 2018). Mokytojai lyderiai skatina savo kolegas tobulėti ir nukreipia juos į bendros veiklos ugdymą (Xie ir kt., 2021). Mokytojai lyderiai yra patyrę mokytojai, kurie didžiąją laiko dalį praleidžia klasėje, tačiau imasi lyderio vaidmenų tada, kai to yra reikalaujama, kai norima įvykdyti pokyčius, įdiegti naujus metodus. Vykdydami šiuos vaidmenis, mokytojai lyderiai padeda savo kolegoms išnagrinėti naujas idėjas ir jas įgyvendinti praktikoje (Cansoy ir Parlar, 2017).

Pažymėtina, kad mokytoją lyderį iš kitų pedagogų dažniausiai išskiria jo charizma ir pedagoginis pašaukimas. Pašaukimas yra suprantamas kaip pasiaukojimas, pedagoginių tikslų siekimas, ugdomoji veikla, sietina su gyvenimo prasme. Mokytojui lyderiui pedagoginis pašaukimas suteikia darbui ir gyvenimui prasmę, dėl ko mokytojas myli savo darbą ir stengiasi įkvėpti kitus. (Siderevičienė, Balickienė, 2016). Mokytojas lyderis - tai pedagogas, kuris jaučia aistrą savo darbui, kuris supranta, kad tai yra jo pašaukimas, kuris atsakingai vykdo savo funkcijas. Jis ugdo mokinius lyderius, siekia mokyklos tikslų įgyvendinimo ir švietimo sistemos veiklos efektyvumo (Skarbaliene, 2015, p.3). Mokytojai lyderiai veikia klasės viduje ir už klasės ribų, prisideda prie besimokančiųjų mokytojų bendruomenės, darydami įtaką ugdymo proceso tobulinimui (Demir, 2015).

Leffler (2019) pažymi, kad mokytojas lyderis ne tik skatina kolegas, bet ir veikia mokinių sėkmingumą, skatina jų veiklos kryptingumą, dalyvauja ne tik mokykloje, bet ir už jos ribų. Hunzicker (2017) akcentuoja, kad mokytojo lyderystė tai ne tik elgesys, bet ir mąstymo būdas. Jis mano, kad kiekvieną dieną įvairiose situacijose mokytojas gali rodyti lyderystę, tiek pamokoje, tiek bendroje mokyklos veikloje, projektuose. Lyderystė – tai, kai mokytojų gebėjimai tampa įsipareigojimais, savęs pozicionavimu švietimo kontekste.

Mokytojo lyderystė akcentuoja mokytojų elgesį, susijusį su tvarumo užtikrinimu ir ugdymo kokybės plėtra. Mokytojo lyderystė parodo mokytojo profesinį elgesį, skatinant mokyklos vystymąsi (Leffler, 2019).

Mokytojų lyderystė teigiamai įtakoja mokyklos rezultatus (Rasisi ir kt., 2021):

1. Mokytojai lyderiai įtakoja pokyčius ugdymo procese. Jie prisideda prie mokyklos bendruomenės produktyvumo ir besimokančiųjų bendruomenės formavimo.

2. Mokytojai lyderiai dalyvauja administracinių reikalų sprendimų priėmimo, reikšdami savo nuomonę.
3. Mokytojai lyderiai dalyvauja ugdymo programų kūrimo, formuoja mokyklos viziją, kovoja su biurokratizmu.

Mokytojų lyderystė yra svarbi, nes daro teigiamą įtaką pedagogų darbo produktyvumui ir mokinių pažangai, taip pat tai turi įtakos geresniems moksleivių pasiekimams. Mokytojas lyderis skatins ugdytinius, mokės juos sudominti, taikys įdomius ir naujus mokymosi metodus, palaikys su jais neformalų bendravimą, bus jiems pavyzdžiu (Gumuliauskienė ir Vaičiūnienė, 2015, p. 28).

Cansoy ir Parlar (2017) savo darbe pažymėjo, kad mokytojai lyderiai atlieka ir šias funkcijas:

1. Skatina administracijos, mokytojų tarpusavio bendradarbiavimą.
2. Skatina kolegų profesinį tobulėjimą.
3. Dalyvauja mokyklos veiklos tobulinimo procese.
4. Užtikrina tėvų ir mokytojų bendradarbiavimą ir dalyvavimą mokyklos veikloje.
5. Prisideda prie mokykloje vykstančių pokyčių.

Būtina pabrėžti, kad mokytojai lyderiai daro didelę įtaką mokinių mokymui(si). Atsižvelgiant į mokinių gebėjimus mokytojas lyderis pasirinks tinkamą mokymo(si) modelį ir pritaikys jį pagal asmeninį mokinių tobulėjimo poreikį. Toks mokytojas nėra tik teorijos pasakotojas, jis moka informaciją pateikti praktiškai. Jis nustato individualius mokinių ir jų grupių mokymosi prioritetus bei vertina mokykloje vykstantį ugdymo(si) procesą (Talalienė ir Šečkuvienė, 2015, p.136).

Verta apžvelgti transakcinės ir transformacinės lyderystės teorijas, kuriose analizuojami lyderio santykiai su pasekėjais. Teorijas pristatė J. M. Burns savo veikale „Lyderystė“. Burns (1979) pažymėjo, kad transakcinis lyderis lyderiauja per mainus, t.y., jeigu bus pasiektas geras rezultatas arba įgyvendinta užduotis, jie gaus finansinį ar nematerialinį atlygį. Taip pat toks lyderis nustato, stebi pasekėjų pažangą ir koreguoja jų veiklą. Tuo tarpu transformacinis lyderis įkvepia ir sudomina pasekėjus, motyvuoja juos tobulinti savo lyderystės gebėjimus, atsižvelgdamas į kiekvieno poreikius (Navickaitė ir Urbanovič, 2016).

*Apibendrinant galima teigti, kad mokytojas lyderis - tai pedagogas, kuris dirba jausdamas pašaukimą, atsakingai vykdo savo funkcijas, tobulėja pats ir ugdomosi procese augina kitus. Jo dėka įgyvendinamos švietimo naujovės, inovatyvūs sprendimai. Mokytojo lyderystė pasireiškia tada, kai kolegos gali reikšti savo nuomonę, inicijuoti ar prisidėti prie pokyčių įgyvendinimo. Mokytojas lyderis - svarbi mokyklos grandis, varomoji jėga, gebanti įkvėpti kitus, kurianti palankią mokinių mokymuisi ir savo veiklai aplinką. Sėkminga mokytojų lyderystė skatina mokytojus bendradarbiauti, siekiant tobulinti*

*mokymą, gerinti mokinių mokymosi rezultatus. Svarbu pabrėžti, kad būtent mokytojas lyderis ne tik geba įkvėpti savo kolegas, nukreipti juos veikti tam tikra kryptimi, bet taip pat ugdo ir mokinius lyderius.*

## **1.2. Mokytojo lyderio savybės ir kompetencijos**

Mokytojai lyderiai dažniausiai pasižymi šiomis savybėmis: noras pirmauti, siekimas aukštų rezultatų, troškimas būti geriausiam, ryžtingumas, gebėjimas įveikti baimę ir nerimą, gebėjimas būti kritišku, stipri atsakomybė ir gebėjimas motyvuoti mokinius ir kolegas (Talalienė ir Šečkuvienė, 2015, p.136). Skirtingas mokytojo lyderio savybes išskiria Žukauskienė ir Bernatavičienė (2021) tokias, kaip: mokėjimas išklausti, drąsa, pasitikėjimas savimi, pareigingumas, bendruomeniškumas, kūrybiškumas, smalsumas, iniciatyvumas. Gumuliauskienė ir Vaičiūnienė (2015, p. 25) pažymi svarbiausias asmenines savybes, kurias turi turėti mokytojai lyderiai, tai: ryžtingumas, sąmoningumas, intelektualumas, pasitikėjimas savimi, kolegiškumas ir atvirumas naujovėms.

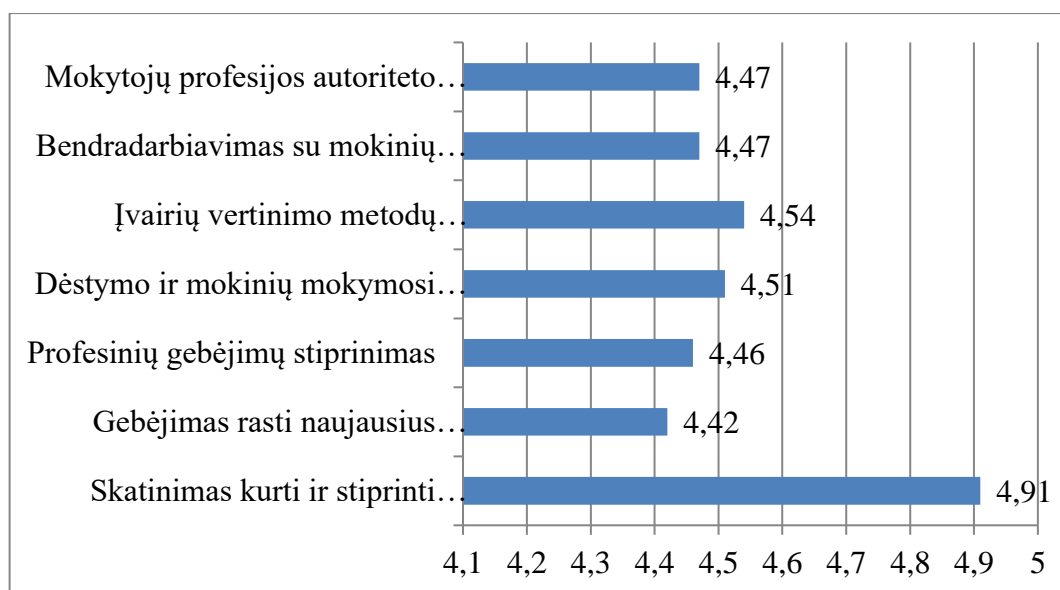
Tačiau lyderystė tai nėra tik asmens charakterio savybių rinkinys, lyderystės kompetencijas galima išugdyti ir stiprinti (Vaitkevičius, 2016). Urnėžienė ir Tučienė (2014) akcentuoja, kad lyderystės požymiai yra savarankiškumas, gebėjimas spręsti problemas, valdyti konfliktus, vesti derybas. Urbanovič (2016) akcentuoja, kad mokytojas lyderis yra autonomiškas, mokantis dirbti tiek individualiai, tiek kolektyve.

Kompetencija suprantama kaip gebėjimas profesinėje veikloje taikyti pagrindines technikas ar metodus, kurie padės atlikti tam tikras funkcijas. Mokytojo lyderio kompetencija pasireiškia per profesines žinias, mokėjimus bei įgūdžius, gebėjimą atlikti tam tikrus pavestus uždavinius mokykloje (Virbalė, 2022). Mokytojų lyderystės kompetencijų modelyje galima aptikti vadybinių kompetencijų – mokėti planuoti, organizuoti, kontroliuoti. Tokio modelio sukūrimo tikslas – „nustatyti tas žinias, gebėjimus ir įgūdžius, kurie reikalingi mokytojui – lyderiui, kad jis galėtų stiprinti tas kompetencijas. Taip nustatė veiklas, kuriose mokytojai gali veikti kaip formalūs ar neformalūs lyderiai, ir kompetencijas šioms veikloms atlikti” (Skarbalienė, 2015, p.6). Čiužas (2013) akcentuoja, kad visiems mokytojams lyderiams būdinga vadybinė kompetencija, kurią apibrėžia, kaip gebėjimą vadovauti ugdymo ir mokymosi procese, parinkti tinkamą mokymo ir mokymosi tempą, metodus, mokymo ir mokymosi strategijas. Ši kompetencija svarbi, nes mokytojas lyderis gebės planuoti, organizuoti savo ir kitų veiklą, stebėti ir įvertinti šios veiklos rezultatus.

Kiti mokslininkai papildė mokytojo lyderystės kompetencijų sąrašą inovatyvumu, gebėjimu reflektuoti, būti atviru naujovėms mokymosi procese, ieškoti ir taikyti naujus mokymosi metodus. Lyderystės pagalba galima suformuoti palankią, stiprią, besimokančią ugdymo įstaigos bendruomenės

kultūrą, kuri būtų grindžiama partnerystės santykiais. Pagrindinė mokytojo lyderio savybė – gebėjimas reflektuoti: išanalizavus esamą situaciją, pedagogas gali veikti, taikydamas skirtingus būdus savo profesinėje veikloje (Žukauskienė ir Bernatavičienė, 2021). Pažymėtina, kad mokytojai lyderiai nuolat siekia naujų žinių, lanko kursus, dalyvauja projektuose, būna lankstūs, stiprina savo komunikacijos įgūdžius, moka bendradarbiauti, perduoti ir integruoti žinias (Mistry and Sood’as, 2017).

Skarbaliene (2015) atliktame tyrime „Mokytojų lyderystės ir jos sąsajos su švietimo kokybe“ analizavo septynias mokytojų lyderystės kompetencijas, kurioms buvo taikomi 55 klausimai, skirti į(si)vertinti vykdomas veiklas pagal mokytojų lyderystės modelyje esančius kiekvienos kompetencijos aprašus (žr. 1 pav.).



1 pav. Mokytojų lyderystės kompetencijų vertinimas, balais

Šaltinis: Skarbaliene (2015)

Iš pateikto 1 pav. matyti, kad mokytojų lyderystės įsivertinimo vidurkis siekia 4,54 (5 balų skalėje). Vertinant kiekvieną iš kompetencijų atskirai, buvo nustatyta, kad mokytojai daugiausiai prisideda prie mokyklos bendradarbiavimo kultūros kūrimo ir stiprinimo. Taip pat, mokytojams gerai sekasi taikyti įvairius vertinimo metodus (testas, egzaminas žodžiu, raštu). Dėstymo ir mokinių mokymosi gerinimas surinko 4,51 balų. Vienodą balų skaičių surinko tokios kompetencijos kaip mokytojų profesijos autoriteto kėlimas, bendradarbiavimas su mokinių tėvais ir profesinių gebėjimų stiprinimas. Silpniausia mokytojų kompetencija pasižymi gebėjimu rasti naujausius mokslinius tyrimus. Tai reiškia, kad mokytojams sunkiai sekasi naujų mokslinių darbų paieškoje. Mokytojams reikia patikėti naujas atsakomybes ir leisti būti atskaitingam už vykdomus pokyčius.

Profesinis gebėjimų stiprinimas nurodomas Pedagogų profesinės etikos kodekse (2018), kuriame išskiriama pedagogo atsakomybė už savo kompetencijų gerinimą. Viena iš profesinės kompetencijos

tobulinimo sričių – pedagoginis bendravimas, komunikacija, dalijimasis žiniomis, gerą patirtimi, mokėjimas tinkamai pateikti informaciją bei užtikrinti grįžtamąjį ryšį. Bendradarbiavimo galimybių sudarymas ir skatinimas dalytis gerą praktika gali padėti sukurti abipusiai naudingus santykius tarp mokytojų (Petronienė, Šatienė, 2022).

Pukinskaitė ir kiti (2016) pažymi, kad dalijimasis gerą patirtimi skatina pedagogų profesinį augimą. Nuolatinis pedagogo tobulėjimas daro įtaką ugdymo proceso kokybei, nes būtent mokytojas užtikrina psichologiškai ir emociškai saugią ugdomąją aplinką, tikslingą ir efektyvų ugdymo proceso organizavimą ir įgyvendinimą.

„Rekomenduojama Lietuvoje sukurti ir taikyti mokytojo, mokyklos vadovo, švietimo darbuotojo lyderystės veiklų turinio aprašus. Kadangi lyderystę galima priskirti ne tik vienam asmeniui, bet ir visam kolektyvui, šie aprašai turi apimti bendruomenės veiklą. Aprašuose galima įtvirtinti būtinų kompetencijų sąrašą, priemones, jas tobulinti. Tokie aprašai gali būti naudingi norintiems suvokti lyderystės sampratą švietimo kontekste, įsivertinti savo lyderystės kompetencijas, savo silpnybes ir stiprybes, siekti kryptingai tobulėti” (Skarbalienė, 2015, p.7).

Žukauskienė ir Bernatavičienė (2021) savo tyrime pateikė vadovų nuomones apie lyderystės kompetencijas. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad mokytojo lyderystės kompetencija apima profesinių žinių kompleksą, platų mąstymą, norą tobulėti, gebėjimą bendrauti ir bendradarbiauti, dalintis žiniomis ir patirtimi ir perimti ją iš kitų. Visos mokytojo lyderio kompetencijos skirtos užtikrinti kokybišką ugdymą ir efektyvų tarpusavio bendradarbiavimą. Šio tyrimo rezultatai yra panašūs ir į Urnėžienės ir Tučienės (2014) atliktus tyrimus, kuriuose pateikiamos lyderystės kompetencijos tokios, kaip gebėjimas spręsti problemas, būti savarankišku ir mokėti vesti derybas, mokėti išklaudyti ir suprasti pašnekovą, patarti jam.

Spiteri's ir kiti (2020) nagrinėjo mokytojui lyderiui būtina kompetenciją – informacinių technologijų išmanymą. Mokytojas lyderis turi gebėti taikyti skaitmenines technologijas ugdymo procese bei savo pavyzdžiu skatinti kitus mokytojus naudotis jomis, pažinti technologines naujoves.

Tuo tarpu, Talalienė ir Šečkuvienė (2015, p.136) savo tyrime pažymi, kad mokytojas lyderis turi tokius gebėjimus, kaip „gebėjimą įtraukti tėvus į dalyvavimą mokyklos veikloje; įtraukti mokinius į ugdymo(si) procesą; gebėjimą kurti palankų mikroklimatą; priimti savarankiškai sprendimus; gebėjimą priimti atsakomybę už savo veiklas; suprasti ir sisteminti mokinių ugdymo(si) turinį; gebėjimą planuoti ir organizuoti mokymosi procesą; gebėjimą vertinti mokinių pažangą; gebėjimą tobulinti profesinę veiklą. Mokytojai lyderiai turi pasižymėti tokiais gebėjimais kaip gebėjimas stiprinti savo žinias ir

įgūdžius; gebėjimas apibrėžti mokymosi prioritetus, gebėjimas surasti ir analizuoti duomenis, gebėjimas vertinti ugdymo(si) procese“.

Žukauskienė ir Bernatavičienė (2021, p.217) akcentavo, kad mokytojų lyderystės kompetencija apima šiuos gebėjimus: kūrybiškumo ir inovatyvumo, bendradarbiavimo kultūros kūrimo, darbo grupėje, ugdytinių vertybinių nuostatų formavimo, ugdymo kokybės užtikrinimo.

„Mokytojai lyderiai tai yra tokie pedagogai, kurie buvo suinteresuoti diegti tam tikras įvairias inovacijas savo pedagoginiame darbe. Jie savo pavyzdžiu motyvuoja kolegas domėtis paskutinėmis naujienomis, kaip pajvairinti bei patobulinti ugdymo procesą. Nustatyta, kad mokytojus lyderius dažnai vadina inovatoriais. Diegiant inovacijas mokymosi procese, svarbus mokytojų veikimas komandose bei kolegų palaikymas. Pažymėtina, kad komandinis darbas padėdavo įveikti kylančius iššūkius, mokytis kartu, spręsti problemas” (Melnikova ir kiti, 2022, p.138).

Talalienė ir Šečkuvienė (2015) atliko tyrimą, kuriame tyrinėjo muzikos mokytojo lyderystės gebėjimus ir padarė tokias išvagas:

- Muzikos mokytojas pasirenka tokias mokinių motyvavimo priemones, kaip įdomių mokymosi metodų taikymas. Taip mokiniui bus įdomu pažinti dėstomą medžiagą ir jis norės mokytis.
- Taip pat mokytojas atsižvelgia į mokinių norus ir galimybes, ieško bendrų interesų;
- Bendravimas ir bendradarbiavimas pasireiškia per bendros veiklos organizavimą su kitų dalykų mokytojais, įtraukiant mokinių tėvus, organizuojant renginius.
- Gebėjimui spręsti sunkumus, kurie iškyla muzikinės veiklos metu;
- Daug kalbasi, išsiaiškina situaciją diskutuodamas, suprasdamas individualius ir grupės poreikius, atsisakantis dėl siekiamo tikslo asmeninių poreikių.
- Konfliktinių situacijų valdymo gebėjimai pasireiškia skirtingų konflikto sprendimo būdų pritaikyme, emocijų valdyme, mandagume, draugiškuose santykiuose, skirtingų nuomonių supratime (Talalienė ir Šečkuvienė, 2015).

*Reziumuojant galima būtų konstatuoti, kad mokytojui lyderiui būdinga kompetencijų ir tam tikrų būtinų savybių visuma. Svarbu tai, kad mokytojai lyderiai savo kompetencijas ugdo ir tobulina nuolat, būtent tai yra mokytoją lyderį išskiriantis iš kitų pedagogų bruožas. Lyderis turi turėti organizavimo, planavimo, t. y., vadybines kompetencijas, taip pat svarbu, kad pasižymėtų ryžtingumu, drąsa, nebijotų klysti. Svarbu ir tai, kad mokytojas lyderis turi gebėti išklausti kolegų nuomones, valdyti konfliktines situacijas, priimti įvairius mokytojų požiūrius, siekiant bendrų tikslų. Kadangi mokytojas lyderis nedirba vienas, šalia jo yra skirtingų požiūrių žmonės, svarbu, kad būtų puoselėjama bendradarbiavimo ir pasitikėjimo kultūra. Mokytojas lyderis turi gebėti bendradarbiauti, suteikti pagalbą mokytojams*



*organizuojant ugdymo procesą ir įgyvendinant reikšmingus pokyčius. Svarbu ir tai, kad mokytojas lyderis turi ne tik pats taikyti inovatyvius mokymosi modelius, metodus ir būdus, tačiau ir dalintis savo patirtimi su kolegomis, o esant motyvacijos trūkumui, semtis patirties iš kitų ugdymo proceso dalyvių. Visos šios savybės kuria mokytojo lyderio paveikslą, kuris veikdamas prisideda prie kokybiško ugdymo užtikrinimo.*

### **1.3. Mokytojo lyderystės skatinimo būdai**

Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ konstatuojama, kad siekiant turėti sumanius Lietuvos piliečius, būtina vertinti ir ugdyti lyderystę, mokytis dirbti kartu su komanda, stiprinti partnerystę bei visuomenės organizuotumą. Šiame dokumente pažymima, kad bendrojo lavinimo sistema turi būti orientuota į kūrybiškumo, pilietiškumo ir lyderystės ugdymą. Kitame švietimo dokumente - švietimo lyderystės plėtotės gairėse (2012) įtvirtinta lyderystės svarba, plėtojimas mokykloje, integravimas į ugdymo procesą, lyderystės kompetencijų stiprinimas, lyderystės modelių pritaikymas. Tačiau, mokytojų ir vadovų lyderystės stiprinimui neužtenka vien parengtų formalių dokumentų. Urbanovič (2016) pažymi, kad lyderystės plėtra turėtų būti siejama ne tik su efektyvumo ir kontrolės problemų sprendimu, o žmonių pasiekimų didinimu. Siekiant atitikti dinamiškus visuomenės poreikius, švietimo kokybės mokyklose turi dirbti ne paklusnūs mokytojai, o kūrėjai ir iniciatyvus lyderiai.

Sėkminga mokytojų lyderystė suteikia daug naudos mokyklai: skatina mokytojus bendradarbiauti, siekiant tobulinti mokymą, mokyklos veiklą ir gerinti mokinių mokymosi rezultatus. Pažymima, kad mokyklose, kur vyrauja mokytojų lyderystė, ugdymo procesas yra pažangesnis ir novatoriškesnis (Gumuliauskienė ir Vaičiūnienė, 2015, p.28).

Pedagogai turi būti skatinami dirbti kūrybingai, tobulėti profesiniu požiūriu, mokytis kartu su kitais ir kurti stiprią besimokančiųjų bendruomenę. Mokyklos vadovas gali būti pagalbininkas komandiniame darbe, palaikyti mokytojus, padėti spręsti problemas. Lyderiai veikia mokinių pastangas mokytis, siekti žinių ir jas panaudoti, t. y., skatinant mokytojų lyderystę, juos įtraukiant į mokyklos sprendimų priėmimą, skiriant prasmingas užduotis, skatinama ne tik mokytojų atsakomybė, bet rodomas pavyzdys ir mokiniams, kaip bendras dalyvavimas atneša geresnius rezultatus (Skarbalienė, 2015, p.6).

Strehmel (2016) pažymi, kad mokytojui lyderiui **būtiną profesinį tobulėjimą** – nenutrūkstamas procesas, apimantis tiek asmeninį, tiek profesinį augimą. Profesionalus tobulėjimas susijęs su mokytojų įtaka savo kolegoms ir mokiniams, pavyzdingu elgesiu ir atvirumu profesijos naujovėms. Valuckienės ir kt., (2016, p. 1) teigia, kad siekiant praplėsti savo akiratį ir dalyvauti kvalifikacijos kėlimo kursuose užsienyje, mokyklų vadovams ir mokytojams siūloma pasisemti geros

patirties įsivertinant mokyklos veiklos kokybę analizuoti ir kvalifikacijos tobulinimo užsienyje poveikį mokinių mokymo(si) kokybei ir mokyklos pažangai. Mokykloms siūloma į veiklos kokybės vertinimo procesą įtraukti projekto rezultatų stebėseną. Taip pat mokytojai turi įvertinti, kaip projekte pasiekti tikslai siejasi su mokyklos veiklos rodiklių turiniu bei numatyti projekto rezultatų palaikymą.

Gumuliauskienė ir Vaičiūnienė (2015) pažymi, kad siekiant sustiprinti lyderystę, svarbu, **skatinti mokytojų ryžtingumą**, įvertinant juos už pastangas ir iniciatyvas. Mokykloje pedagogams turi būti sudaromos sąlygos būti konsultantais ir mentorais, t. y., kopti karjeros laiptais, kurti bendradarbiavimo ir mokymosi tinklus, užtikrinti objektyvią vertinimo sistemą.

**Tinkamos sąlygos.** Mokytojų lyderystei stiprinimui **būtinai darbu krūvio mažinimas, palankus mikroklimatas, laisvas laikas projektams vykdyti** (Hujala, 2016). Palankios sąlygos lyderystei apima:

1. Mokyklos tikslų lyderystės stiprinimui išskėlimas;
2. Vadovų ir mokytojų požiūrio sutapimas;
3. Laisvė skleisti kūrybiškumą;
4. Tarpusavio pagarba (Žukauskienė ir Bernatavičienė, 2021).

Taip pat, kad turi būti **skatinama vidinė mokytojo motyvacija apimanti nematerialines priemones, tai yra, mokytojo pripažinimas ir įvertinimas**. Mokyklos vadovai turi patys būti lyderiai ir rodyti pavyzdį mokytojams, užtikrindami solidarumą, harmoniją ir tvarką (Cansoy ir Parlar, 2017).

Mokytojams turi būti suteikiama **galimybė dalyvauti valdymo procese**, ugdyti savo lyderio bruožus ir savybes, nes tai leidžia augti ir kaip ugdymo profesionalams, ir kaip asmenybėms. Jeigu vadovas palaiko mokytoją, jis gali tapti iniciatyviu lyderiu vienoje ar kitoje organizacijos veiklos srityje. Po kelerių metų toks mokytojas ir pats gali išaugti į gerą vadovą. Vadovams pasidalijimas darbais ir įpareigojimais leidžia rasti daugiau laiko naujoms idėjoms atsirasti ir dalintis, įžvalgiai įvertinti bendrą organizacijos kaitos ir raidos būklę (Skarbaliene, 2015,p.6).

Gumuliauskienė ir Vaičiūnienė (2015) savo tyrime nustatė, kaip mokykloje yra skatinama lyderystė:

- mokytojai aktyviai organizuoja ir veda kompetencijų tobulinimo renginius (47,1 proc. vadovų ir 38,1 proc. mokytojų);
- mokyklos vadovai skatina mokytojų iniciatyvas, jas vertina ir palaiko (47,1 proc. vadovų ir 33,3 proc. mokytojų);
- mokykloje užtikrinamas grįžtamasis ryšys (29,4 proc. vadovų, 30,4 proc. mokytojų);

- mokytojai savanoriškai įtraukiami į sprendimų priėmimą, mokyklos ugdymo turinio formavimo ir formalizavimo procesus (teigia 29,4 proc. vadovų ir 18,2 proc. mokytojų).

Mokyklų vadovų lyderystės stilius koreliuoja mokytojų įtraukimą į sprendimų priėmimą, siekiant mokyklos sėkmės. Įtraukimas ir konsultavimas turėtų sumažinti atotrūkį ne tik tarp mokyklos personalo, bet ir tarp tėvų, mokinių ir vietos bendruomenės (Dogaru ir Neacșu, 2013).

Gumuliauskienė ir Vaičiūnienė (2015) savo tyrime pažymėjo, kad siekiant tobulinti mokytojų lyderystę, verta skatinti mokytojų veiklumą, dirbti grupėse ir su vadovais, vadovauti grupėms; dalyvauti mokymuose ir nuolat raginti kitus tobulėti; dalyvauti veiklos stebėsenos ir vertinimo procesuose; dalyvauti tobulinant ugdymo eigą; prisiimti atsakomybę konkrečioje jos srityje; vadovauti veiklai ne tik klasėje, bet ir kitose mokyklos projektuose; dalyvauti ir organizuoti veiklą, palaikančią personalo lyderystės kompetencijos stiprinimą. Valuckienės ir kt., (2016, p. 1) tyrimo rezultatai parodė, kad mokytojų lyderystė, įgyvendinant mobilumo vizitų idėjas, pasireiškia tikslingu kolegų įtraukimu į mokymąsi, grupinio darbo organizavimu, vadovų paramos sumanymams įgyvendinti siekimu.

Mokytojų lyderystei plėtotis mokykloje turi būti sudaromos palankios sąlygos:

1. **Įgalinimas:** mokytojai ekspertai turi jaustis tikri, kad gali padėti kitiems;
2. **Laikas:** vadovaujantiems specialistams turi pakakti laiko susitikti su kolegomis, bendravimas nuotolinėmis priemonėmis per Zoom, Moodle gali sutaupyti mokytojų laiką;
3. **Galimybės:** mokytojams lyderiams turi būti suteikta galimybė prisiimti įvairias pareigas, pvz., instrukuoti ir patarti kolegoms, taip pat vadovauti bendradarbiaujant grupiniam darbui įvairiose srityse (Cansoy ir Parlar, 2017).

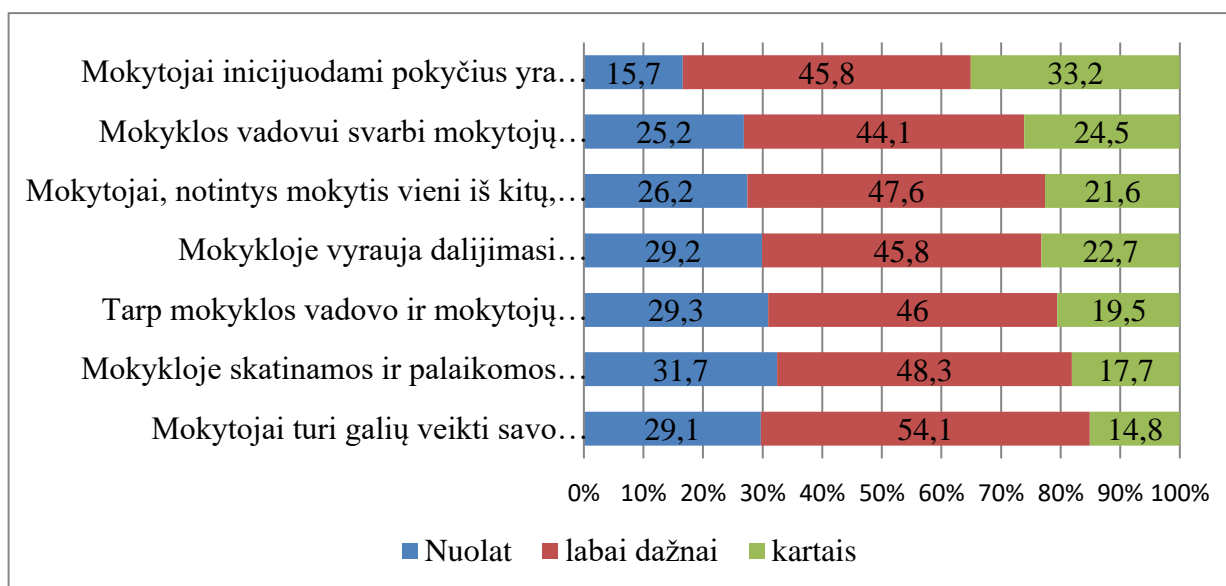
Taip pat mokytojai turi turėti sąlygas reguliariai susitikti, keistis informacija ir bendradarbiauti, dalintis mintimis apie bendras vizijas ir tikslus (Seashore ir kt., 2016). Mokytojai turi turėti galimybes dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose, turėti balsą ir jaustis įgalintais (Morris ir kt., 2020).

Tuo tarpu, mokyklos **direktoriai turi išsikelti aiškius mokyklos tobulinimo tikslus, palaikyti mokytojus siekiant šių tikslų ir platinti lyderystės praktiką** (pvz., sprendimų priėmimą) skirtinguose mokyklos struktūros lygiuose (Sun ir Leithwood, 2015). Mokyklose reikia **sukurti vidinę atskaitomybės kultūrą**, nustatant skirtingus standartus mokyklos tobulinimui, padėti mokyklos personalui prisitaikyti prie organizacinių pokyčių. Mokyklos vadovai galėtų veikti, kaip bendradarbiavimo pagalbininkai, palaikantys ir skatinantys įgyvendinti pokyčius mokyme ir mokyklos tobulinime (Meyer ir kt., 2022).

Įgyvendinus iniciatyvas, vadovai taip pat gali vadovauti mokytojų komandoms organizacinių pokyčių proceso lygmenyje. Viena vertus, jie gali apibrėžti aiškia misiją ir patys išsikelti tikslus tikslus

inovacijoms (Leithwood ir kt., 2019). Kita vertus, vadovai gali įtraukti mokytojus į tikslų nustatymo procesą. Amels ir kt., (2021) tyrimų rezultatai rodo, kad mokytojai, dalyvaujantys priimant sprendimus dėl naujovių, labiau linkę įsitraukti į organizacijos tikslus ir priimti juos kaip asmeninius tikslus. (Nguyen ir Ng, 2020).

Navickaitė ir Urbanovič (2016) atliko tyrimą mokyklose ir nustatė, kaip yra skatinama lyderystė mokyklose (žr. 2 pav.). Absoliuti dauguma pedagogų pažymėjo, kad jie turi galimybes dalyvauti savo projektuose. Taip pat, mokyklos vadovybė skatina mokytojų iniciatyvas. Dauguma mokytojų noriai dalinasi patirtimi ir žiniomis. Mokyklos bendruomenės narių santykiai grindžiami abipusių pasitikėjimu tarp mokytojų ir vadovų. Mokytojams sudaromos geros sąlygos, norintiems mokytis vieniems iš kitų.



2 pav. Lyderystės skatinimo būdai mokykloje, proc.

Šaltinis: Navickaitė ir Urbanovič, 2016

Mokykloje turi būti skatinama lyderystė per profesinį pasitikėjimą ir pozityvius tarpusavio ryšius, kai mokytojai yra skatinami reikšti savo nuomonę apie mokyklose vykdomas veiklas, kai nėra griežtos kontrolės „iš viršaus į apačią“, mokyklų vadovai yra mokytojų pagalbininkai ir patarėjai. Taip pat laikomasi nuostatos, kad dirbant grupėse, o ne po vieną, galima pasiekti daugiau (Navickaitė ir Urbanovič, 2016).

*Apibendrinant, galima teigti, kad siekiant skatinti mokytojų lyderystę, svarbu sukurti lyderystės plėtojimui palankią darbinę ir emocinę aplinką, t. y., palankų mikroklimatą ir pasitikėjimo vienas kitu kultūrą. Būtent tada, kai mokytojai nejaučia baimės, yra nuolat palaikomi, nėra perdėtos kontrolės, gali saugiai jaustis ir veikti savo ugdymo lauke. Tokie mokytojai turi būti skatinami veikti, sudarant palankų*

*darbo krūvį. Taip pat svarbu, kad tokie mokytojai būtų nuolat skatinami tobulėti, motyvuojami nematerialinėmis priemonėmis (pripažinimu, padėka, įvertinimu), kas tiesiogiai prisidėtų prie mokytojo vidinės motyvacijos didinimo. Mokytojai turi turėti galimybę dalyvauti valdymo procese, turėti balsą priimant sprendimus, jaustis svarbia bendruomenės dalimi.*

## **2. MOKYTOJO LYDERYSTĖ MOKYTOJŲ TARPUSAVIO BENDRADARBIAVIME**

### **2.1. Mokytojo lyderystės svarba bendradarbiaujant su mokytojais**

Šiandien mokyklos kovoja su vis didėjančiomis problemomis, siekiant užtikrinti saugumą mokykloje ir pakelti akademinį pasiekimų lygį. Vieningas mokytojų bendradarbiavimas gali padėti išvengti sunkumų bei bendromis pastangomis sukurti mokinių motyvavimo mokyti strategiją (Makiewicz and Mitchell, 2014). „Mokytojų bendruomenė yra mokytojų grupė, kuri sąveikauja tarpusavyje, turi vieningus įsitikinimus ir tikslą, kurio siekia. Taip pat kartu sukuria bendrą viziją, vertybes, kuriomis vadovaujasi profesinėje veikloje” (Monkevičius ir Čiužas, 2015, p.123).

Mokytojų bendradarbiavimas yra daugiau nei keitimasis informacija su kolegomis. Tai yra svarbi organizacinių pokyčių sąlyga, ypač kai kuriamos mokytojų komandos naujovėms diegti (Fix ir kt., 2020). Empiriniai tyrimai rodo, kad mokytojai, kurie bendradarbiauja tobulinant mokyklos politiką (t. y. priimant sprendimus ir diegiant naujoves), yra labiau išsipareigoję organizaciniams pokyčiams ir, savo ruožtu, palaiko tvarų pokyčių įgyvendinimą (Palumbo ir Manna, 2019). Pedagoginis bendradarbiavimas skatina mokytojų profesinį tobulėjimą bei pedagoginę praktiką (Batuchina, Melnikova, 2023).

Mokytojų bendradarbiavimo formos (Muckenthaler ir kt., 2020):

1. Mokytojų keitimasis informacija ir patirtimi;
2. Mokytojai dalijasi darbo krūviais ir dirba kartu savo grupės tikslais.

Be to, sąveika tarp mokytojų gali padidinti viso pedagoginio personalo motyvaciją dalyvauti ugdymo kūrimo procese.

Organizacinis mokymasis mokyklose apima mokytojų, direktorių ir vadovų komandų narių gebėjimą bendrai aptikti nusistovėjusios praktikos problemas, rasti tinkamus sprendimus ir diegti naujoves (Seashore ir kt, 2017). Inovacijų diegimas mokyklose dažniausiai įvardijamas kaip mokyklos tobulinimas. Mokyklų tobulinimo iniciatyvos gali būti sutelktos į naujoves organizacijos lygmeniu (pvz., akademinį ir pedagoginį tikslų apibrėžimas), personalo lygmeniu (pvz., mokytojų kvalifikacijos kėlimas, personalo vertinimas) arba klasės lygiu (pvz., mokymo programų vertinimas ir peržiūra, įgyvendinimas) (Muckenthaler ir kt., 2020).

Mokytojas lyderis turi viziją ir siekia ugdymo procesą organizuoti taip, kad ugdytiniai siektų kuo geresnių ugdymosi rezultatų”(Talalienė ir Šečkuvienė, 2015, p.136). Mokytojų lyderių vaidmuo yra ne tik įgalinti mokinius mokytis ir pasiekti geresnių rezultatų, jis apima ir stiprina pačios profesinės

bendruomenės mokytojų motyvaciją, įsipareigojimus mokiniams ir mokyklai, bendrą pasitenkinimą mokytojo darbu (Monkevičius ir Čiužas, 2015, p.123).

Verta pateikti mokytojo lyderystės raiškos būdus bendradarbiaujant su mokytojais:

1. Mokytojas lyderis būna iniciatorius diskusijų, kad padėtų kolegoms spręsti problemas, nebijo pokyčių ir skatina juos;
2. Mokytojas lyderis dalinasi su kolegomis turimais mokymo ištekliais;
3. Mokytojas lyderis skatina bendradarbiavimą, naudojantis šiuolaikinėmis IT platformomis (Zoom, Moodle);
4. Mokytojas lyderis leidžia stebėti savo pamokas, vesdamas pavyzdinę pamoką;
5. Mokytojas lyderis stebi ir konsultuoja kolegas, padeda kitiems kolegoms diegti naujoves.
6. Mokytojas lyderis būna kūrybiškas ir skatina savo kolegų kūrybiškumą;
7. Mokytojas lyderis, kurdamas mokymo strategijas, atsižvelgia į mokinių poreikius ir padeda savo kolegoms įtraukti tėvus į mokymosi procesą (Valuckienė ir kt., 2016, p.2).

Cheung ir kiti (2018) pažymi, kad mokytojo lyderystė reiškiasi bendradarbiaujant su kitais mokytojais, veiksmingai modeliuojant mokymo(-si) procesą, išmanant išteklių vadybą ir žinant bei gebant ginti savo teises, tad šių dienų mokytojas turi būti stiprus, gebantis vadovauti, nebijantis rizikuoti, kitus teigiamai veikianti asmenybė, turinti aiškia viziją (Saleem ir kt., 2020).

Monkevičius ir Čiužas (2016) išskyrė mokytojų bendradarbiavimo akcentus tokius, kaip: bendras požiūris, bendri įsitikinimai ir vertybės, bendra atsakomybė už mokinio mokymosi rezultatus, abipusis pasitikėjimas, kolektyvinis mokymasis, profesinis susidomėjimas (tyrinėjimas), atviras bendravimas, partnerystė, pagarba ir parama.

Nguyen ir Ng (2020), Fix et al., (2020) nustatė, kad bendradarbiaudami mokytojai dalijasi savo idėjomis, kuria tikslus ir strategijas, kartu su kolegomis aptaria, su kokias sunkumais susiduria ugdymo procese. Seashore ir kt.,(2016) teigia, kad mokytojai, kurie stebi vieni kitų pamokas ir reflektuoja, sudaro palankias prielaidas švietimo stiprinimui.

Lyderystės stiprinimui būtinas mokytojų bendradarbiavimas (t. y. dalijimasis žiniomis, normomis ir vertybėmis, naujovėmis) (Ala-Laurinaho ir kt., 2017). Tai gali būti įgyvendinama dviem būdais:

1. Pirma, vadovai gali įtraukti mokytojus į sprendimų priėmimo procesus ir pasidalyti atsakomybe už pokyčių procesus (Rikkerink ir kt., 2015). Tai suteikia mokytojams balsą ir sukuria atskaitomybę bei teigiamą atmosferą, palankią pokyčiams;
2. Antra, kadangi prasmės suvokimas kyla iš socialinių mokytojų sąveikų, direktoriai gali palaikyti mokytojų bendradarbiavimą, kad sudarytų galimybes bendrauti (Ala-Laurinaho et al., 2017).

Mokytojų bendradarbiavimas yra svarbus veiksnys, organizuojant pokyčius mokyklose. Pažymėtina, kad direktorių lyderystė gali veikti kaip mokytojų bendradarbiavimo katalizatorius, nes vadovai gali padėti mokytojams inicijuoti komandas, vadovauti bendradarbiavimo procesams ir motyvuoti mokytojų komandas aktyviai įsitraukti į pokyčių procesus (Meyer ir kt., 2020).

Pažymėtini mokytojų tarpusavio bendradarbiavimo privalumai: moralinė parama, padidėjęs produktyvumas, darbo krūvio sumažinimas, stiprus komandinis darbas, realių lūkesčių įgyvendinimas, profesionalus kolektyvas, vertingos ir inovatyvios idėjos, mokyklos parama, galimybė mokytis, nuolatinis mokymasis (Česnavičienė ir Urnėžienė, 2016, p. 21). Nustatyta, kad mokytojai mokosi vieni iš kitų daugiau nei su mentoriais ar tradicinėse pamokose ir seminaruose. Mokytojai, kurie turi bendradarbiavimo patirties, yra novatoriškesni klasėje, labiau tiki savo veiksmingumu ir yra labiau patenkinti darbu (Navickaitė ir Urbanovič, 2016). Taigi, mokytojų bendradarbiavimas lemia individualų ir profesinį tobulėjimą, nes jie semiasi patirties iš kitų kolegų. Bendradarbiavimas skatina entuziazmą tarp mokytojų, mažina įtampą, nerimą, gerina emocinę būseną. Bendradarbiaujantys mokytojai jaučia didesnę pasitenkinimą darbu ir įsipareigojimą tobulėti (Sterret ir kt, 2018).

Siekiant užtikrinti aukštus mokinių pasiekimų rezultatus, mokykloje gali atsirasti ir naujos lyderystės forma - pasidalytoji lyderystė. Šios lyderystės požiūris grindžiamas bendradarbiavimo tarp kolegų bei stiprios partnerystės santykiais (Talalienė ir Šečkuvienė, 2015, p.136). Mokymosi bendradarbiaujant išskiriamas ugdymo praktikos tobulinimas per pamokų stebėjimą, veiklos tobulinimo metodų aptarimus, per dalyvavimą diskusijose (Monkevičius ir Čiužas, 2015, p.125). Pasidalytoji lyderystė leidžia mokytojams aktyviai dalyvauti mokyklos kaitos procesuose, prisiimti atsakomybę už pokyčių įgyvendinimą mokykloje (Harris, Phillips, 2018).

Kai mokykloje padaugėja mokytojų lyderių, galima kurti mokytojų lyderių profesinę bendruomenę ir galimybę kartu atrasti ir įgyvendinti idėjas. Mokytojų lyderių bendruomenėje nuolat mokomasi iš veiklos praktikos, komunikuojama tarpusavyje, keičiamasi su kolegomis patirtimi ir atradimais, gerinama mokinių mokymosi aplinka (Valuckienė ir kt., 2016, p.2). Bendradarbiavimas teigiamai įtakoja mokytojų profesinį tobulėjimą, jie tampa atviresni naujoms idėjoms, taiko naujus mokymo metodus ugdymo procese, moka sudominti ir motyvuoti mokinius. Kolegialioje bendruomenėje visi mokytojai stiprina savo kompetencijas, todėl pabrėžtinai mokytojų gebėjimas veikti kaip profesionaliai bendruomenei (Česnavičienė ir Urnėžienė, 2016, p.18).

Schechteris (2012) išskiria dviejų rūšių mokytojų bendradarbiavimą:

1. Mokymąsi bendradarbiaujant, kai mokytojai dalinasi žiniomis, ugdymo patirtimi, pataria vieni kitiems, kaip pagerinti mokymosi procesą;



2. Kolegialų bendradarbiavimą, kai mokytojai bendradarbiauja grupėse, siekdami įgyvendinti naujus projektus.

Mokytojai lyderiai sudaro darbo grupes ir organizuoja susitikimus, kuriuose galima aptarti tiek tarpininius pasiekimus, tiek sunkumus ir surasti sprendimo būdus. Taip pat mokytojai lyderiai būna autoritetu ir pavyzdžiu tiek kitiems mokytojams, tiek mokiniams, prisiima atsakomybę už naujų mokytojų integravimą į mokyklos veiklą (Cansoy ir Parlar, 2017). Lyderis visada domisi švietimo naujovėmis, remia ir palengvina mokymosi tyrinėjimą. Toks mokytojas lyderis skatina mokytojus suvienyti pastangas, motyvuoja juos ir plaiko. Prieš priimdamas sprendimą, mokytojas lyderis įvertina ir analizuoja susidariusią situaciją, stebi ir kontroliuoja. Bendraudamas su mokytojais, laikosi bendradarbiavimo principų, tokių, kaip grįžtamojo ryšio užtikrinimas, mokėjimas išklaudyti ir suprasti, tinkamų informacijos perdavimo kanalų pasirinkimas (Talalienė ir Šečkuvienė, 2015, p.139).

Mokyklos vadovai dažniausiai inicijuoja mokytojų tarpusavio bendradarbiavimą tuomet, kai iškyla svarbi problema ir jai išspręsti būtina kitų mokytojų nuomonė ar patarimai. Tokio bendradarbiavimo modelio mokykloje nepakanka. Bendradarbiavimo efektyvumui teigiamą įtaką turi pačių mokytojų aktyvumas ir vadovų pasitikėjimas mokytojais, ne tik sprendžiant svarbias problemas, tačiau ir skatinant pasidalytą lyderystę mokykloje. Pedagogų asmeninės savybės tokios, kaip atsidavimas, įsipareigojimas, veiklumas, lyderystė gali silpną ir neefektyvią partnerystę paversti efektyviu, sėkmingu ir darniu bendradarbiavimu (Kedie, 2015).

Mokytojų bendradarbiavimas ir mokymasis vieniems iš kitų, tai - natūralus kasdienio darbo ciklas, nes mokytojai ateina į darbą, kiekvieną dieną susiduria su įvairiomis situacijomis, įgyja naujų žinių, stengiasi įdiegti jas į savo ugdymo praktiką. Jie mokosi bendradarbiaudami, dalydamiesi patirtimi tarpusavyje. Šį procesą gali įtakoti:

1. Struktūriniai veiksniai, kurie gali stiprinti ir silpninti bendradarbiavimą;
2. Kultūriniai veiksniai – mokytojų lūkesčiai ir vertybės;
3. Lyderystės stilius, kuris turi įtakos tiek struktūriniais, tiek kultūriniais mokyklos veiksniams (Monkevičius ir Čiužas, 2016, p.123).

*Apibendrinant galima teigti, kad bendradarbiaudami tarpusavyje, mokytojai gali ne tik spręsti kartu iškilusias problemas, ieškoti bendrų sprendimo būdų, bet ir sėkmingai skatinti pasidalytosios lyderystės praktiką organizacijoje. Svarbu pabrėžti, kad mokytojų tarpusavio bendradarbiavimas turi nemažai privalumų, tai: moralinė parama, padidėjęs visos organizacijos produktyvumas, darbo krūvio sumažinimas, realių lūkesčių įgyvendinimas, profesionalus kolektyvas, nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas.*

*Bendradarbiavimas skatina pozityvius mokytojų tarpusavio santykius, stiprina pasitikėjimą vienu kitais, išauga galimybės rengti bendrus projektus, generuoti inovatyvias ugdymo idėjas ir jas integruoti į ugdymo procesą.*

## **2.2 Mokytojo sunkumai bendradarbiaujant su kolegomis**

Bendradarbiaudamas su kolegomis, mokytojas neišvengiamai susiduria su sunkumais. Dažniausiai mokytojai dirba klasėje izoliuoti nuo kitų mokytojų, už uždarų durų (Demis, 2015). Mokytojai yra retai stebimi bendradarbiaujant su savo kolegomis mokyklose (Demis, 2015). Skarbaliënės (2015) tyrimas padėjo atskleisti Lietuvos mokytojų bendradarbiavimo su kolegomis stipriausiai ir silpniausiai vertinamas veiklas (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. *Mokytojų bendradarbiavimo su kolegomis stiprybės ir silpnybės*

<b>Stipriausiai mokytojai vertina šias veiklas bendradarbiaujant su mokytojais:</b>	<b>Silpniausiai mokytojai vertina šias veiklas bendradarbiaujant su mokytojais:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bendradarbiauju su kolegomis norėdamas jiems padėti;</li> <li>2. Bendradarbiauju su kolegomis sprendžiant iškilusias problemas;</li> <li>3. Stengiuosi suprasti savo kolegų poreikius;</li> <li>4. Organizuoju diskusijas apie taikomus mokymo metodus, mokinių mokymąsi ir vertinimą;</li> <li>5. Skatinu kolegas reikšti savo nuomonę;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Skatinu savo kolegas aktyviai dalyvauti veiklose įgyvendinant prasmingus švietimo pokyčius;</li> <li>2. Bendradarbiauju su kolegomis ieškant ir taikant naujas žinias ir informaciją siekdamas gerinti mokinių mokymosi rezultatus;</li> <li>3. Skatinu kolegas bendradarbiauti su kitomis švietimo institucijomis;</li> <li>4. Padedu kolegoms tobulinti savo kompetencijas;</li> <li>5. Veikiu kaip komandos lyderis, telkdamas kolegų gebėjimus, kompetencijas ir žinias mokinių poreikiams tenkinti ir ugdymo turiniui realizuoti.</li> </ol>

Šaltinis: Skarbaliënė (2015)

Tyrimu nustatyta, kad mokytojams silpniausiai sekasi bendradarbiauti su kolegomis siekiant įgyvendinti pokyčius švietimo srityje, taip pat sunku mokytojus motyvuoti bendradarbiauti su kitomis mokslo institucijomis, skatinti juos atkakliau domėtis siekiant gerinti mokinių mokymosi rezultatus.

Gumuliauskienė ir Martusevičienė (2013, p.28) atliko tyrimą gimnazijose, siekiant išsiaiškinti mokytojų lyderystės apraiškas. Tyrimo metu mokytojai turėjo pažymėti, ar norėtų būti mokyklos vadovais. Nors trečdalis pedagogų turi vadovavimo patirties, tačiau mokyklos vadovais norėtų būti tik 5 proc. mokytojų. Panašūs rezultatai buvo gauti Katiliūtės ir kt. (2013) mokslininkų lyderystės tyrimuose, kad dauguma mokytojų nenori užimti mokykloje vadovaujančių pareigų. Galima teigti, kad mokytojai nėra linkę vadovauti ir nėra orientuoti į formaliąją lyderystę. Mokytojai pažymėjo, kad nenori užimti vadovaujančių pareigų, nes tai yra atsakingas ir sunkus darbas, mokykla neturi pakankamai finansinių išteklių, nuolatiniai pokyčiai, nestabili švietimo situacija, nėra palankus mikroklimatas, neturi pakankamai kompetencijų ir patirties.

Nagrinėjant bendradarbiavimo sunkumus paaiškėjo, kad mokytojai stokoja pasitikėjimo vienas kitu. Tyrimai rodo, kad pasitikėjimas tarp kolegų mažėja, mokytojai nesijaučia saugiai ir nenori atvirai bendrauti ir dalintis savo mintimis, idėjomis. Tokiais atvejais mokytojai yra atsargūs ir nenori rizikuoti. Kai nėra pasitikėjimo tarp darbuotojų, mokytojai nesidalina patirtimi, žiniomis, nereiskia savo nuomonės. Šie veiksniai gali neigiamai veikti visą ugdymo procesą (Hallam ir kt, 2014). Todėl labai svarbu stiprinti pasitikėjimą ir abipuse pagarba grįstus profesinius santykius, skatinti harmoningą, produktyvų bendravimą tarp kolegų.

Poteliūnienė ir kt., (2019, p.92) pažymėjo, kad dauguma problemų, susijusių su mokytojų kvalifikacijos tobulinimu, yra nulemti mokyklos bendruomenės kultūros. Mokytojai nėra skatinami ir remiami mokyklos administracijos dalyvauti kompetencijų tobulinimo mokymuose, o pavadavimas tampa paties mokytojo reikalu. Mokytojai dažnai nežino, kaip yra skirstomos mokyklos lėšos, skirtos kompetencijoms tobulinti, o kai kurių mokytojų poreikiai lieka visai neišgirsti. Siekiant skaidrumo ir pasitikėjimo tarp mokytojų, mokyklos administracija turi viešai pateikti duomenis apie finansinių lėšų skirstymą mokymams.

Mokytojo sunkumai bendradarbiaujant su kolegomis yra įtakoti silpnos mokyklos kultūros, kurioje vyrauja nedraugiški santykiai, grįžtamojo ryšio nebuvimas neigiamai veikia mokytojų tarpusavio bendradarbiavimą. Komandinis mokytojų darbas tampa neefektyvus, atsiranda sunkumai komunikuojant, dalinant informaciją, sunkiai sekasi dirbti bendrų tikslų link, nes neprieinama prie vieningos nuomonės (Demir, 2015). Taip pat, mokyklų vadovai retai skatina dalykines diskusijas tarp mokyklos bendruomenės narių, nesudaro galimybės jiems dalintis savo idėjomis, mažai organizuoja bendrų susirinkimų. Mokyklos vadovai neįtraukia mokytojų į sprendimų priėmimą, neatsižvelgia į jų nuomonę. Tai reiškia, kad jiems nėra svarbus kiekvienas mokyklos bendruomenės narys. Sunkiausiai

mokyklų vadovams mokyklose sekasi skatinti kitų mokyklos bendruomenės narių lyderystę ir auginti naujus lyderius (Navickaitė ir Urbanovič, 2016, p.221).

Česnavičienė ir Urnėžienė (2016) savo tyrime pažymėjo, kad dauguma mokytojų sutinka, kad mokyklose, kuriose jie dirba, yra įprasta stebėti kolegų pamokas. Tačiau nustatyta, kad pamokų stebėjimas, kaip tarpusavio bendradarbiavimo tobulėjimo tikslais forma, nėra populiarus bendrojo ugdymo mokyklose. 63,9 proc. mokytojų nurodė, kad tik kartais stebi kolegų pamokas, o 61,1 proc. mokytojų – patys kartais kviečiasi kolegas stebėti pamokų.

Pažymima, kad pamokų stebėjimas tai nėra savaime suprantamas dalykas, dažniausiai apibūdinamas mokytojų kaip kontrolės elementas ir sukelia mokytojams įtampą. Būtent tokia kolegialaus bendradarbiavimo forma įgalina mokytojus dalytis gerąja patirtimi ir žiniomis, pateikti savo pastebėjimus, teikti pagalbą vienas kitam. Galima daryti prielaidą, kad bendrojo ugdymo mokyklose turi būti formuojama mokytojų profesinės tarpusavio paramos kultūra, kuri pasireikštų abipusiu pasitikėjimu, pagarba, supratimu, grįžtamuoju ryšiu“ (Česnavičienė ir Urnėžienė, 2016, p.21).

Mokyklos turi reguliariai bendradarbiauti tarpusavyje, siekiant spręsti mokinių problemas. Tačiau, buvo pastebėtos kliūtys, kurios trukdo mokytojų bendradarbiavimui: trūksta įgyvendinimo strategijų (pvz., nuoseklaus tikslo nustatymo), struktūrinių prielaidų (pvz., laikas naujovėms planuoti ir diegti) ir silna mokyklos darbuotojų motyvacija (Palumbo ir Manna, 2019).

Navickaitė ir Urbanovič (2016) pažymi, kad mokyklų bendradarbiavimui reikia papildomo laiko, žmogiškųjų ir finansinių išteklių. Taip pat, yra pastebėta, kad mokyklos, jungdamosi į bendradarbiavimo tinklus, praranda dalį savo savarankiškumo, todėl, bijodamos netekti savo identiteto, kartais mokyklos vengia jungtis.

Poteliūnienė ir kt., (2019, p. 92) atliko tyrimą ir nustatė, kad „patys mokytojai laikosi pasyvios pozicijos nors ir nėra linkę prisiimti lyderio vaidmens pokyčiams įgyvendinti, diskutuojant ar inicijuojant ugdymo turinio kaitą. Jie nenori prisiimti atsakomybės už problemų ugdymo procese sprendimą. Mokytojų bendradarbiavimo stoka buvo pastebėta siekiant ugdymo turinio įgyvendinimo, mokytojai buvo nesuinteresuoti dirbti komandoje, integruojant inovacijas. Dažniausiai mokytojai tokią kolegų poziciją sieja su nenoru įdėti papildomų pastangų. Pavyzdžiui, mokytojai suvokia, kad dalintis patirtimi yra labai naudinga. Tačiau, jie negali paaiškinti, kodėl patys to nedaro ar neinicijuoja tokios veiklos“.

Navickaitė ir Urbanovič (2016, p. 243) atlikdama tyrimą apie lyderystės raišką mokyklose nustatė, kad pasidalytoji lyderystė nėra paplitusi Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklose. Buvo nustatyta, kad ne visada mokyklos vadovai priimama sprendimus dalyvaujant mokytojams, mokiniams ir jų tėvams. Taip pat dauguma mokytojų pripratę dirbti individualiu lydmeniu, nei komandoje arba grupėje.

Mokytojai, kurie imasi iniciatyvos įgyvendinti tam tikrus pokyčius ar naujoves, ne visada sulaukia reikiamos pagalbos iš kitų mokyklos bendruomenės narių arba paramos iš mokyklos. Pažymėtina, kad mokyklose, pasibaigus pamokoms, trūksta laiko mokytojų bendravimui ir bendradarbiavimui su vietos bendruomene, socialiniais partneriais, kitomis mokyklomis.

*Apibendrinant galima teigti, kad mokytojas bendradarbiaudamas su kolegomis, susiduria su sunkumais. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad sunkumai labiausiai sietini su mokytojų pasyvumu dirbant komandoje, nenoru dalyvauti bendrose veiklose, projektuose. Dar vienas svarbus bendradarbiavimą sunkinantis veiksnys - laiko, kuris būtų skirtas bendravimui, patirčių pasidalijimui, naujovių diegimui, stoka. Mokytojai dažnai dirba savo kabinete, domisi tik savo mokomojo dalyko ypatumais, nepakankamai skiria laiko ir noro įsitraukti į kitas mokyklos veiklas. Taip pat, mokyklose egzistuoja silpna bendruomenės kultūra, t. y., nepasitikėjimas vienas kitu, nenoras dalintis savo idėjomis, baimė, kad juos nuvertins. Būtent tai lemia mokytojų nenorą dalintis savo idėjomis, atrastais mokymo metodais, patirtimi. Taip pat mokyklose nėra pakankamai skatinamas mokytojų tobulėjimas, mažai dėmesio skiriama kompetencijų tobulinimui, pamokų stebėjimo kultūrai. Pagalba kolegai yra reikšminga bendradarbiavimo forma. Būtent šie veiksniai įtakoja mokytojų tarpusavio bendradarbiavimo sunkumus.*

### **2.3.Mokytojo lyderystės skatinimas, siekiant gerinti mokytojų tarpusavio bendradarbiavimą**

Lyderystės mokykloje apraiškas galima atpažinti iš mokytojų indėlio į ugdymo procesą, mokytojų motyvacijos, profesinio tobulėjimo lygio, mokymo ir mokymosi kokybės. „Siekiant aukštos mokymosi kokybės, galvojama, kad reikia tobulinti viską, kas susiję su mokiniais ir jų tėvais. Tuo tarpu švietimo specialistai rekomenduoja mokyklose tobulinti ugdymo veiklas, ugdyti lyderius“ (Gumuliauskienė ir Vaičiūnienė, 2015, p.26).

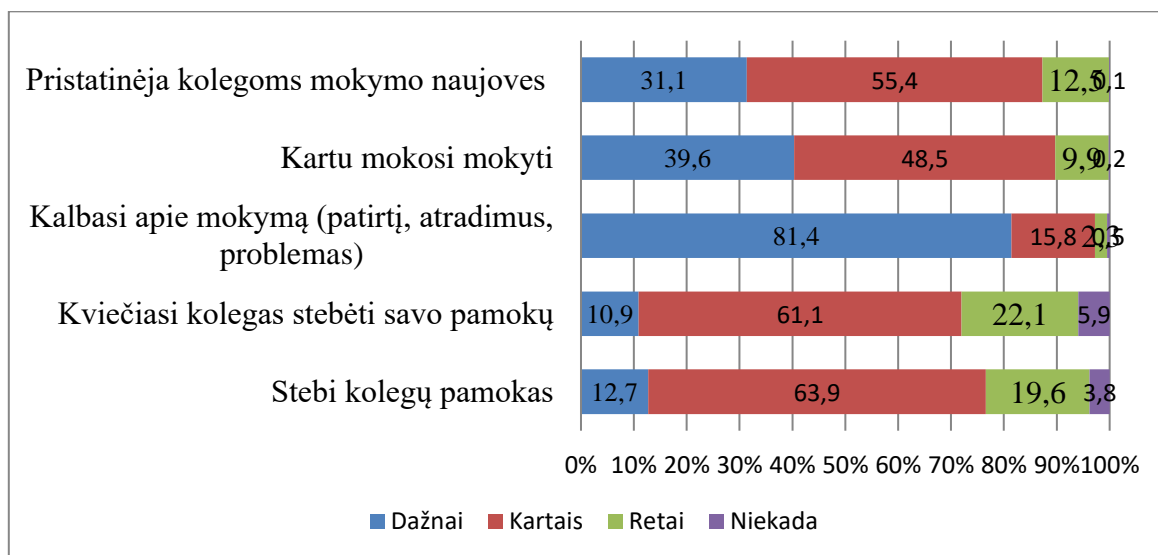
Mokytojo lyderystės modelyje svarbus yra bendradarbiavimo tarp kolegų užtikrinimas, nes mokytojai parodo daugiau iniciatyvos tada, kai juos palaiko, vertina, supranta. Mokytojų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą sukuria palankias sąlygas formuoti pasitikėjimą keliančią mokyklos kultūrą (Yaacob ir Don, 2018). Mokytojai gali užmegzti tvirtus santykius su bendradarbiais tik vyraujant tarpusavio pasitikėjimui. Jeigu nėra pasitikėjimo, mokytojams sunku kartu organizuoti ugdymo procesą, mokytis kartu ir dalintis informacija (Sterret, 2018). Galima teigti, kad mokytojo lyderystės skatinimas neįmanomas be bendradarbiavimo, kurio metu skirtingi požiūriai, nesutarimai, ginčai, skirtingos idėjos priimanamos kaip pagrindinė tobulėjimo jėga.

Monkevičius ir Čiužas (2015, p. 126) išskiria veiksnius, kurie yra būtini sėkmingam mokytojų lyderių bendradarbiavimui su mokytojais:

- bendros vertybės, orientuotos į mokinių mokymosi tobulinimą;
- mokytojų profesinis augimas;
- bendra mokytojų atsakomybė už mokinių pažangą ir aukštus akademinis pasiekimus;
- lyderystės raiška mokytojams dalyvaujant sprendimų priėmimo;
- mokytojų dalijimasis patirtimi bendradarbiaujant;
- kolegialus ugdymo praktikos tobulinimas;
- abipusis pasitikėjimas, pagarba
- grįžtamojo ryšio užtikrinimas;
- individualus ir profesinis kolektyvinis tobulėjimas;
- įsipareigojimas mokyklai ir atsidavimas darbui;
- palankus mokytojų bendradarbiavimą skatinantis mikroklimatas;
- mokytojų bendradarbiavimą skatinanti darbo praktika;
- mokytojų bendradarbiavimo palaikymas iš mokyklos vadovo;
- mokytojų lyderystė skatinimas, įvertinamas ir pagyrimas.

**Kvalifikacijos tobulinimas.** Valstybinėje švietimo 2013–2022 metų strategijoje konstatuojama, kad būtina „pasiiekti tokį pedagoginių bendruomenių lygį, kurio didžiąsą dalį sudaro *reflektuojantys, nuolat tobulėjantys ir profesionalūs pedagogai*“. Tam būtina „stiprinti motyvaciją, suteikiant galimybių pedagogams nuolat tobulinti kvalifikaciją, organizuoti mokymus, didinant šiuolaikinių technologijų išmanymą, orientuojantis į kūrybiškumo, lyderystės, verslumo ugdymą. Taip pat svarbu skatinti pozityvios patirties dalijimąsi tarp pedagogų bei formaliojo ir neformaliojo švietimo mokytojų. Pasak Monkevičiaus ir Čiužo (2015) pagrindiniai švietimo sėkmę lemiantys veiksniai yra pedagogo „kompetencija, žinios, asmeninės savybės, iniciatyvumas, motyvacija, kūrybiškumas bei nuolatinis noras tobulėti, gebėjimas perimti gerąją praktiką“. Todėl, svarbu mokytojams sudaryti profesinio tobulėjimo planą.

Česnavičienės ir Urnėžienės (2016) apklausos duomenys leido nustatyti, kokiomis formomis ir kaip dažnai vyksta mokytojų bendradarbiavimas profesinio tobulėjimo tikslais.



3 pav. Mokytojų pasiskirstymas pagal kolegialaus bendradarbiavimo formų pasireiškimo dažnumą  
Šaltinis: Česnavičienė ir Urnėžienė, (2016)

Iš pateikto 3 pav. galima teigti, kad, dauguma mokytojų (81,4 proc.) keičiasi mokymo patirtimi, kalbasi apie netikėtus atradimus ugdymo procese, sprendžia iškilusius sunkumus. Mažesnis procentas apklausoje dalyvavusių mokytojų kartu mokosi mokyti, pristatinėja kolegoms mokymo naujoves, stebi kolegų pamokas, kviečiasi kolegas stebėti savo pamokų.

**Studijos užsienyje.** Siekiant skatinti mokytojų bendradarbiavimą su kolegomis ir tobulinti lyderystės kompetencijas, daugelis mokytojų yra siunčiami tobulinti savo kvalifikaciją į kitas užsienio mokyklas pagal programą „Erasmus“. Pasisėmę tam tikrų žinių ir pasidaliję patirtimi, sugrįžę mokytojai gali veikti kaip lyderiai. Naujas idėjas ir metodus mokytojas gali integruoti į savo mokyklos ugdymo procesą, įtraukiant savo kolegas, mokinius bei kitus bendruomenės narius (Valuckienė ir kt., 2016, p.8).

Mokytojai gali tobulėti ne tik semdamiesi patirties iš užsienio švietimo institucijų, bet ir diegdami naujas žinias savo profesinėje veikloje. Užsienyje įgytų naujų žinių ir profesinių gebėjimų perkėlimas ir pritaikymas padėtų lydesrystės stiprinimo procese, kiti mokytojai irgi sužinos daug naujo apie mokymosi metodus, ugdymo proceso organizavimą (Valuckienė ir kt., 2016, p.8).

Daugelyje šalių skatinant mokytojų bendradarbiavimą mokyklose buvo sukurtas profesinio tobulėjimo modelis, kuriuo remiantis mokytojai galėjo ne tik tobulinti savo žinias, o mokintis komandose, vykdyti bendrus edukacinius projektus, diskutuoti, dalintis žiniomis ir patirtimi, taip mokant vieniems kitus (Demis, 2015).

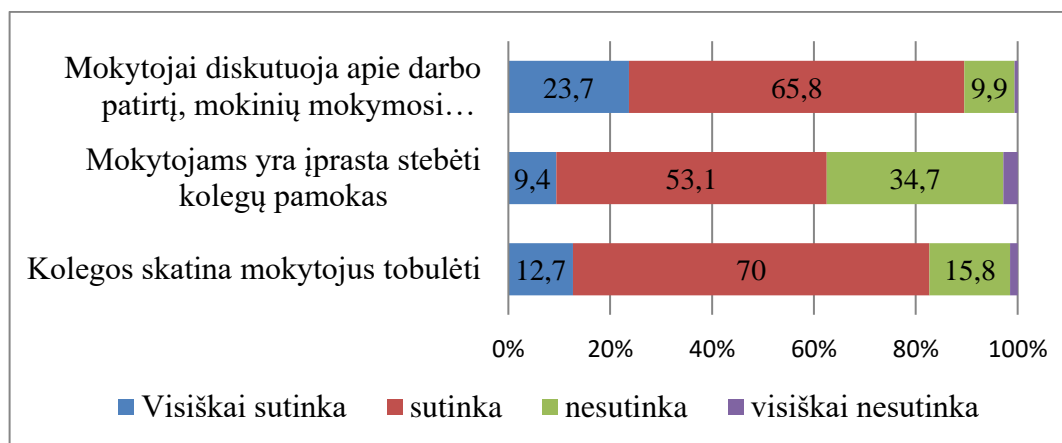
Mokytojų bendradarbiavimas stiprėja, kai mokytojai mokosi ne individualiai, o grupėje gyvai, susitikimo metu, kartu atlikdami praktinius pratimus ir vėl aptardami patirtį grupėmis. Mokytojų mokymuisi būtinas abipusis pasitikėjimas, kolektyvo narių tarpusavio pagarba ir parama (Monkevičius

ir Čiužas, 2015, p.121). Galima teigti, kad mokytojų bendradarbiavimo stiprinimui būtina veikla komandoje, tarpusavio pagalba, vienas kito veiklos stebėjimas ir bendra diskusija.

**Bendrai kuriamos vertybės ir vizija.** Kad mokytojai dirbtų kartu kaip komanda, mokyklos kultūra turėtų būti grindžiama tokiomis vertybėmis kaip: atvirumas, pasitikėjimas ir dalyvavimas (Demir, 2015). Tyrimai rodo, kad “vertybių ir vizijos bendrumas yra esminis mokytojų bendruomenės aspektas, kadangi siekdami tikslų jie gali pasiremti kitų mokytojų patirtimi ir tai didina jų veiklos veiksmingumą. Individualizmas, priešingai, mažina mokytojų veiklos veiksmingumą” (Monkevičius ir Čiužas, 2015, p.121).

**Kolektyvinė atsakomybė** stiprina tvarų atsakomybės jausmą, mokytojai atsiskaito vieni kitiems už savo veiklą, pajaučia bendros veiklos rezultatus. **Reflektyvus profesinis tyrinėjimas pasireiškia per** dialogą, diskusiją apie švietimo problemas, kurios metu kuriamos naujos žinios t. y. atviras dalijimasis su kitais ir naujų žinių taikymas praktikoje (Monkevičius ir Čiužas, 2015, p.121).

**Palankus bendradarbiavimo klimatas** padidina savitarpio pasitikėjimą ir paramą, atvirumą, mokytojų nuolatinio tobulėjimo motyvaciją. Kaip rodo Česnavičienės ir Urnėžienės (2016) tyrimo rezultatai, siekiantiems profesinio tobulėjimo mokytojams gana dažnai paramą teikia mokyklos administracija. Absoliuti dauguma mokytojų sutiko ir visiškai sutiko, kad mokyklos administracija skatina juos tobulėti (95,6 proc.), bendradarbiauti (93,8 proc.), kartu su mokytojais planuoja profesinio tobulinimosi veiklą (88,7 proc.).



4 pav. Mokytojų nuomonės apie savitarpio paramą siekiant profesinio tobulėjimo pasiskirstymas

Šaltinis: Česnavičienė ir Urnėžienė (2016)

Nors daugiau kaip pusė tyrime dalyvavusių mokytojų nurodė, kad nesijaučia atsakingi už kolegų mokymąsi, tačiau absoliuti dauguma sutiko (70 proc.) ir visiškai sutiko (12,7 proc.), kad kolegos skatina juos tobulėti. Kaip teigia dauguma mokytojų (89,5 proc.), mokyklose, kuriose jie dirba, mokytojų diskusijos apie darbo patirtį, mokinių mokymosi rezultatų pagerinimą yra įprastinė mokyklos darbo

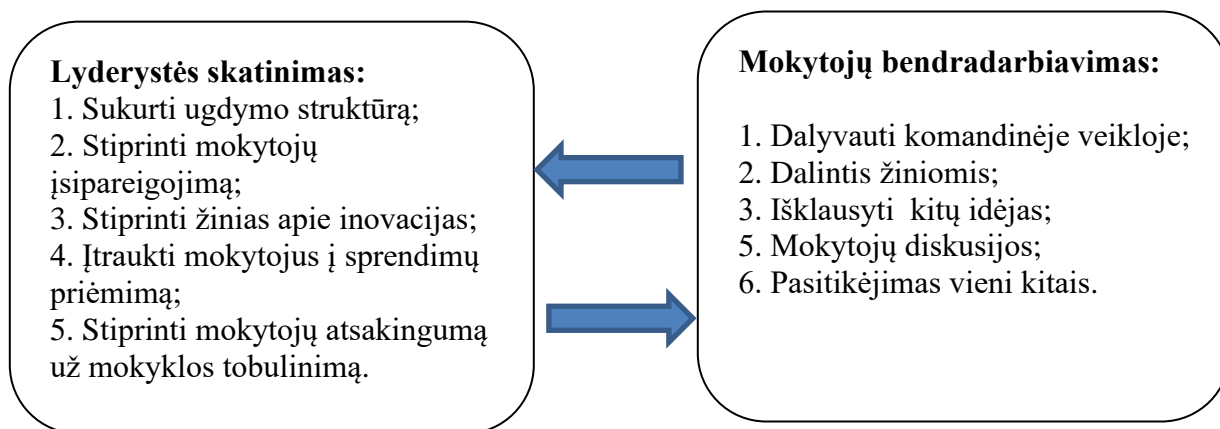


dienos dalis. Tokiu būdu jie vieni iš kitų semiasi naujų ugdymo idėjų ir patirties, vyksta dalijimasis žiniomis. Kolegialus bendradarbiavimas įgalina mokytojus mokytis vieniems iš kitų, teikti vieni kitiems paramą ir grįžtamąją informaciją.

Mokykloje turi būti kuriama **bendradarbiavimą skatinanti aplinka** t.y. užtikrintas pasitikėjimas, empatija, pagarba, stiprus ryšys bei laisvas laikas, kuris bus skiriamas bendravimui. Mokyklos vadovai turi leisti mokytojams laisvai priimti sprendimus, t.y., suteikti laisvę savo nuožiūra veikti. Mokytojams būtina užtikrinti tinkamą technologinę aplinką ir ugdymo priemones, skirti pakankamai išteklių bendradarbiavimo aplinkai palaikyti. Mokytojų bendradarbiavimą turi remti visi mokyklos bendruomenės nariai (Monkevičius ir Čiužas, 2015, p.125).

Batuchina ir Melnikova (2023, p. 9) akcentavo, kad “mokyklos vadovo vaidmuo - formuoti inovacijoms palankią kultūrą, motyvuoti savo kolektyvą, organizuoti ir skatinti mokyklos bendruomenės narius (tėvus, mokytojus, mokinius) kurti bendradarbiavimo ir eksperimentavimo kultūrą”. Vadovų sprendimai turi įtakos mokyklos mikroklimato kūrimui per mokytojų bendradarbiavimo aktyvinimą ir mokytojų lyderystę (Miltenienė ir kiti, 2022).

Vadovai gali padėti mokytojams steigti mokytojų komandas, vadovaudami mokytojų konferencijoms ar darbuotojų susitikimams. Kadangi vadovai yra atsakingi už mokytojų pamokų laiko planavimą, jie gali skirti daugiau laisvo laiko mokytojams bendradarbiauti, kuriant organizacines naujoves. Mokyklose gali būti įdiegti mokytojų komitetai ar komandos, kurios „skatina darbuotojus dalyvauti visuose mokyklos veiklos aspektuose, įskaitant sprendimų priėmimą ir stebėseną (Seashore ir kt., 2017). Mokytojo lyderystės skatinimas, siekiant gerinti mokytojų tarpusavio bendradarbiavimą, pavaizduotas 5 pav.



5 pav. Mokytojų bendradarbiavimo stiprinimas per lyderystės skatinimą

Šaltinis: Meyer ir kt, (2020)

Remdamiesi tikėtinos vertės teorija (Wigfield ir Cambria, 2010), galima daryti prielaidą, kad mokytojai yra motyvuoti prisidėti prie pokyčių procesų, kai tikisi, kad norimos naujovės bus labai

svarbios visai mokyklos bendruomenei ir jų asmenybei, profesinei praktikai. Vadovas turi motyvuoti darbuotojus, suteikdamas jiems galimybę savo nuožiūra priimti sprendimus. Motyvuoti darbuotojai yra mažiau atsparūs pokyčių procesams ir labiau linkę aktyviai dalyvauti diegiant organizacines naujoves. Klein ir Bremm (2019) teigia, kad palaikantys direktorių ir mokytojų santykiai (pvz., mokytojų įgalinimas, dėmesingumas mokytojams, stipri mokyklos kultūra,) taip pat gali prisidėti prie mokytojų bendradarbiavimo stiprinimo. Lee ir kt.,(2021) tyrimai parodo, kad mokytojų bendradarbiavimą galima gerinti per partnerystės stiprinimą komandiniame darbe. Kai mokytojai kelia abejonių dėl naujovių, direktoriai gali atsakyti į jų klausimus ir susirūpinimą bei tinkamai reaguoti, kad sumažintų pasipriešinimą (Fix ir kt, 2020).

Meyer ir kt, (2020) teigia, kad vadovai gali prisidėti prie mokytojų komandų kūrimo dviem būdais. Pirma, jie gali padėti mokytojams inicijuoti komandas ir sudaryti sąlygas šioms komandoms reguliariai susitikti, diskutuoti ir bendradarbiauti kuriant naujoves.

1. Mokyklų vadovai gali vadovauti mokytojų komandoms ir padėti joms nustatyti vidinius tikslus, sukurti atskaitomybę grupės viduje, stebėti pažangą ir dalintis informacija su mokytojais. Tai svarbu, nes mokytojai paprastai nėra apmokyti valdyti organizacinius pokyčius, todėl jiems gali trūkti su projektų valdymu susijusių žinių ir įgūdžių. Svarbu, nustatyti aiškų užduočių pasiskirstymą grupėje. Tai padės sukurti atsakomybę grupėje ir skaidrumą komandiniame darbe. Be to, direktorius gali būti koordinatorius nustatydamas terminus, palaikydamas aiškią komunikaciją, stebėdamas pažangą viešai prieinamose pranešimų lentose ir kurdamas skaidraus dalijimosi informacija kultūrą.
2. Mokyklos vadovai gali padėti mokytojams komandiniame darbe motyvuojant juos, suteikiant daugiau savarankiškumo, reaguodami į mokytojų pastebėjimus ir atsakant į rūpimus klausimus. Mokslininko tyrime buvo nustatyta, kad Oslo, Tokijo ar Keiptauno mokyklų direktoriai suteikė mokytojams daugiau autonomijos, pavesdami individualų sprendimų priėmimą mokytojų komandoms ir teikdami pagalbą tik ten, kur jos reikia. Mokytojai nebuvo verčiami dalyvauti, o buvo prašomi prisidėti savo noru.

Dalytis savo patirtimi reiškia perduoti žinias kitiems, patarti kaip galima patobulinti mokymosi procesą, kaip galima įveikti kliūtis. Dalijimasis gerąja patirtimi kuria mokytojo, kaip mokyklos lyderio, reputaciją ir didina jų profesinę vertę. Dalijimasis leidžia mokytojams pakelti savo kompetencijos lygį (Patzner, 2020). Kai mokytojai bendradarbiauja siekdami mokyklos tikslų, jie gali nustatyti tolimesnius mokyklos poreikius (Askill-Williams and Koh, 2020). Vadovas turi užtikrinti, kad mokytojai turėtų pakankamai laiko ir išteklių bendradarbiavimui, motyvuoti ir palaikyti juos (Fix ir kt, 2020).

*Iš to galima daryti išvadą, kad siekiant skatinti mokytojų tarpusavio bendradarbiavimą, turi būti sukurta tai motyvuojanti aplinka, kas reiškia, jog pedagogams turi būti sudarytos galimybės stebėti kitų kolegų pamokas, organizuojami reguliarūs susitikimai, diskusijos, supervizijos, kurių metu būtų galima dalintis gerąja patirtimi, naujais ugdymo metodais, projektais ir t. t. Visame šiame procese svarbu užtikrinti pasitikėjimą, paramą ir pagarbą. Taip pat mokytojų tarpusavio bendradarbiavimą turi skatinti ir remti visa mokyklos bendruomenė. Pagerinti bendradarbiavimo reiškinį gali padėti partnerystės skatinimas, komandinio darbo organizavimas, bendrų projektų rengimas. Svarbu, kad visame bendradarbiavimo procese būtų palaikomas dialogas, dalijimasis idėjomis, patirtimi. Mokyklos vadovo užduotis – padėti burtis mokytojams į komandas, paskirstant užduotis ir atsakomybes, o esant sunkumams, padėti juos spręsti kartu.*

### 3. MOKYTOJŲ LYDERYSTĖS MOKYTOJŲ TARPUSAVIO BENDRADARBIAVIME ANALIZĖ: MOKYTOJŲ POŽIŪRIU

#### 3.1. Tyrimo metodologija

**Metodų pasirinkimo pagrindimas.** Kokybinis tyrimas yra metodas, kai tarpusavyje sąveikauja tyrėjas ir tyrimo dalyvis, t. y., tyrėjas apklausia tyrimo dalyvį žodžiu, siekdamas sužinoti jo nuomonę rūpimu klausimu. Kokybinio interviu pagrindas – atviri klausimai, suformuluoti remiantis moksline literatūra, sietina su nagrinėjama tema (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). „Kokybiniai metodai taikomi keliant teorines problemas, taip pat turint tikslą nustatyti tam tikros gyvenimo srities plėtros lygmenis, remiantis istoriniu palyginimu, individualiu stebėjimu, apklausa, panaudojant oficialius ir asmeninius dokumentus“ (Tidikis, 2003). Kokybinis metodas yra tyrimo metodas, kuris apima tokius procesus, kaip: informacijos rinkimas žodiniu pavidalu, komunikacija su atitinkamos srities specialistais, išsiaiškinimas jų nuomonės dėl nagrinėjamo reiškinių (Luobikienė, 2010). Kokybinio tyrimo tikslas – „gauti detalų supratimą apie tam tikrą reiškinį, identifikuoti socialiai konstruojamas prasmes apie šį reiškinį ir kontekstą, kuriame jis egzistuoja“ (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016, p.37). Kokybinis tyrimas buvo pasirinktas todėl, kad jo metu galima labiau susipažinti su tyrimo dalyviu bei surinkti išsamesnių duomenų nagrinėjama tema. Atliekant kiekybinį tyrimą, tyrėjas neturi galimybės bendrauti su tyrimo dalyviu, sunku sukurti atvirumu grindžiamą ryšį, gauti išsamesnius atsakymus.

Interviu yra bendravimo forma tarp tyrėjo ir duomenų teikėjo, siekiant sužinoti tyrimo dalyvių nuomonę, nuostatas apie rūpimus klausimus, problemą, diskutuojamą temą (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). Vienas iš interviu tipų yra giluminis interviu, kuris apibrėžiamas kaip įgudusio tyrėjo ir informanto dialogas siekiant svarbios ir detalios informacijos, kurią galima būtų nagrinėti” (Bitinas ir kiti, 2008, p.157). Empirinio tyrimo atlikimui buvo pasirinktas giluminis interviu, nes jo metu tyrimo dalyvis gali labiau atsipalaiduoti, pasakoti su jausmais ir emocijomis, taip prisimindamas net detalesnius faktus iš savo profesinės veiklos. Taip pat, tyrėjas turi galimybę komunikuoti su savo srities informantais, kurie turi išskirtinę patirtį, surinkti „gyvesnės“ informacijos, negu vykdant struktūrizuotą interviu. Giluminiai interviu leidžia suvokti su nagrinėjama problema susijusius ypatumus, sužinoti netikėtų, niekada nenagrinėtų faktų. Giluminio interviu metu yra sukurtos palankios sąlygos (pakankamai laiko ir t.t.) atskleisti sunkumus sietinus su mokytojų tarpusavio bendradarbiavimu.

**Empirinio tyrimo organizavimas.** Tyrimo atliktas 2022 m. liepos – rugpjūčio mėnesiais. Buvo sudarytas galimų informantų sąrašas, jie atrinkti pagal kriterijus. Tyrime dalyvavo šeši informantai, su jais susisiekus buvo paklausta, ar jie sutinka dalyvauti tyrime. Gavus informantų sutikimą su jais buvo

suderintas interviu laikas, vieta, interviu trukmė, jie buvo supažindinti su tyrimo etikos principais, aptarti klausimai. Tyrimo dalyviai norėjo būti apklausti jiems malonioje vietoje. Interviu buvo atliktas informantui ir tyrėjui patogiu laiku, kuomet niekas netrukdė ir nebuvo pavargęs. Giluminis interviu truko nuo vienos iki pusantros valandos. Kadangi tyrėja dirba X miesto progimnazijoje, pedagogai buvo nesunku rasti informantus, kurie buvo nominuoti X savivaldybės administracijos sprendimu „Metų mokytojas“ nominacijai. Pasirinkti informantai buvo mokytojai, kurių veikloje aiškiai išreikšta lyderystė. Giluminis interviu buvo fiksuojamas naudojant garso įrašymo techniką (t. y., diktofoną). „Tokiu būdu visiškai ir tiksliai fiksuojama tekstinė informacija, o tyrėjas gali lengvai valdyti pokalbį bei žymėtis neverbalinę informaciją (mimiką, pauzes interviu metu, gestus, balso tembro kaitą ir pan.), nes tai yra tokia pat naudinga informacija, kaip ir žodžiai“ (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016, p.20).

**Duomenų rinkimo instrumento pagrindimas.** Parengtas *tyrimo instrumentas* – klausimynas, kurį sudaro du blokai (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. *Tyrimo instrumentarijus*

Klausimų blokas	Klausimai	Teorijoje
Mokytojo lyderystė mokykloje	Kaip Jūs suprantate lyderystę?	1.1. Poskyryje pateikiama lyderystės samprata.
	Kodėl svarbu mokykloje mokytojų lyderystė?	1.1. Poskyryje parodoma lyderystės svarba mokykloje.
	Kokias funkcijas atlieka mokytojai lyderiai?	1.2. Poskyryje akcentuojamos mokytojo lyderio funkcijos.
	Kokias mokytojas lyderis turi turėti kompetencijas ir savybes?	1.2. Poskyryje apžvelgiamos mokytojo lyderio kompetencijos ir savybės.
	Kaip Jūsų mokykloje skatinama mokytojų lyderystė?	1.3. Poskyryje analizuojamas mokytojų lyderystės skatinimas.
Mokytojo lyderystė mokytojų tarpusavio bendradarbiavime	Apibūdinkite savo santykius su kolegomis/kitais pedagogais.	2.1. Poskyryje nustatyta mokytojų lyderystės svarba bendradarbiaujant su mokytojais.
	Kuo/kaip pasireiškia Jūsų bendradarbiavimas su kolegomis?	2.1. Poskyryje aptariamas mokytojų lyderių bendradarbiavimo ypatumai su kolegomis.

	Su kokiais sunkumais/iššūkiomis susiduriate bendradarbiaudami su kolegomis?	2.2. Poskyryje nagrinėjami mokytojų lyderių sunkumai/išūkių bendradarbiaujant su mokytojais.
	Kaip Jums atrodo, kaip galėtumėte pagerinti mokytojų tarpusavio bendradarbiavimą?	2.3. Poskyryje pateikiami mokytojų tarpusavio bendradarbiavimo gerinimo būdai.
	Kaip Jūsų mokykloje skatinamas mokytojų tarpusavio bendradarbiavimas?	2.3. Poskyryje apžvelgiamas mokytojų lyderystės skatinimas, siekiant gerinti tarpusavio bendradarbiavimą.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Pirmieji klausimai yra įvadiniai. Jais siekiama susipažinti su tiriamuoju, išsiaiškinti jo išsilavinimą, patirtį, pareigas. Vėliau, siekiama sužinoti informantų nuomonę apie mokytojų lyderystės svarbą mokykloje, lyderio atliekamas funkcijas, kompetencijas, savybes, lyderystės skatinimo būdus. Taip pat buvo norima atskleisti mokytojo lyderio raišką mokytojų tarpusavio bendradarbiavime X miesto progimnazijose.

**Imties pagrindinimas.** „Atliekant kokybinius tyrimus, atranka įvardijama kaip tikslinė, kai strategiškai ir tikslingai atrenkami informatyviausi atvejai. Tikslinė atranka yra lanksti, nes tyrėjas gali tikslinti, tobulinti atrenkamų dalyvių tipus per duomenų rinkimo procesą, neprivalo griežtai laikytis anksto sudaryto atrankos plano” (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016, p.37). Interviu reikia atlikti tiek, kiek galima gauti naujų duomenų iš tyrimo dalyvių, vadinasi, dar neišsemta visa įvairovė ir reikėtų tęsti papildomų atvejų paiešką (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). Tyrimo populiaciją sudaro šeši mokytojai, X savivaldybės administracijos sprendimu, gavę nominaciją „Metų mokytojas“. Prieš atliekant tyrimą, buvo numatyta atlikti dešimt giluminių interviu ( t. y. mokytojų, kurie 2012 – 2022 metais X savivaldybėje yra gavę nominaciją „Metų mokytojas“). Pastebėjus, kad gauti duomenys pradėjo kartotis, imtis buvo sumažinta.

Šiam tyrimui geriausiai buvo tinkama kriterinė atranka, kai nustatomi tam tikri kriterijai, kuriuos turi atitikti pasirenkami atvejai. Kriterinė atranka – „tai atranka, kai imtis formuojama, gretinant atvejus, kurie atitinka tyrėjo nustatytus kriterijus ir gali suteikti jam turiningos informacijos“ (Žydžiūnaitės, Sabaliausko, 2017, p. 62). Tokia atranka užtikrina tyrimo duomenų kokybę, nes informaciją pateikia kompetetingi, turintys ilgą patirtį specialistai, kas yra būtina šios temos atskleidimui. Tyrimo imties

sudarymui pasirinkta kriterinė atranka, kadangi imties vienetai bus atrinkti pagal tam tikrus nustatytus kriterijus:

1. Mokytojai, turintys 20 ir daugiau metų darbo stažą pedagoginėje srityje;
2. Mokytojai X savivaldybės administracijos sprendimu gavę nominaciją „Metų mokytojas“.

Pasirinkti 6 informantai padėjo atskleisti tyrimo tikslą, kadangi jų profesinėje veikloje išreikšta mokytojo lyderystė, nes jie aktyviai dalyvauja įvairiuose projektuose mokykloje ir už jos ribų. Taip pat šie mokytojai buvo įvertinti X miesto savivaldybės lygmenyje ir pelnė už savo indėlį į švietimo veiklą nominaciją „Metų mokytojas“.

Tyrimo dalyvavo bendrojo lavinimo mokyklų (progimnazijų) pedagogai, kurie X savivaldybės administracijos sprendimu gavo nominaciją „Metų mokytojas“. Lentelėje pateikiamos tyrimo dalyvių bendros charakteristikos (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Tyrimo dalyvių bendros charakteristikos

<b>Tyrimų dalyviams priskirtas kodas</b>	<b>Kvalifikacinė kategorija</b>	<b>Darbovietė</b>	<b>Pedagoginio darbo stažas</b>	<b>Išsilavinimas</b>
<b>A1</b>	Pradinių klasių mokytoja ekspertė	progimnazija	25 m.	Aukštasis universitetinis
<b>A2</b>	Ugdymo karjerai specialistė metodininkė	progimnazija	26 m.	Aukštasis universitetinis
<b>A3</b>	Specialioji pedagogė metodininkė	progimnazija	25 m.	Aukštasis universitetinis
<b>A4</b>	Pradinių klasių mokytoja ekspertė	progimnazija	22 m.	Aukštasis universitetinis
<b>A5</b>	Pradinių klasių, ankstyvojo anglų kalbos ugdymo mokytoja metodininkė	progimnazija	21 m.	Aukštasis universitetinis
<b>A6</b>	Pradinių klasių mokytoja ekspertė	progimnazija	27 m.	Aukštasis universitetinis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tyrimo apklausoje dalyvavo 6 informantai, turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 20 ir daugiau metų darbo stažą pedagoginėje srityje. Trys iš šešių tyrimo dalyvių yra pradinių klasių mokytojos bei ekspertės ir trys tyrimo dalyvės yra mokytojos metodininkės.

**Duomenų analizės metodai.** Darbas su duomenimis yra kompleksiškas: surinkti duomenys apdorojami ir susisteminiami (t. y., daromi interviu išrašai, užrašomos tyrėjo pastabos ir kt.), atliekama interviu analizė ir interpretacija, duomenys lyginami tarpusavyje (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016, p.30). Duomenų analizei pasirinktas *content analizės metodas*. Tokios analizės pagrindą sudaro kategorijos ir subkategorijos, kurios sudaromos atsižvelgiant į darbo temą, tyrimo tikslą ir uždavinius (Žydžiūnaitė, Sabaliausko, 2017). Kategorijai buvo priskirta potėmė, analizuojamo klausimo esmė, pagrindas, pvz., lyderystės sampratos apibūdinimas. Subkategorija - tai reiškia pasikartojančių informantų teiginių apibūdinimas. Duomenims apdoroti buvo naudojama QDA Miner Lite programa. Ši programa leido apdoroti transkribuotus interviu tekstus išskiriant kategorijas, sudranat subkategorijų lenteles.

**Tyrimo etika.** Interviu metu buvo laikuomasi etikos principų: konfidencialumo, pagarbos, geranoriškumo (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Siekiant gerbti tyrimo dalyvio nepriklausomybę, jam buvo pateiktas sutikimas dalyvauti tyrime, jis galėjo sutikti arba atsisakyti dalyvauti interviu ir jo noras buvo gerbiamas. Siekiant išsaugoti tyrimo dalyvių privatumą, buvo užkoduojami jų vardai ir pavardės, pateikiant tik interviu teiginius. Tokiu būdu negalima identifikuoti konkretaus asmens. Interviu metu tyrėjas išliko neutralus, nevertino tyrimo dalyvio, nekritikavo jo, nebandė pakeisti jo nuomonės. Visi klausimai buvo užduoti korektiška forma, vengiama keblių ir provokuojančių klausimų. Buvo palaikomas dalykiškas pokalbis, kalbama tik apie patirtį profesinėje veikloje.

**Tyrimo ribotumai.** Siekiant gauti skirtingos informacijos apie mokytojų lyderystės ypatumus progimnazijose, galima būtų apklausti ne tik pačius mokytojus, bet ir progimnazijos direktorius arba švietimo atstovus (X miesto savivaldybės), kurie galėtų pateikti kiek kitokias įžvalgas nagrinėjama tema. Taip tyrimas galėtų tapti kokybiškesnis, nes būtų analizuojamos nuomonės skirtingų švietimo informantų. Taip pat šį tyrimą galima atlikti ir kitose savivaldybėse.

### 3.2. Tyrimo rezultatų analizė

Informantų buvo klausiama kaip jie apibūdintų mokytojų lyderystę. Buvo išskirtos *penkios subkategorijų grupės: motyvuojantys elgesys* (pavyzdys pagalba kitiems); *idėjų generavimas* (iniciatyvumas, nebijantis naujovių), *išskirtinumas* (drąsus, unikalus), *kompetencijų visuma* (gebėjimas organizuoti, planuoti), savybių visuma (*būti ryžtingu, besimokantis*) (žr. 5 lentelę)



5 lentelė. Mokytojų lyderystės samprata

Kategorija	Subkategorija	Empirinio tyrimo indikatoriai (teiginys)
Mokytojų lyderystės samprata	Motyvuojantis elgesys	„Lyderis yra tas žmogus, kuris eina kartu su komanda ir ją veda...bet galbūt eina greičiau, galbūt turi svaresnį žodį“ (A1). „Einantis į priekį, gebantis vesti, gebantis nurodyti kitiems kryptį, pastebėti kam sekasi gerai, ką reikia padaryti“ (A2). „Rodantis pavyzdį kitiems, teikiantis pagalbą reikiamu momentu“ (A3).
	Idėjų generavimas	„Kai tu bendraudamas kolektyve turi idėjų, jas generuoji, uždegi jomis visus kolegas ir jie kažkaip imasi kartu iniciatyvos“ (A5). „Pedagogikoje tas gerasis lyderis, iš kurio mokosi, ima idėjas ir, kuris tave tobulina“ (A1).
	Išskirtinumas	„Nebijantis būti su savo kitokia nuomone, galbūt nepatogus kažkam... lyderis ne visada yra populiarus. Jis turi mokėti pasakyti ne“ (A3). „Tai mano pasirinkimas, įvykęs stebint aktyvius mokytojus ir galvojant: „O ką aš galėčiau padaryti kitaip?...man tas lyderis dar yra nekopijuoti, nesekti, ypač kas dabar jauniems žmonėms madinga, tai sekti privačias mokyklas, įvairiausias pedagogines tendencijas ir idėjas“ (A2).
	Kompetencijų visuma	„Gebėjimas sklandžiai viską organizuoti, paskirstyti ir galiausiai priimti atsakomybę“ (A6). „Pats organizuoja įvairius renginius, konkursus, projektus, dalyvauja įvairiose veiklose už mokyklos ribų“ (A5). „Paprasto įtraukti į tam tikras veiklas, į tam tikrus projektus, organizuoti įvairias veiklas“ (A4).
	Savybių visuma	„Jis negali būti visada švelnus katinas, jis turi turėti ir savo užsispyrimą ir toną, kitą kartą būna tokių situacijų“ (A4). „...nuolat besimokantis, dalijantis savo patirtį kitiems. palaikyti kolegiška pagarba grįstus santykius, vadovas, stiprus, mokantis spręsti problemas“ (A1). „Pilnas optimizmo, energijos žmogus, nuolat kažką kuriantis, vykdamas“ (A6).

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis interviu duomenimis

Išanalizavus apklausos rezultatus, galima teigti, kad informantų atsakymai buvo įvairūs. Vieni tyrimo dalyviai akcentavo, kad mokytojų lyderystė - tai pedagogų elgesys, kuris daro įtaką kolegoms, įkvepia juos veikti, dalyvauti mokyklos veikloje. Toks mokytojas yra pavyzdys mokyklos bendruomenėje, nes jis yra aktyvus, stengiasi padėti kitiems. Taip pat lyderis moka suburti komandą ir būti jos vedliu. Penki iš šešių informantų pabrėžė, kad mokytojų lyderystė - tai kompetencijų ir savybių visuma. Kalbant apie lyderio kompetencijas, galima išskirti tokias, kaip: mokėjimas organizuoti, deleguoti, komunikuoti, priimti atsakomybę, taip pat ryžtingumas, nuolatinis tobulėjimas, optimizmas.

Kai kurie informantai mokytojų lyderystę apibūdino kaip idėjų generavimą, iniciatyvumą, naujų mokymo(si) metodų taikymą, paminėjo, kad lyderystė tai yra išskirtinumas, drąsa reikšti savo nuomonę, išsakyti savo pastebėjimus.

Prie lyderio savybių galima priskirti ryžtingumą, nuolatinį tobulėjimą, optimizmą. Du informantai mokytojų lyderystę apibūdino kaip idėjų generavimą, iniciatyvumą, naujų mokymosi metodų taikymą ir paiešką. Kai kurie iš tyrimo dalyvių paminėjo, kad lyderystė tai yra išskirtinumas, drąsa reikšti savo nuomonę, išsakyti savo pastebėjimus. Vienas iš informantų pažymėjo, kad „kiekvienam iš mūsų darbe, tu negali būti patogus. Kaip ir pradžioje sakiau, lyderis prisiima atsakomybę, lyderis turi būti suprantantis, kad ne visiems jis tiks ir patiks” (A4). Galima teigti, kad lyderis yra žmogus, kuris savo požiūriu ir mąstymu gali skirtis nuo kitų. Jis turi nuomonę ir savo poziciją kiekvienu klausimu, o ne tik atkartoja kitų žmonių žodžius ir nuostatas.

Lyginant tyrimo rezultatus su teorinėmis nuostatomis, pastebėti panašumai apibūdinant mokytojų lyderystės sampratą kaip iniciatyvus mokytojų elgesys Hairon (2017), Kunnari ir Ilomaki (2014), Cansoy ir Parlar (2017), kompetencijų visumą Warren (2021), Navickaitė ir Urbanovič (2016). Tuo tarpu, analizuojant mokslinę literatūrą, nebuvo rasta mokytojų lyderystės apibrėžime idėjų generavimo ar išskirtinumo.

Informantų buvo klausiama kokiomis savybėmis pasižymi mokytojas lyderis, išskirtos *penkios subkategorijų grupės: kūrybiškumas, atsakingumas, atsidavimas, empatija, drausmingumas* (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Mokytojo lyderio savybės

Kategorija	Subkategorija	Empirinio tyrimo indikatorius (teiginys)
Mokytojo lyderio savybės	Kūrybiškumas	„Meniškas..mėgstantis kurti, taikyti naujas metodikas, mokantis sudominti tiek vaikus, tiek kolegas“(A1). „Visada eksperimentuoja tiek pamokos metu, tiek vykdydamas įvairius projektus... Stengiasi į savo eksperimentus įtraukti ir mokyklos bendruomenės narius“(A3).
	Atsakingumas	Pirmiausia tai yra žmogus, nebijantis atsakomybės.” (A2). „Savarankiškai moka priimti sprendimus, atsako už savo veiksmus, sąžiningai ir laiku vykdo savo pareigas, laikosi susitarimų, jeigu padaro klaidą, prisipažįsta ir ištaiso“(A5).
	Atsidavimas	„Lyderis turi būti duodantis, be didelio laukimo gauti grąžą. Čia gal aš pritaikyčiau, kad duodantis kolega, tiems vaikams, ko jiems dabar reikia, nelaukiant ir negalvojanč: „Aš „fainas“, kas man už tai?““(A2).

		„Mokytojas lyderis turi būti supratingas, mylėti tai, ką daro, savo darbą ir savo veiklą. Jis turi tobulėti, dalytis savo patirtimi, bendradarbiauti, paprašytas - pamokyti“(A4.) „Eina pas mane tos moterys ir sako: „... tu vienintelis žmogus, į kurį gali kreiptis, kuriam nieko negaila, tu daliniesi. „Štai, tiesiog man gera dalintis, jeigu aš žinau, tai kodėl nepadėti pradedančiam mokytojui pasirengti atvirai pamokai, kai žinai, ko norima iš jos“(A5).
	Empatija	“Aš asmeniškai, betarpiškai bendrauju su kolegomis, tėvais, aišku, kartais būna nusivili, nes per daug pasitiki žmonėmis, bet kitaip neišeina. Ta prasme čia taip nuo širdies, be visokių terminologijų“ (A6).
	Drausmingumas/valia	„Tradicinėje erdvėje turi būti drausmė, susitarimai, aiškūs dalykai, nes mokykloje, lyderis turi mokyti. Išmokti daugybės lentelę, eilėraščių atmintinai be tam tikro juodo darbo, dėmesio, valios, įkvėpimo tikrai nebus įmanoma“(A4).

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis interviu duomenimis

Apibendrinant galima teigti, kad viena iš pagrindinių mokytojų lyderių savybių – atsidavimas. Tai žmogus, kurio pašaukimas yra pedagoginė veikla, kuris nori mokytis ir mokyti. Tai mokytojas, be galo mylintis savo darbą, nepriklausomai nuo išorinės motyvacijos. Tai žmogus, kuris dalinasi savo žiniomis ir patirtimi, padeda kitiems. Dažniausiai mokytojai lyderiai būna kūrybiškos asmenybės. Jie nori eksperimentuoti, realizuoti savo idėjas, taikyti inovatyvius metodus mokymosi procese. Kūrybiškas mokytojas bando dirbti šiuolaikiškai, o ne pagal nusistovėjusią tradicinę sistemą. Jis domisi naujovėmis ir geba jas pritaikyti mokymo(si) procese, organizuoja įvairius projektus, renginius, šventes. Nuoširdumas, draugiškumas, empatija - tai pagrindinės tikro mokytojo lyderio savybės, kadangi jis geba palaikyti gerus santykius ne tik su mokiniais, jų tėvais, bet ir su kolegomis mokykloje. Tik atviras žmogus gali sukurti pasitikėjimo kultūrą tarp mokyklos bendruomenės narių. Mokytojų uždarumas ir bendravimo įgūdžių stoka gali trukdyti tarpusavio bendravimui ir lyderystės raiškai mokykloje. Lyderis turi prisiimti atsakomybę už savo veiksmus ir poelgius, savarankiškai priimtus sprendimus, padarius klaidą pripažinti ir gebėti ją ištaisyti. Lyderis turi įkvėpti savo kolegas laikytis drausmės, t.y., laikytis susitarimų ir tvarkos. Jis turi būti pats disciplinuotas, rodantis pavyzdį kitiems, atlikti užduotis laiku.

Tyrimo duomenys paantrino teorijoje atskleistus akcentus. Mokytojui lyderiui būdingos tokios savybės kaip: atsakingumas (Talalienė ir Šečkvienė, 2015), empatija (mokėjimas išklausti), kūrybiškumas (Žukauskienė ir Bernatavičienė (2021). Apie atsidavimą savo darbe kalbėjo Skarbalienė (2015), kuri pažymėjo, kad mokytojas lyderis turi mylėti savo darbą, jausti, kad pedagogonė veikla yra jo pašaukimas, padėti kolegoms. Teorinėje dalyje užsiminta ir apie drausmingumą, kaip mokytojui lyderiui būtiną savybę.

Siekiant sužinoti, kokiomis kompetencijomis pasižymi mokytojas lyderis, buvo išskirtos keturios subkategorijų grupės: IT naudojimo, bendradarbiavimo, profesinio tobulėjimo, komandos valdymo (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Mokytojo lyderio kompetencijos

Kategorija	Subkategorija	Empirinio tyrimo indikatorius (teiginys)
Mokytojo lyderio kompetencijos	IKT naudojimo	<p>„Informacinės technologijos, skaitmeninis raštingumas labai svarbus“(A4).</p> <p>„Man dabar labai įdomu technologijos... Aš nebijau pasidomėti, man papasakoja apie programas, tai vaikai nustemba. Šiaip, aš nebijau išmaniųjų lentų, vaikai valdo planšetes, aš kaip tik džiaugiuosi, tais, kurie man gali padėti, jie man sako spausti tą ar aną. Aš tuomet pasidžiaugiu, pagiriu, nes nėra taip, kad nežinočiau, bet būna, jog stringa, nebepamenu, kaip padaryti nuotrauką, tuomet jie sako: „Mokytoja, spauskite šitą!“ (A5).</p>
	Bendradarbiavimo	<p>„Geba palaikyti ryšius su kolegomis, rodant pagarbą jų nuomonei, mokyklos bendruomenės vertybėms, organizacijos kultūrinei įvairovei.“ (A1).</p> <p>„Tai lyderiams labai svarbu gebėti bendrauti, palaikyti kolegišku pagarba grįstus santykius“ (A6).</p> <p>„Renkuosi kitus būdus: bendraujant, kviečiant, o nepaskirstant darbų tiesiogiai. bet yra komanda, tada einu pas muzikos mokytoją... Visur kreipiesi - reikia rėmelių, padėkų, eini į „ūkio dalį“ arba iš projektinių lėšų imi... Bendravimo pagrindu, viskas vyksta, jeigu žinau, kad šis žmogus man gali padėti ir, kai tas santykis yra toks teisingas, tada ir gaunasi“ (A5).</p>
	Profesinio tobulėjimo	<p>„Nuolat atnaujina savo žinias ir lavina įgūdžius... Dalyvaujant kursuose ir seminaruose“(A3).</p> <p>„Semiasi patirties iš kitų pedagogų arba iš užsienio švietimo specialistų bei integruoja šias žinias į savo profesinę veiklą, dalijasi su kolegomis“(A2).</p> <p>„Stengiasi neatsilikti nuo naujų švietimo tendencijų, nuolat domisi inovatyviais mokymosi metodais“(A1).</p>
	Komandos valdymo	<p>„Supranta užduočių ir funkcijų pasiskirstymą, atskirų padalinių atsakomybę, moka deleguoti užduotis komandos nariams“(A4).</p> <p>„Geba formuoti darbo grupes, įkvėpti ir motyvuoti komandos narius, nustato grupės tikslus ir su visais nariais siekia juos, atsižvelgiant į pedagogų pastebėjimus, išklausdamas juos“(A5.)</p>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis interviu duomenimis

Prisitaikant prie švietimo sistemoje vykstančių pokyčių, kai mokymo procese būtina taikyti inovatyvius mokymo(si) metodus arba, kai mokymas vyksta virtualioje erdvėje, nuotoliniu būdu, pedagogas turi gebėti naudotis informacinėmis - komunikacinėmis priemonėmis: kompiuterio įranga,

rengiant tekstinę ir vaizdinę informaciją. Taip pat mokytojas lyderis turi ugdyti mokinių ir kolegų informacinę kultūrą, padedant plėtoti jų kompiuterinį raštingumą. Vienas iš informantų pažymi, kad *„geba organizuoti metodinę veiklą per virtualines platformas „Zoom“ bei konsultuoti kolegas naujų technologijų taikymo klausimais”*(A5). Mokytojai lyderiai pasižymi *komunikacijos kompetencija*, t. y., turi gebėjimą užmegzti ir puoselėti ryšius su mokyklos bendruomene, teikti paramą kolegoms, sprendžiant bendravimo sunkumus ir konfliktus. Tokie pedagogai, veikdami kaip lyderiai, kuria harmoningus santykius tarp kolegų, stengiasi palaikyti palaikančią atmosferą mokykloje, grįstą pasitikėjimu ir pagarba. Lyderiai nestovi vietoje, jiems nebūdinga stagnacija, todėl jiems galima priskirti asmeninio tobulėjimo kompetenciją, t. y., mokėjimą stiprinti savo turimas kompetencijas, mokytis visą gyvenimą, gilinti savo žinias pedagoginėje veikloje. Tokie mokytojai nuolat išsikelia sau tikslus, susijusius su asmeniniu tobulėjimu. Dalyvauja kursuose, mokymuose, projektuose, lankosi seminaruose. Vienas iš informantų teigia, kad *„jie nustato savo silpnas vietas profesinėje srityje ir stengiasi tas vietas patobulinti, mokindamiesi, semiantis patirties iš labiau kvalifikuotų švietimo specialistų”* (A3). Svarbu pabrėžti, kad tyrime atsiskleidė dar viena iš pagrindinių mokytojų lyderių kompetencijų – komandos valdymas, t. y., mokėjimas suburti komandą, įkvėpti ir motyvuoti juos siekiant bendro tikslo, deleguoti užduotis, planuoti ir organizuoti veiklas bei kontroliuoti visą procesą. Mokytojas lyderis tampa komandos vedliu, paskui kurį seka kolegos. Vienas iš informantų teigė, kad *„tai lyg po pakopos laipteliais aukštyn, bet vis tiek lyderis turi turėti tam tikrą vadovavimo gyslelę, nes jis turi mokėti burti komandą, dirbti, tartis, tai yra lyderystė. Tai jis užauga mažesnėje komandoje, pradėdamas nuo vaikų, tėvų, kolegų, metodinių grupių“*(A1).

Lyginant tyrimo rezultatus su mokslinės literatūros analize, pastebėti panašumai, kalbant apie komunikavimo, profesinio tobulėjimo ir komandos valdymo mokytojų lyderystės kompetencijas. Komandos valdymą galima priskirti prie vadybinės kompetencijos, planuoti, organizuoti ir kontroliuoti (Skarbalienė, 2015), Čiužas (2013). Mistry and Sood’as, (2017) akcentavo, kad mokytojai lyderiai turi rūpintis savo bendravimo įgūdžiais ir nuolat stiprinti savo žinias dalyvaudami kursuose ir seminaruose. Tuo tarpu IT naudojimo kompetencija kaip mokytojo lyderio kompetencija nebuvo minima teorijoje.

Informantai turėjo galimybę pateikti savo nuomonę apie mokytojų lyderių funkcijas. Išskirtos *keturios subkategorijų grupės: lyderystės pasidalijimas, dalijimasis patirtimi, projektų inicijavimas, idėjų siūlymas* (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Mokytojo lyderio funkcijos

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Mokytojo lyderio funkcijos	Lyderystės pasidalinimas	<p>„Reikia užauginti lyderius, juos pastiprinti. Labai mažais žingsneliais paskirti tam tikrus įpareigojimus, atsakomybes ir labai būtina po kiekvieno šito žingsnelio refleksija su tuo žmogumi ir refleksija turi būti nukreipta į pozityvą, į paskatinimą ir netgi mano kaip lyderio to kito žmogaus kompetencijų stiprinimą” (A3).</p> <p>„Aš, kaip ir atsakinga už juos, imuosi iniciatyvos tuo pačiu skatinu kitus imtis tų veiklų, kurios tose srityse atsispindėtų ir progimnazijai, bet, kad duotų ne tik progimnazijai, bet ir visai bendruomenei tiek vaikams”(A5).</p> <p>„Mano tikslas būti, visiems ištransliuoti, kad jie suprastų reikalavimus. Mano tikslas pastebėti juos, ne tik pasakyti, kad mes turime padaryti, bet užsibrėžti tikslus, kad padarytų ne visada daugiau, o kad parodytų, kokie jie nuostabūs, nes mes suplanavome, padarėme ir dar daugiau” (A6).</p>
	Dalijimasis patirtimi	<p>„Jeigu nesidalinsiu savo patirtimi, žiniomis, tai tada ir darysiu viską pati. Kartais atrodo, kad gaila pasidalinti, bet aš suprantu, kad turiu mokyti kitus, kad būtume stiprūs visi, o ne aš viena“(A2).</p> <p>„Integravome gyvenimo įgūdžių ugdymo programą, parodžiau kaip, konsultavau visus auklėtojus ir dabar tokios pamokos vyksta visose klasėse”(A4).</p>
	Projektų inicijavimas	<p>„Pats vykdo tam tikras misijas, tarkim, mokykloje. Pavyzdžiui, mūsų mokykla yra sveikatą stiprinanti, su žygiais mes įtraukiame ir susitikimus su treneriais, organizuojame visokius renginius” (A1).</p> <p>„Ar parašyti aplinkosauginių projektų, jog gauti finansavimą, viskas prasideda irgi nuo mažų žingsnių, pabandai, imiesi, gauni finansavimą, tada vaikams įvairesnių veiklų gali sugalvoti, tuomet turi galimybę juos nemokamai išvežti” (A3).</p> <p>„Mano iniciatyva progimnazijoje buvo inicijuotas dalyvavimas Darnaus vystymosi įgūdžių programoje „DARNI MOKYKLA“. Taip pat Gamtosauginė mokykla yra tarptautinė programa, projektas” (A5).</p>
	Idėjų siūlymas	<p>„Veiklos planams siūlo idėjas pagal mokyklos išsikeltus strateginius tikslus ir idėjas generuoja, kelia problemas ir siūlo, kaip spręsti“(A6).</p> <p>„Tam, kad įgyvendint, mokyklos viziją, misiją” (A1).</p> <p>„Visą švietimo sistemą judinti, į priekį varyti, nestovėti vietoje, nes keičiasi ir vaikai, keičiasi kartos, keičiasi tėvai, reikia keisti, kad mokytojas neužsistovėtų, kažkas tą varikliuką turi pajudinti“(A1).</p>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis interviu duomenimis

Nustatyta, kad viena iš pagrindinių mokytojo lyderių funkcijų – lyderystės pasidalinimas arba naujų lyderių užauginimas, t. y. mokėjimas įkvėpti ir motyvuoti kitus veikti, skatinti lyderystę

mokykloje. Viena iš informantų akcentavo, kad „*vienas žmogus įstaigoje, jeigu tai yra lyderis ir jis nesidalina savo lyderyste, įstaiga tikrai neis į priekį ir yra pasmerkta, netgi galiu taip išsireikšti, vos ne žlugimui, nes jeigu tam vienam lyderiui kažkas atsitiks, tai kiti žmonės nežinos, ką daryti ir bus chaosas*” (A3). Tai reiškia, kad lyderis aplink save turi burti lyderių komandą, su kuriais jis galėtų dalintis užduotimis, darbais, įgyvendinti projektus. Mokytojai lyderiai turi dalintis patirtimi ir idėjomis, konsultuoti ir įtraukti kitus pedagogus, pvz. „*dviračiais važiuojame į mišką, ten užsiimame įvairia veikla, kasmet prisijungia vis daugiau kolegų*” (A5). Taip pat, lyderiai yra iniciatoriai naujų projektų tiek mokyklos lygmenyje, tiek valstybiniame, pvz., „*tai reikia savo sklaidą daryti ne tik mokykloje, bet tą daryti ir mieste. Ieškoti bendradarbiavimo partnerių kitose mokyklose, tai, ką aš darau. Dalintis patirtimi su kitais. Ne tik su savo mokyklos mokytojais, mieste organizuoti renginius, projektus, akcijas*” (A4). Dažniausiai mokyklos vadovas jiems deleguoja projektų įgyvendinimą, planavimą, stebėseną. Lyderiai yra labai iniciatyvūs, nebijo pokyčių, todėl drąsiai siūlo idėjas, kaip galima patobulinti mokymosi procesą. Vienas iš informantų pažymėjo, kad „*ne kiekviena, s tikrai ne kiekvienas sugebėtų būti lyderiu, nes turi būti komandoje ir vykdytojai, ir idėjų generatorių bei tiesiog paprasti turintys nuomonę, bet sugebantys gerai savo darbą atlikti ar administracinį darbą ar tokį popierinį darbą*” (A1). Būtina akcentuoti, kad kiekvienas mokytojas lyderis turi ne tik vadovauti ir siūlyti idėjas, bet ir mokėti atlikti organizacinius darbus, taip pat gebėti sisteminti informaciją, valdyti dokumentus, rengti ataskaitas ir rūpintis sklaida. Informantai teigė, kad mokykloje nėra konkrečiai nustatytų funkcijų, kurias galima priskirti mokytojams lyderiams. Funkcijos natūraliai paskirstomos pagal to lyderio ryškiausias gebėjimus, stipriausiai išreikštas kompetencijas ir asmenines savybes.

Tyrimo duomenys patvirtino mokslinėje teorijoje atskleistas mokytojo lyderio funkcijas: projektų rengimas ir organizavimas (Ingersoll ir kt, 2018), lyderystės pasidalijimas (Xie ir kt., 2021), (Navickaitė ir Urbanovič, 2016), idėjų generavimas (Cansoy ir Parlar, 2017) bei aktyvi veikla Cheung ir kt, (2018).

Siekiant sužinoti, kaip skatinama mokytojo lyderystė, mokykloje buvo išskirtos šešios subkategorijų grupės: *padėka, laisvė veikti, piniginė paskata, papildomas poilsis, neformalių susitikimų organizavimas, kolektyvo palaikymas* (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Mokytojo lyderystės skatinimas

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Mokytojų lyderystės skatinimas	Padėka	<p>„Yra bendruomenės renkami apdovanojimai „Progimnazijos angelas“. Kiekvieno posėdžio metu ar susitikimo metu direktorė ar vadovai visada dalyviams pasako: „Ačiū laimėjus tokį projektą.“, žodžiu, kiekvieną pamini” (A5).</p> <p>„Per Mokytojų dieną, mokytojams skiriamos padėkos ir įvardinama, už ką. Būna tam tikriems mokytojams už šiuos mokinių pasiekimus, tarkim, už kažkokias iniciatyvas, ilgametį darbą darbo grupei” (A1).</p> <p>„Mokytojų nominacija. Paskyrė už veiklą, už rašomus projektus, kur mokykla gauna finansuojamus projektus, už daromas veiklas, už mokykloje atliekamus įvairius darbus, už dalyvavimą grupėse, už pateikiamas įvairias idėjas” (A3).</p>
	Laisvė veikti	<p>„Tikrai man suteikta visa laisvė. Aš galiu figūruoti, išvažiuoti, vykdyti veiklas, kur tik noriu, kokioje noriu aplinkoje. Nėra ribojama man nei laikas, nei veiklų skaičius” (A4).</p> <p>„Jeigu su mokymais „Darnios Mokyklos“, tarkim projekte „Erasmus“, tai buvo Ispanijoje. Yra sudaromos galimybės, pakeičia tave, ieško mokytojų. Tačiau, žinoma, reikia projektą parašyti ir dirbti” (A5).</p>
	Piniginė paskata	<p>„Tai pirmiausia būna priedai, kurie galimi mokytojams. Jeigu tai yra turtinga mokykla, galima ir kas mėnesį, jeigu viršijamas krūvis. Metų gale už padarytus darbus gali būti priedai” (A6.)</p> <p>„Mokytojai būna apdovanojami mokslo metų pabaigoje: gauna premijas - kiekvienas įvardytas, tai čia tokia piniginė paskata, bet ji vienkartinė. Kiek mokykla turi galimybių, tiek tuos mokytojus paskatina ir vis tiek atsižvelgia į kiek darbų padarai, ne visi vienodai, kai kurie su pamokų pabaiga uždaro duris ir, kurie stengiasi dėl mokyklos padaryti kažką daugiau” (A5).</p>
	Papildomas poilsis	„Tai gali būti suteikiamos laisvos dienos, gali būti sudarant tvarkaraštį atsižvelgiama ir mokytojas gali dirbti 3-4 dienas per savaitę” (A3).
	Neformalių susitikimų organizavimas	„Ta pati motyvacija yra išvykti, kažką kartu pamatyti, išplaukti baidarėmis, pasidaryti direktoriaus pusryčius ar direktoriaus cepelinų balių. Tai yra mokykloje visi kartu ir pamato vienas kitą neformalioje aplinkoje” (A2).
	Kolektyvo palaikymas	<p>„Pas mus, jeigu yra bėda, net nesusirgus žmogui, patys kolektyvo nariai renka pinigus ir pati idėja kyla iš mokytojų, tik pasitarus ir paprašius palaikymo” (A1).</p> <p>„Visada buvo pritarimas mano idėjoms” (A4).</p>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis interviu duomenimis

Apibendrinant rezultatus, galima teigti, kad lyderiai mokyklose yra skatinami įvairiais būdais: tiek apdovanojimais, tiek žodine padėka, tiek skiriant priedus prie atlyginimo. Tai reiškia, kad mokykla pagal savo galimybes motyvuoja lyderius tiek nematerialinėmis, tiek materialinėmis priemonėmis. Kalbant apie apčiuopiamus dalykus, galima išskirti pinigines premijas mokslo metų pabaigoje už papildomas pastangas įsitraukiant į mokyklos veiklą. Plačiau komentuoja vienas iš informantų



„Trūkstant mokytojų, jie dirba begaliniu krūviu. Visi turi 7 valandas per dieną, 7 pamokas, lituanistas, matematikas, per kurias turi ištaisyti rašto darbus, pasiruošti rytdienai, turi kartais net nebetilpdamas, slapčia dirba klasės vadovo valandomis, kurios nėra apmokamos, o atsidėjama kažkaip kitaip, pavyzdžiui, priemokomis” (A1). Prie nematerialinių motyvavimo priemonių galima priskirti papildomų poilsio dienų skyrimą, išvykų su kolegomis organizavimą. Mokytojams lyderiams ypatingai svarbu yra kolektyvo palaikymas ir pilnos autonomijos skyrimas. Kūrybiški pedagogai nori patys planuoti savo veiklą, dalį dienos skirti pamokoms, kitą dalį – projektams, renginiams, pvz., „Gali būti neoficialūs susitarimai, kada mokinių atostogų metu mokytojai neina į darbą ir daro tai, kas jiems aktualu” (A5). Jiems nepatinka būti “įstatytiems į rėmus”, atlikti darbus pagal nustatytą laiką. Lyderių efektyvumas didesnis tuomet, kai jie turi galimybę savo nuožiūra planuoti veiklą ir niekas neriboja jų laisvės. Kadangi lyderiai nuolat siūlo naujas idėjas arba teikia pastebėjimus, jie nori būti išgirsti ir įvertinti mokyklos bendruomenėje. Mokytojas lyderis, kuris jaučiasi neišklausytas ir nesuprastas natūraliai tampa uždaras, pasyvus, abejingas, neiniciatyvus, kas neigiamai veikia lyderystės plėtrą mokykloje. Vienas iš informantų pažymėjo, kad „Lyderis bus tas žmogus, kuris ir be išorinės motyvacijos gali veikti... Jeigu reikia išorinės motyvacijos, tai švietimo sistema nelabai turi galimybių, bet, kaip sakau, dirbi ne dėl to, o dirbi, kad tau taip atrodo, kad taip reikia, net jei kitam iš šalies atrodo, kad tai daugiau negu reikia” (A2). Galima teigti, kad mokytojas, mylintis savo darbą, turi pakankamai vidinės motyvacijos, kadangi jo noras kurti, dalyvauti, generuoti idėjas, priimti sprendimus yra didesnis, nei išorinio motyvavimo priemonės.

Tyrimo rodmenys patvirtino mokslinėje teorijoje atskleistas nuostatas, kad mokytojų lyderystės skatinamui būtina leisti mokytojui veikti laisvai ir kūrybiškai (Žukauskienė ir Bernatavičienė, 2021), taip pat mokytojai turi būti įvertininti padėka (Cansoy ir Parlar, 2017). Apie neformalių susitikimų būtinumą kalba Seashore ir kt., 2016, kurie pažymi, kad mokytojai turi turėti sąlygas reguliariai susitikti, keistis informacija ir bendradarbiauti, dalintis mintimis apie bendras vizijas ir tikslus. Kolegų palaikymas taip pat svarbus reiškinys, kuris motyvuoja mokytojus imtis lyderystės (Cansoy ir Parlar, 2017).

Informantų buvo prašoma pakomentuoti savo santykius su kolegomis. Išskirtos *trys subkategorijų grupės: draugiški santykiai, nutolę santykiai, prieštaringi santykiai* (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. Mokytojų lyderių santykiai su kolegomis

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Santykiai su kolegomis	Draugiški santykiai	<p>„Turiu šiltus santykius su kolegomis, aišku, ne su visais, bet daugiau, gal su tais, kurie ateina ne nauji, ne epizodiškai. Santykiai geresni su senbuviais, jie tokie mokyklos altruistai”(A5).</p> <p>„Darbiniai santykiai su daugeliu yra geri, tikrai galiu pasitikėti, galiu bendradarbiauti, galiu idėjas generuoti, kurti integruotas pamokas, vesti, nes esu dar šeštokų auklėtoja. Integruoti, tarkim, su specialistais ir bibliotekininke, tarkim, tiek istorijos mokytojas, tiek lituanistėmis, matematikėmis, tikrai galiu, bet kada eiti, klausti, daryti, kviešti” (A1).</p> <p>„Aš esu žmogus, kuris niekada nekelia balso, išklauso, nežeminu, kartais atrodo, kad mokytojai nori tiesiog man išsipasakoti. Jei išskyla sunkumų su mokiniais ar jų tėvais, ateina ir pasipasakoja, o aš tikrai stengiuosi patarti. Jei su kolegomis geri santykiai, jie kažkaip labiau įsitraukia, prisideda”(A6).</p>
	Silpnas ryšys/nutolę santykiai	<p>„Dabar jau daug metų nėra didelio bendradarbiavimo ir man nelabai įdomu, ką jos galvoja, ką jos mąsto. Seniau mūsų buvo daugiau, seniau nuoširdžiau bendravome. Anksčiau būdavo pertraukėlės, susirinkimai. Daug ką padarė nuotolinis mokymasis, nes mes buvome išsiskyrę beveik pusantrų metų. Pasikeitė kolektyvas ir aš nelabai imu į galvą, ką jos kalba, ką jos galvoja ir jaučiuosi pakankamai stipri, gavus tą apdovanojimą, nes tikrai manau neduoda to apdovanojimo šiaip sau” (A3),</p>
	Prieštaringi santykiai	<p>„Žmonės man gali paskambinti vėlai vakare, jie gali man paskambinti ir anksti ryte. Rašau žmonėms priminimus, kad jau šiandien laukiau jūsų žinutės arba ataskaitos, bet suprantu, kad galbūt pasimetė, tai jau pradėsiu pykti poryt. Tada daryk, ką nori, kitiems gali atrodyti, kad tu dirbtinai taip rašai. Viena kolegė pasakė, kol nedirbau su tavim kaip auklėtoja komandoje, man atrodė visos tavo, kalbos per daug optimistiškos ir netikros, bet sako, kai mes pradėjome dirbti, kai po darbo, kartais po švenčių organizavimo važiuodavome pas ką nors kavos, tai sakydavo, tu čia esi tokia pati”(A2).</p> <p>„Aš esu pastebėjusi, kad aš turiu komandą žmonių, kurie mane vertina visada ir kai sekasi, ir kai nesiseka, kurie moka pasidžiaugti, tarkim, mano naujais karjeros pasiekimais ar pasidalintu interviu, tačiau yra ir tokių, kurie yra lyderiai ir tai užgauna jų ambicijas. Tada prasideda replikos: „Oi, aš neverta būti kartu šalia jūsų. Man garbė“. Tai būtent rodo, kad mes nemokame vieni kitais pasidžiaugti. Tai parodo, kad mūsų pedagogų, ta visa situacija, yra iškreipta, kad mes bijome būti lyderiais, nes mus gali skirtingai įvertinti”(A4).</p>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis interviu duomenimis

Galima teigti, kad informantų santykiai su savo kolegomis yra gana skirtingi. Trys iš šešių informantų pažymėjo, kad juos sieja su kolegomis šilti santykiai (stiprus ryšys), jie pasitiki vieni kitais, nejaučia pavydo, gerbia, padeda vieni kitiems. Siekiant motyvuoti savo kolegas ir būti pavyzdžiu kitiems. Mokytojai lyderiai turi mokėti užmegzti ir palaikyti gerus santykius su kolegomis. Gebėjimas kurti palankų bendravimo klimatą - viena iš pagrindinių lyderio kompetencijų. Palankus bendravimo klimatas - tai mokėjimas komunikuoti, palaikyti artimą kontaktą, priimti kito nuomonę. Vienas iš informantų pažymėjo, kad šiuo metu santykiai su kolegomis yra silpni, kadangi po nuotolinio mokymo santykiai tapo komplikuoti. Dauguma mokytojų nuotolinio ugdymo metu užsitarė, vykdė veiklą virtualioje erdvėje, todėl trūko kontaktinio bendravimo, kuris ir turėjo įtakos pablogėjusiems tarpusavio santykiams. Tyrime taip pat atsiskleidė, kad pasikeitęs mokytojų kolektyvas, naujų pedagogų priėmimas turėjo įtakos pablogėjusiems santykiams. Nauji mokytojai turi savo vertybes, požiūrį, kuris gali skirtis nuo ankstesnių bendruomenės narių. Todėl mokytojas lyderis turi priimti atsakomybę ir padėti įsitraukti naujiems mokyklos nariams į esamą mokyklos bendruomenę. Du iš šešių informantų teigė, kad jų santykiai su kolegomis yra gana geri, bet pasitaiko sudėtingų situacijų. Mokytojų kolektyve pastebimos pavydo apraiškos dėl geresnio įvertinimo, apdovanojimo. Pasitaiko, kad kai kurie mokyklos komandos nariai pradeda abejoti lyderio gerumu, nuoširdumu, netikėti, kad mokytojas lyderis stengiasi dėl mokyklos tikslų, o ne savo interesų. Taip pat mokytojams gali kilti abejonių dėl mokytojo lyderio turimų kompetencijų, tinkamų sprendimų, pvz., „*Ar tikrai jo idėjos yra geros ir naudingos? Ar tikrai mes turime juo pasitikėti? Ar jis mums nemeluoja? Ar jis nesieka sau naudos?*“ (A4). Siekiant išsklaidyti visas abejones, mokytojas lyderis turi pelnyti kolegų pasitikėjimą, turi parodyti, kad jis myli savo darbą, kad tai yra jo pašaukimas, dalintis savo žiniomis ir patirtimi su kolegomis. Tokiu būdu santykiai bus grįsti kolegų palaikymu ir neabejojama lyderio ketinimais.

Siekama sužinoti, kaip vyksta mokytojų tarpusavio bendradarbiavimas, išskirtos *trys subkategorijų grupės: dalijimasis informacija, vieningų sprendimų priėmimas, užduočių pasiskirstymas* (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. Mokytojų tarpusavio bendradarbiavimo būdai

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Tarpusavio bendradarbiavimo būdai	Dalijimasis informacija	„Man atrodo, pirmiausia reikia dalintis tuo pačiu mažų mažiausiu dalyku: gera perskaityta knyga, gera nuoroda, geru atrastu šaltiniu” (A2). „Taip, tai yra jų, mokytojų, kaip ir sukurtas produktas, pamoka, nors progimnazijoje, netgi labai skatiname dalykus, mes turime, tarkim, „Kolega kolegai“, jei, sužinai, kažkokį metodą, pakvieti, pasižiūri, kas ten. Tu pasiimi tokias pamokas, tarkim, netgi atperka pamokos metu naują medžiagą. Pradėjau „Blitz“ korteles vartoti ir metodinės grupės susirinkime visoms parodau. Atsispausdinti ar pasidaryti, jeigu tu nori, pasiimsi, nes jei matai, kad, tai tikrai naudinga.” (A5).
	Vieningas sprendimų priėmimas	„Mes tikrai susirenkame spręsti mokykloje kylančių sunkumų, tai kas susiję su darbu. Siūlai variantus pagal save, bet šioje vietoje labai svarbu susitarti, nebūti kategorišku, leisti į derybas” (A1). „Susirinkimas po susirinkimo, metodinis po metodinio, posėdis po posėdžio, administracinė valanda po administracinės valandos. Susitinkame, siūlome idėjas, išryškiname problemas, priimame galutinius sprendimus pokyčiams”(A6).
	Užduočių pasiskirstymas	„Turi viską užpildyti ir sutikrinti, pažiūrėti ir tada pateikti administracijai. Todėl labai svarbu, kad visi informaciją pateiktų laiku. Būna, kad nori prašyti, kad padarytų. Administracija vėl iš to daro visas atsakaitas. Jiems reikia savivaldybei pateikti, ką mes nuveikėme. Kiekvienas turime padaryti tai, ką turime, nes jeigu vienas nepadaro, tai tada ir kitas toliau negali daryti. Bet kaip pirmininkui tai yra pakankamai daug, daug veiklos, daug atsakomybės. Neduok Dieve, ką nors pamirši, neįrašysi ar ko nors nepaminėsi”(A3.)

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis interviu duomenimis

Apibendrinant rezultatus, galima teigti, kad mokytojai lyderiai dažniausiai bendradarbiauja siekdami apsikeisti informacija, priimdami sprendimus bei pasiskirstydami užduotis. Apsikeitimas informacija vyksta tuomet, kai norima pasidalinti žiniomis apie naujus mokymo metodus, surasta mokymosi medžiaga, naujais projektais. Taip pat lyderystėje yra svarbu dalintis patirtimi, t. y., parodyti kitiems mokytojams, kur ir kokius metodus galima taikyti. Taigi, dalijimasis informacija, patirtimi, žiniomis yra tarpusavio bendradarbiavimo pagrindas. Siekiant priimti sprendimus arba nutarti dėl mokyklos strategijos priėmimo ar kitų idėjų įgyvendinimo, mokyklos bendruomenės nariai susitinka susirinkimuose, kuriuose diskutuoja, apsversto įvairius pasiūlymus, išklauso vieni kitų nuomones, įvertina rekomendacijas. Dalyvaudami įvairiuose projektuose, mokytojai turi priimti susitarimus, kas yra

atsakingas už tam tikras užduotis, nutarti terminus, vertinimo kriterijus. Mokytojai sąveikauja tarpusavyje, rengdami įvairius dokumentus (planus, ataskaitas, protokolus) ir pasiskirstydami užduotis. Taip jie daro susitinkdami poromis ar grupėse ir bendradarbiaudami ruošiant būtinus dokumentus.

Tyrime, kaip ir teorinėje dalyje, buvo išskirtos šios mokytojų tarpusavio bendradarbiavimo formos: keitimasis informacija ir sprendimų priėmimas. Mokytojų bendradarbiavimas yra paremtas keitimusi informacija, žiniomis, darbais, patirtimi, naujovėmis su kolegomis (Fix ir kt., 2020), (Muckenthaler ir kt., 2020), Nguyen ir Ng (2020), Fix et al., (2020) Taip pat, mokytojai lyderiai bendradarbiauja su kolegomis, tobulindami mokyklos politiką, priimdami sprendimus, siūlydami idėjas, įtraukdami ir kitus bendruomenės narius į sprendimų priėmimą (Palumbo ir Manna, 2019), (Seashore ir kt, 2017), (Rikkerink ir kt., 2015).

Tyrime buvo siekiama sužinoti su kokiais iššūkiais susiduria mokytojai lyderiai, bendradarbiaudami su kolegomis. Išskirtos *keturios subkategorijų grupės: mokytojų pasyvumas* (prasmės neturėjimas, nepasitikėjimas); *neformalaus bendravimo stoka* (nuotolinis mokymas, užimtumas), *darbo krūvis* (daug pamokų, pavargimas), *perteklinė biurokratija (planai, ataskaitos)* (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. Mokytojo lyderio iššūkiai bendradarbiaujant su mokytojais

Kategorija	Subkategorija	Empirinio tyrimo indikatoriai (teiginys)
Tarpusavio bendradarbiavimo sunkumai	Mokytojų pasyvumas	<p>„Labai dažnai išgirstu, kad artėja pensija, nemato prasmės, tiesiog kam to reikia, laiko neranda, sveikatos neturi, noro nėra“ (A1).</p> <p>„Ateina paskutinę dieną, prieš renginį, ir niekas nieko nepadare. Visi pavargę, visi pamiršę. Kam čia reikia? Tada imiesi viena“ (A4).</p> <p>„Jie nebejaučia prasmės, vardan ko, o įvairios švietimo reformos nužudė pasitikėjimą, kad bus kitaip. Tikrai adekvatūs, stiprūs mokytojai sako: „Deja, aš nebetikiu, kad kažkas pasikeis“ (A2).</p> <p>„Mokytojai sako, kad jiems daug kas nepriklauso, niekas už tai nemoka, jeigu aš noriu, tai pati ir daryk“ (A5).</p>
	Neformalaus bendravimo stoka	<p>„Seniau ir gimtadienius paminėdavome, būdavo tokia neoficiali šventė labai graži, dabar ta šventė pasikeitė, tai, aišku, gal nuotolinio darbo pasekmės, nes nesusitinkdavome. Pasveikiname tikrai žinutėmis arba skambučiu... Norėčiau kad būtų didesnis bendravimas.“ (A3.)</p> <p>„Susitinkame per susirinkimus, net mūsų susirinkimai dvejus metus vyko nuotoliniu būdu, tai įsivaizduokite, nebėra tokio žmogiško ryšio.“ (A5).</p>

	Padidėjęs darbo krūvis	<p>„Dažniausiai girdžiu nuolatinį mokytojų nuovargį, atrodo jie visada pavargę. Nesakau, kad ir man tokių dienų nebūna, bet kartais tikrai atrodo, kad tam tikri mokytojai atsikelia jau pavargę“ (A6).</p> <p>„Jie turi per daug pamokų, ir tie žmonės, kurie turi didelį pamokų krūvį, dažnai lieka neapdovanoti valandomis, nes nebetelpa už darbą bendruomenėje, jie yra aktyviausi nariai. Pavyzdžiui, jeigu, tai tebūnie ar dorinio dalyko ar menų mokytojas, kuris turi mažesnę krūvį, jis dirba per kelias mokyklas“ (A2).</p>
	Perteklinė biurokratija	<p>„Per daug dokumentacijos mokytojams, per daug popierizmo. Gal pas mus čia laikina, kai kokybės auditas jis gal praeis ir jis panaikins daug dokumentacijos“ (A4).</p> <p>„Daug veiklos, nesusijusios su pamoka ir vaiku. Strateguojame, veiklos planus kuriame, procentus skaičiuojame, koks dabar įgyvendinimo rodiklis bus, kaip jį įgyvendinsime, kokiais kriterijais remsimės ir taip toliau. Būdamas darbo grupėje, šituos dalykus turi daryti, apibendrinti, pateikti bendruomenei, rašyti rekomendacijas.“ (A5).</p>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis interviu duomenimis

Apibendrinant galima teigti, kad pagrindinis mokytojų lyderių iššūkis tarpusavio bendradarbiavime – mokytojų pasyvumas. Informantai teigė, kad „siūlai idėjų, palinguoja galvomis. Pasako kad: taip, taip įdomu, darom, darom. Ateina laikas daryti - lieki vienas. Atsiranda iš komandos vienas kitas žmogus, kuris kažką padaro, praktines užduotis ar, sakykime, jeigu varžybos - medaliukus, padėkos raštus. Bet visi kiti organizaciniai klausimai lieka man vienai ir atsakomybė man vienai, bet kokia olimpiada, renginys ar projektas. Tokios, kad vieningos komandos pas mus mokykloje bent šiuo metu nėra (A4); „...jie net nenori galvoti – apsikrauti, galima taip sakyti, su tokiais susiduriame. Ir yra mokytojų, kurie uždaro duris ir išeina, o mes čia dirbame, stengiamės, o kai reikia skirti atlyginimą, tai jis gauna tokį patį“(A5). Pedagogai nemato prasmės, dėl ko stengtis, nes jie ne visada yra išgirsti. Taip pažymėjo vienas iš informantų „Aš susiduriu su mokytojų abejingumu, kai reikia dalyvauti analizuojant, aptariant atnaujintas programas, nes labai retai atsižvelgiama į mokytojų dalykininkų pastabas ir tai daroma visiškai kitaip“(A2). Galima daryti prielaidą, kad noro ir iniciatyvos neturėjimas gali būti dėl motyvacijos stokos arba mokyklos motyvavimo sistemos nebuvimas. Taip pat, mokytojų abejingumas gali atsirasti ir dėl nepakankamo savo kolegų įvertinimo. Keletas iš informantų teigė, kad būtent nuotolinis mokymas atitolino mokytojus vienus nuo kitų, todėl jie pasiilgo gyvo bendravimo, kai gali glaudžiau sąveikauti vieni su kitais, dalintis mintimis ir idėjomis. Dauguma mokytojų turi šalia pamokų

ir kitų papildomų darbų, pvz.: „Kadangi aš esu pirmininkė, tai viskas man yra: STEAM veikla, IKT veikla, visi renginiai, strateginiai planai, veiklos planas... Užpildyti įsivertinimo dokumentus ir dar visų pradinių klasių mokytojų ataskaitų, o tai apskritai yra labai daug, ir STEAM veiklos, ir IKT veiklos, ir pamokos netradicinėje aplinkoje, ir pamokos lauko klasėse, ir išvykos, ir edukacijos“ (A4). Todėl dėl didelio darbo krūvio gali strigti mokytojų tarpusavio bendradarbiavimas arba jis bus ne itin kokybiškas. Informantų manymu, perteklinė biurokratija mokytojams atima daug laiko, kurį jie gali skirti tarpusavio komunikacijai. Taip pažymėjo vienas iš informantų: „Būna metodiniai ir vedi, ir protokolą parašai, apsvarstai olimpiadų, renginių, išvykų klausimus. O dabar reikia ir pažangumą, ir kokybę pamatuoti, ir apie vaikus aprašyti“ (A5).

Galima teigti, kad mokytojų pasyvumas dirbant komandoje yra pagrindinis mokytojų tarpusavio bendradarbiavimo sunkumų (Poteliūnienė ir kt., (2019)). Šis sunkumas išryškėjo tiek teorinėje, tiek praktinėje dalyje. Apie pernelyg didelį darbo krūvį savo darbe rašė Palumbo ir Manna (2019), kurie pažymėjo, kad mokytojų tarpusavio bendradarbiavimui trukdo mokytojų laiko stoka. Skirtumas buvo pastebėtas kalbant apie neformalaus bendravimo nebuvimą. Teorinėje dalyje nebuvo pabrėžta, kad tai yra mokytojų bendravimo sunkumas. Galima teigti, kad toks iššūkis atsirado tik po to, kai mokytojai ilgą laiką turėjo komunikuoti virtualioje erdvėje pandemijos metu ir jiems trūko gyvo bendravimo.

Siekiant sužinoti, koku būdu skatinamas mokytojų tarpusavio bendradarbiavimas mokykloje, išskirtos trys subkategorijų grupės: palankaus mikroklimato sukūrimas, kolektyvo palaikymas ir mokytojų komandų kūrimas (žr. 13 lentelę).

13 lentelė. Mokytojų tarpusavio bendradarbiavimo skatinimas mokykloje

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Mokytojų tarpusavio bendradarbiavimo skatinimas mokykloje	Palankaus mikroklimato sukūrimas	„Mūsų kiekvienas posėdis prasideda nuo kavos puodelio, direktorė vaišina kava. Būna tokių, kaip Mokytojų dienos šventė, buvo taip, kokias kūrybines dirbtuves su mokytojais organizavome“ (A5). „Mes turime progimnazijoje mikroklimato kūrimo grupę, kur mokytojai reguliariai kviečia vieni kitus kavos, švenčiant draugo dieną, Užgavėnes, Velykas. Darome susitikimą, rugpjūtį, mokytojų sutikimą po atostogų, dabar turime atsisveikinimo į atostogas tradiciją, turime edukacines išvykas, į kurias keliaujame“ (A2).
	Kolektyvo palaikymas	„Jaučiu, kad manimi pasitiki, kad mane gerbia. priima mane visoki: su mano minusais, kad mano išsakytos problemos netaps pašaipos objektu, kad man nukritus nuo kėdės iš manęs niekas nesišaipys“ (A1).

		<p>„Daugiau įrodinėti nereikia, bet tai natūraliai darai, sakykim, paprašo seminarą organizuoti, idėjomis pasidalinti. Šiomet vedžiau „Moodle“ seminarus ir fotonų robotų seminarus ir labai džiaugiuosi, kad mokytojai įsitraukė: ir pamokų planų, ir scenarijų sukūrė, sudėjome medžiagą ir dalinomės visi kartu”(A3).</p> <p>„Mes suorganizuojame apskritojo stalo diskusijas. Dalinamės patirtimis, džiaugiuosi, kad nebėra gėda atsistoti ir pasidalinti savo patirtimi su kolektyvu. Nuauginant tuos nesąmoningus pranešimus, bet tiesiog pasidalijant, kas tiko ir netiko. Vėlgi, tai yra numatytoje strategijoje ar kažkokiose mokyklose ir tradiciniuose projektuose tu matai kompetenciją, kuris žmogus tau gali padėti ir kalbiesi, darai apklausas. Kokie yra mokyklos strateginiai tikslai, kas prie ko norėtų prisidėti, kas mato tame prasmę, žmonės pasirenka. Tas tarimasis, pasiūlymas ir yra visa ta dermė”(A6).</p>
	Mokytojų komandų kūrimas	<p>„norėtuši, kad mokykloje būtų aiškios komandos, ne metodinės grupės, o mokytojai pagal tam tikras kompetencijas, kurios būtų atsakingos už projektus, mokylos renginius, STEAM veiklą, kad ve vienas žmogus viską vežtų...komandoje, gal ne viskas iškarto pasidarys taip, kaip reikia, bet su laiku, jau kiekvienas žinos, kas už ką atsakingas, galės perimti dalį darbų. Visi žino, kad aš rašau projektus, tai man ir duoda, bet jeigu pabandytų kiti, pamatytų, kad viskas įmanoma, tikrai nėra tai sunku, kaip jie galvoja...”(A5).</p>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis interviu duomenimis

Tyrimo duomenys atskleidė, kad mokytojų tarpusavio bendradarbiavimas mokykloje skatinimas palankaus mikroklimato sukūrimu, kolektyvo palaikymu ir kuriant mokytojų komandas. Kai mokytojas jaučiasi reikšminga organizacijos dalimi, įvertintu ir suprastu, jis gali labiau atsiskleisti, išsakyti savo nuomonę, siūlyti idėjas. Tokiu būdu mokytojas skatinamas bendradarbiauti, nes jaučiasi vertinamas. Neaktyvių mokytojų įsitraukimas ir jų įgalinimas tam tikrose veiklose padeda burti mokytojų komandas ir įgyvendinti idėjas. Kaip teigia vienas iš informantų: „norėtuši, kad mokykloje būtų aiškios komandos, ne metodinės grupės, o mokytojai pagal tam tikras kompetencijas, kurios būtų atsakingos už projektus, mokylos renginius, STEAM veiklą, kad ve vienas žmogus viską vežtų...“. Taip pat mokyklose stengiamasi sukurti sąlygas ir aplinką, kurioje mokytojai galėtų komunikuoti, susitikti neformaliems pokalbiams, išgerti kavos. Asmeninių švenčių ir renginių organizavimas, telkiant visą bendruomenę, gali pagerinti mokytojų tarpusavio bendradarbiavimą. Būtina palaikyti tokio pobūdžio iniciatyvas. Mokyklos vadovai



organizuoja įvairias išvykas ir edukacijas, kurių tikslas ne tik pailsėti ir užmegzti geresnius tarpusavio santykius, bet pabendrauti tarpusavyje ne tik ugdymo klausimais. Svarbu visais lygmenimis padrąsinti ir motyvuoti mokytojus būti aktyvesniais, dalyvauti projektuose, skatinti imtis lyderystės jų ugdymo lauke. Už kiekvieną iniciatyvą ar reiškingą pokytį mokyklos administracija turi padėkoti savo bendruomenės nariams, nes tai lemia mokytojų didesnę įsitraukimą į mokyklos veiklas.

Informantų buvo klausama, kokiais būdais galima pagerinti mokytojų tarpusavio bendradarbiavimą. Buvo išskirtos *penkios subkategorijų grupės: palankaus mikroklimato kūrimas, motyvavimo sistemos sukūrimas, poilsio dienų suteikimas, neformalių susitikimų organizavimas, stipraus komando nario atėjimas* (žr. 14 lentelę).

14 lentelė. *Mokytojų tarpusavio bendradarbiavimo skatinimo būdai*

<b>Kategorija</b>	<b>Subkategorija</b>	<b>Teiginiai</b>
Mokytojų tarpusavio bendradarbiavimo skatinimas	Palankaus mikroklimato kūrimas	„Manau, svarbu jaustis gerai, pasitikėti vieni kitais, padėti esant sunkumams, tarp pradinukių to nėra, konkurencija, pavydas, kiekvienas už save, jaučiasi tokia nemaloni atmosfera“ (A1.)
	Motyvavimo sistemos sukūrimas	„Apdovanojimai už pastangas, gali būti tiek padėka, tiek finansinis paskatinimas“ (A5). „Kelialapiai į sanatoriją, premijos ir priedai labiau užmotyvuotų mokytojus“ (A2).
	Poilsio dienų suteikimas	„Papildoma laisva diena per mėnesį padėtų mokytojams pailsėti, arba ši diena turi būti skirta bendriems mokyklos projektams rengti, šventėms, ekskursijoms“ (A1).
	Neformalių susitikimų organizavimas	„Daugiau poilsio laiko tarp pamokų, kad mokytojai gali pabendrauti išgerti kavos“ (A3). „Organizuoti išvykas, važiavimus į sanatorijas arba skatinti bendras šventes, organizuoti gimtadienius ar tiesiog pasisėdėjimus“ (A6). „Žmogus per platformą „Skype“ ar per „Zoom“ tikrai neperskaito ir nejaučia jokio tavo palaikymo. Aš galiu ir per ekraną pakalbėti ir pasakyti, kokia tu puiki, kaip tu viską gerai darai. O kai žmogus sėdi prieš žmogų, jauti jo nuotaiką, jausmus išgyvenimus“ (A4).
	Stipraus komandos nario atėjimas	„Kad ateitų žmogus su naujomis idėjomis, kad mes prisitaikytume. Tiesiog gal mes pripratome būti šalia vieni kitų, tie patys žmonės daug metų. Kaip ir sakau 20 metų kartu“ (A5). „Kartais norisi, kad šiek tiek būtų tvirtesnė ranka, uždėta ant šitų kolegų pečių ir nukreipta ta linkme, kad reikia tą daryti. Ne visda taip yra, bet kartais būna tokių situacijų, kad reikia tokio

		<i>tvirto kumščio, jog pasakytų: tu turi, tu esi mokytojas, tu privalai padaryti, turi bendradarbiauti. O gal tada daugiau darytų ir sudomintų. Kai nedaro, tai ir neįdomu“ (A2).</i>
--	--	---

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis interviu duomenimis

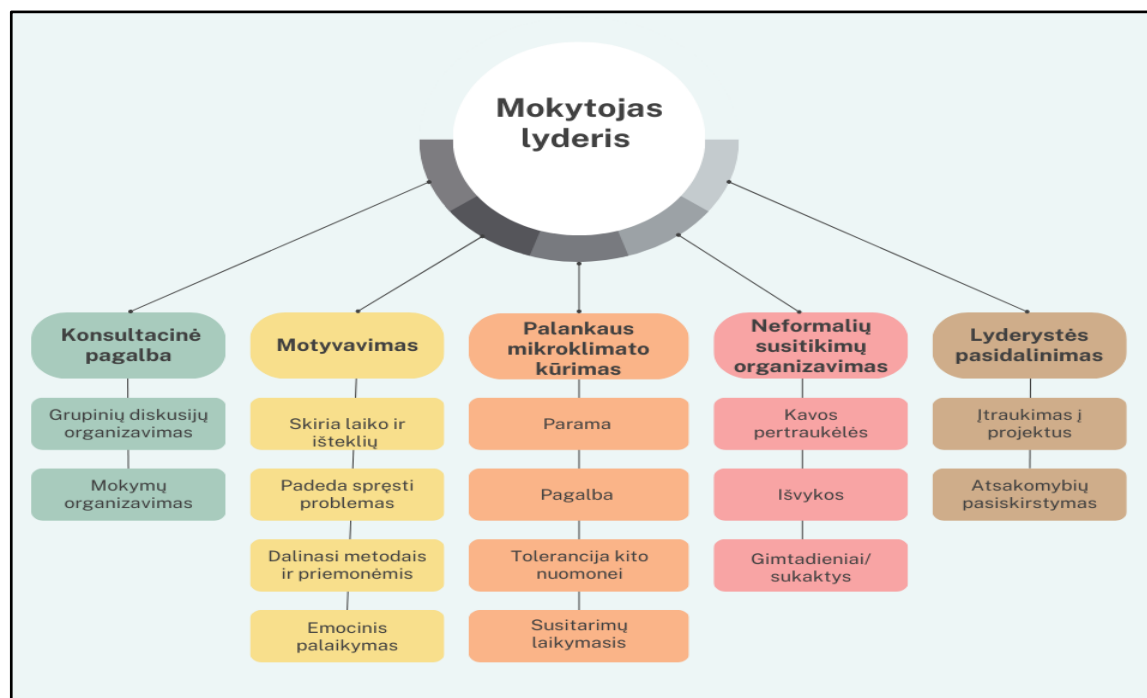
Apibendrinant rezultatus, galima teigti, kad siekiant gerinti mokytojų tarpusavio bendradarbiavimą, būtina sukurti motyvavimo sistemą. Vienas iš motyvavimo būdų yra finansinė paskata. Pakankamas atlyginimas už pastangas sukels didesnę pedagogų pasitenkinimą ir jie bus labiau aktyvesni savo profesinėje veikloje. Kai kurie iš informantų norėtų, kad jiems būtų suteikta daugiau autonomijos sprendimų priėmimo, organizuojant veiklas, kad jie galėtų patys rinktis, kur dalyvauti, kokias užduotis pasirinkti, patys numatyti terminus. Kokybiškam tarpusavio bendradarbiavimui reikia laiko, todėl papildomų poilsio dienų skyrimas pagerintų komunikaciją su kolegomis. Pedagogai galėtų pailsėti, skirti laiko sveikatinimuisi ir gerai besijausdami turės noro veikti, dalintis idėjomis, domėtis naujovėmis, padėti savo kolegoms. Kai kurie iš informantų pažymėjo, kad pandemijos metu, prasidėjus nuotoliniam ugdymui, sutriko mokytojų komunikacija. Siekiant ją atstatyti, labai svarbu organizuoti daugiau neformalių susitikimų, tokių, kaip kavos pertraukos, bendros šventės, išvykos. Vienas iš informantų akcentavo „*Daugiau susibūrimų, kad reikėtų mažiau technologijų naudoti, dabar gi labai paprasta. Mes sėdėjome, parašėme ir nuėjome, jau žiūrėk atsakymas atėjo. O tada kalbame, bekalbėdami, pavyzdžiui, organizuojame spalvų savaitę. Viena besėdėdama, begurkšnodama kavą sako: o aš siūlyčiau daryti ne spalvų savaitę, o spalvotų balionų savaitę. Tai automatiškai vyksta bendravimas“ (A4). Naujo lyderio atėjimas į kolektyvą galėtų įkvėpti pedagogus. Žmogus su naujomis idėjomis, kūrybiškas, iniciatyvus galėtų motyvuoti pedagogus, kurie dirba vieni su kitais jau daugybę metų. Vienas iš informantų pažymėjo, kad tarpusavio bendradarbiavimui plėtotis padėtų stiprus, naujas komandos narys „*Itakingiau pasakys, ką mes privalome daryti, gal ne tai, kad privalome, bet turite padėti, jūs turite organizuoti. Jūs esate mokykla, jūs esate mokytojos, mes turime tą daryti, kad mokykloje būtų įdomu, linksma, kūrybiška, spalvota ir t. t.*“ (A2). Vienas informantas išskyrė net trys dalykus, kurie reikšmingi tarpusavio bendradarbiavime, tai: pagarba, pasitikėjimas, parama. „*Pagarba, kad aš pirmiausia jaučiu, jog manimi pasitiki, kad mane gerbia. Pasitikėjimas, kad priims mane visoki: su mano plusais, su mano minusais, kad mano išsakytos problemos netaps pašaipos objektu, kad man nukritus nuo kėdės, iš manęs niekas nesišaipys. Parama, kai remia ir palaiko tavo idėjas, skiria atitinkamą finansavimą“ (A3). Tyrime atsiskleidė įvairios mokytojų lyderių nuomonės, kaip galima gerinti mokytojų tarpusavio bendradarbiavimą ir skatinti jų lyderystę. Todėl svarbu aptartus būdus taikyti kompleksiskai, pvz., naujas lyderis per poilsio dienas gali organizuoti neformalų susitikimą, kurio metu pedagogai gali kurti,**

bendrauti dalinti idėjomis. Priedai ir premijos bei autonomija suteiks pedagogams prasmę veikti, nes jie žinos, kad bus įvertinti ir apdovanoti už pastangas.

Lyginant tyrimo rezultatus su teorinėmis nuostatomis, pastebėta, kad sąmoningai suburta komanda ar komitetas, kuris būtų atsakingas už mokytojų tarpusavio bendradarbiavimą padėtų išspręsti sunkumus, sietinus su organizacijos mikroklimatu. (Seashore ir kt., 2017). Taip pat, mokyklos vadovai turi suteikti mokytojams daugiau laisvės, priimant sprendimus dėl savo laiko planavimo (Klein ir Bremm 2019). Teorijoje mažai buvo nagrinėjama apie finansinį paskatinimą, poilsio dienų suteikimą bei neformalaus bendravimo būdų organizavimą, kaip būdus skatinti mokytojų tarpusavio bendradarbiavimą.

### APIBENDRINIMAS

Atlikus mokytojų, kurie X miesto savivaldybės administracijos sprendimu yra gavę „Metų mokytojas“ nominaciją giluminio interviu analizę paaiškėjo, kad mokytojas lyderis gali prisidėti prie mokytojų tarpusavio bendradarbiavimo gerinimo. Būtent šie mokytojai turi galią kurti palankią mokyklos kultūrą, puoselėti pasitikėjimu grįstus bendruomenės santykius, teikti konsultacinę pagalbą. Tyrime pabrėžiama, kad pedagogus reikia įkvėpti savo moraliu pavyzdžiu, „uždegti“ juos, dalytis su jais idėjomis, išiklausyti jų nuomonę ir poreikius. Būtent tai gali atliepti mokytojas lyderis. Šio tyrimo metu paaiškėjo, kad mokytojo lyderio veikimas bendruomenėje gali įtakoti mokytojų tarpusavio bendradarbiavimą. Todėl buvo sukurta mokytojo lyderio veikimo bendruomenėje schema (žr. 6 pav.).



6 pav. Mokytojo lyderio veikimo bendruomenėje schema

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Schemoje matyti, kad mokytojas lyderis gali organizuoti įvairius mokymus, kurie padėtų kolegoms tobulinti savo silpnąsias vietas, tuomet jausdamiesi stipresni drąsiau prisiimtų atsakomybes, įsitrauktų į organizuojamas veiklas. Taip pat grupinių diskusijų pagalba mokytojams būtų atsakyta į jiems kylančius klausimus, pedagogai gaudami konsultacinę pagalbą žinos, kad iškilus sunkumams nebus palikti vieni. Dar vienas svarbus aspektas - mokytojų motyvavimas. Tyrime atskleista, kad mokytojai tampa pasyvūs, nemato prasmės, nebenori pokyčių. Būtent tuomet svarbu laiku padėti pedagogams spręsti iškilusias problemas, skirti laiko ir išteklių jų motyvavimui, tai gali būti pagalba kuriant pamokų scenarijus, dalinimasis naujais metodais ir priemonėmis, kurios leistų patirti mokymo džiaugsmą. Šalia viso to mokytojai turi jausti emocinį palaikymą, kuris leistų kiekvienam iš jų pasijunti svarbiu bendruomenės nariu. Kuriant palankų bendruomenės mikroklimatą pedagogai turi jausti vienas kito paramą, pagalbą, toleranciją kito nuomonei. Mokytojas lyderis gali prisidėti valdant stresines situacijas, padedant priimti bendrus susitarimus, kurių laikymasis turėtų būti bendruomenės pagrindas. Dar vienas svarbus reiškinys skatinant mokytojų bendradarbiavimą yra neformalių susitikimų organizavimas, t.y. kavos pertraukėlės, kurių metu būtų galima minutėlei atsitraukti nuo darbų, pasidalinti gera perskaityta knyga ar kitais mokytojui reikšmingais dalykais (šeima, sveikata ir t.t. ). Bendros išvykos taip pat padėtų skatinti bendradarbiavimą, jų metu kolegos jaustųsi labiau atsipalaidavę, turėtų daugiau laiko pokalbiams, idėjoms išsakyti. Mokytojai lyderiai turi nebijoti pasidalyti lyderyste skatinant įsitraukti kolegas į projektus ar kitas veiklas, tokiu būdu dalis darbų būtų natūraliai perskirstyti, o mokytojų tarpusavio bendradarbiavimas efektyvesnis.

## IŠVADOS

1. Mokytojas lyderis - svarbi mokyklos grandis, varomoji jėga, gebanti įkvėpti kitus, kurianti palankią mokinių mokymuisi ir savo veiklai aplinką. Mokytojų lyderystė – tai kompetencijų ir savybių visuma, elgesys, kuris įkvepia kitus pedagogus aktyviai dalyvauti mokyklos veikloje, įtraukia kolegas į bendrų projektų rengimą, veda komandą link bendro tikslo. Mokytojas lyderis pasižymi šiomis kompetencijomis: mokėjimu planuoti, organizuoti, valdyti konfliktus, vesti derybas, bendradarbiauti, taikyti naujus mokymosi metodus. Siekiant skatinti mokytojų lyderystę, svarbu sukurti lyderystės plėtojimui palankią darbinę ir emocinę aplinką, t. y. palankų mikroklimatą ir pasitikėjimo vienas kitu kultūrą. Būtent tada, kai mokytojai nejaučia baimės, yra nuolat palaikomi, nėra perdėtos kontrolės, gali saugiai jaustis ir veikti savo ugdymo lauke.
2. Bendradarbiavimas būdingas mokytojo lyderio bruožas. Tai skatina keitimąsi gerąja edukacine patirtimi, stiprina pasitikėjimą tarp įvairių sričių specialistų, plėtoja palankias sąlygas rengti bendrus projektus, generuoti inovatyvias ugdymo(si) idėjas ir jas integruoti į ugdymo(si) procesą. Tačiau mokytojų tarpusavio bendradarbiavimas nėra pakankamai sklandus, mokytojai lyderiai susiduria su kolegų pasyvumu, nenoru įsitraukti į organizuojamas veiklas, projektus. Pastebima, kad trūksta laiko, kuris būtų skirtas mokytojų tarpusavio bendravimui, patirčių pasidalijimui ar naujovių diegimui, dėl to mokyklose egzistuoja silpna bendruomenės kultūra, t. y. nepasitikėjimas vienas kitu, nenoras dalintis savo idėjomis, atrastais mokymo metodais, patirtimi. Siekiant skatinti mokytojų tarpusavio bendradarbiavimą, turi būti sukurta tai motyvuojanti aplinka, pedagogams turi būti sudarytos galimybės stebėti kitų kolegų pamokas, organizuojami reguliarūs susitikimai, diskusijos, supervizijos, kurių metu būtų galima dalintis gerąja patirtimi. Taip pat svarbu užtikrinti mokytojų tarpusavio pasitikėjimą, paramą ir pagarbą.
3. Empiriniu tyrimu atskleista, kad mokytojas lyderis bendradarbiaudamas su mokytojais susiduria su šiais iššūkiais: mokytojų pasyvumu dėl prasmės neturėjimo, neformalaus bendravimo stoka, padidėjusiu darbo krūviu dėl pamokų skaičiaus ir perteklinės biurokratijos. Mokytojas lyderis gali prisidėti gerindamas mokytojų tarpusavio bendradarbiavimą, teikdamas konsultacinę pagalbą, palaikydamas ir motyvuodamas kolegas, kurdamas palankų mikroklimatą, taip pat organizuodamas neformalius susitikimus, dalydamasis lyderyste.

## **REKOMENDACIJOS**

### **Rekomendacijos skirtos mokytojams gerinant mokytojų tarpusavio bendradarbiavimą:**

1. Įsitraukti į neformalių susitikimų organizavimą (išvykos, dėmesio kolegai pertraukėlės), kurių metu būtų stiprinamas bendruomenės mikroklimatas (kuriami pasitekėjimu grįsti santykiai).
2. Burtis į kolegialaus bendradarbiavimo grupes skatinat mokytojus dalintis gerąja patirtimi.
3. Burtis į kolegialaus grįžtamojo ryšio ar tikslines savitarpio pagalbos grupes, kurios padėtų mokytojams plėtoti dalykines ir bendrąsias kompetencijas, spręsti iškilusias problemas.

### **Rekomendacijos skirtos ugdymo įstaigų vadovams:**

1. Sukurti ir taikyti mokykloje pedagogų motyvavimo sistemą nematerialinėmis priemonėmis: padėka, įvertinimu, skatinimu, palaikymu.
2. Perskirstyti atsakomybes nuo aktyvių mokytojų (mokytojų lyderių), optimizuojant darbų paskirstymą: deleguojant, skatinant įsitraukti kitus bendruomenės narius (paskirti neformalius mokytojų lyderių asistentus).
3. Skirti mentorius naujiems pedagogams.
4. Vykdyti ugdomuosius, metinius vadovų pokalbius su mokytojais, kurių metu būtų galima motyvuoti, telkti mokytojus įsitraukti į mokykloje vykdomas veiklas, projektus.

## LITERATŪRA

1. Amels, J., Krüger, M. L., Suhre, C. J., ir van Veen, K. (2021). The relationship between primary school leaders' utilization of distributed leadership and teachers' capacity to change. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(5), 732-749. <https://doi.org/10.1177/1741143220915921>
2. Askill-Williams, H., ir Koh, G. (2020). Enhancing the sustainability of school improvement initiatives. *School Effectiveness and School Improvement*, 31, 1–19. <https://doi.org/10.1080/09243453.2020.1767657>
3. Batuchina, A., & Melnikova, J. (2023). Skaitmeninių technologijų integravimas į mokyklos, kaip organizacijos, procesus ir praktikas: teorinis modelis. *Regional Formation & Development Studies*, 39(1).
4. Bruzgelevičienė R. (2020) Ugdymo turinio kūrimas mokyklos lygmeniu: galimybės ir iššūkiai. Vilnius: Nacionalinė švietimo agentūra Prieiga per internetą: [https://smsm.lrv.lt/uploads/smsm/documents/files/teisine\\_informacija/ugdymo-turinio-kurimas-mokykliniu-lygmeniu-ramute-bruzgeleviciene.pdf](https://smsm.lrv.lt/uploads/smsm/documents/files/teisine_informacija/ugdymo-turinio-kurimas-mokykliniu-lygmeniu-ramute-bruzgeleviciene.pdf)
5. Bitinas ir kiti (2008) Kokybinio tyrimo metodologija//vadovėlis vadybos ir administravimo studentams, Socialinių mokslų kolegija
6. Cansoy, R. ir Parlar, H. (2017). Examining the relationship between school culture and teacher leadership. *International Online Journal of Educational Sciences*, 9(2).
7. Cheung, R., Reinhardt, T., Stone, E., ir Little, J. W. (2018). Defining teacher leadership: A framework. *Phi Delta Kappan*, 100(3), 38-44. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0031721718808263>
8. Česnavičienė, J. ir Urnėžienė, E. (2016). Mokytojų kolegialaus bendradarbiavimo ypatumai siekiant profesinio tobulėjimo. *Mokytojų ugdymas*, (26), 15-24 Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2016~1507019772239/>
9. Dambrauskienė, D. ir Liukinevičienė, L. (2018) Pasidalytosios lyderystės plėtros galimybės Lietuvos ikimokyklinio ugdymo įstaigose. *Socialiniai tyrimai*, 41(2), 48-60
10. Demir, K. (2015). The Effect of Organizational Trust on the Culture of Teacher Leadership in Primary Schools. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 15(3), 621-634. Prieiga per internetą: <https://eric.ed.gov/?id=EJ1067440>

11. Hunzicker, J. (2017). From Teacher to Teacher Leader: A Conceptual Model. *International Journal of Teacher Leadership*, Vol. 8, No. 2, p. 1–27. Prieiga per internetą: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1169800.pdf>
12. Hairon, S. (2017). Teacher leadership in Singapore: The next wave of effective leadership. *Research in Educational Administration and Leadership*, 2(2), 170-194. Prieiga per internetą: <https://dergipark.org.tr/en/pub/real/issue/34337/379329>
13. Hallam, P. R., Dulaney, S. K., Hite, J. M., ir Smith, H. R. (2014). Trust at ground zero: Trust and collaboration within the professional learning community. In *Trust and school life* (pp. 145-170). Springer, Dordrecht. Prieiga per internetą: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-017-8014-8\\_7](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-017-8014-8_7)
14. Harris, J., & Phillips, M. (2018, March). If there's TPACK, is there technological pedagogical reasoning and action?. In *Society for Information Technology & Teacher Education International Conference* (pp. 2051-2061). Association for the Advancement of Computing in Education (AACE).
15. Hujala, E. (2016). Leadership Tasks in Early Childhood Education in Finland, Japan, and Singapore. *Journal of research in childhood education*, Vol. 3, p. 406–421 <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02568543.2016.1179551>
16. Ingersoll, R. M., Sirinides, P. ir Dougherty, P. (2018). Leadership Matters: Teachers' Roles in School Decision Making and School Performance. *American Educator*, 42(1), 13. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1173452>
17. Yaacob, W. S. W. ir Don, Y. (2018). Teacher Leadership Model: Roles and Values. *Journal of Pedagogical Research*, 2(2), 112-121. and Demographic Analysis. *Creative Education*, 12(9), 2196-2215. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1301146>
18. Fix, G. M., Rikkerink, M., Ritzen, H. T. M., Pieter, J. M., ir Kuiper, W. A. J. M. (2020). Learning within sustainable educational innovation: An analysis of teachers' perceptions and leadership practice. *Journal of Educational Change*, 22, 1–15. <https://doi.org/10.1007/s10833-020-09410-2>
19. Gaižauskaitė, I. ir Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu: vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas ISBN 978-9955-30-205-6
20. Geros mokyklos koncepcija. Vilnius: Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra, 2016.
21. Gumuliauskienė, A. ir Vaičiūnienė, A. (2015). Mokytojų lyderystės raiškos ir jos skatinimo ypatumai bendrojo ugdymo mokykloje. *Mokytojų ugdymas*, (24), 25-47 <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2015~1442995870209/>



22. Kunnari, I. ir Ilomäki, L. (2016). Reframing teachers' work for educational innovation. *Innovations in Education and Teaching International*, 53(2), 167-178. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14703297.2014.978351>
23. Kadri, K., Mansor, A. N. ir Nor, M. Y. M. (2021). Principal and Teacher Leadership Competencies and 21st Century Teacher Learning and Facilitating Practices: Instrument Development and Demographic Analysis. *Creative Education*, 12(9), 2196-2215.
24. Klein, E. D., Young, M. D. ir Böse, S. (2021). Successful leadership in schools serving disadvantaged communities in Germany and the USA. In A. Wilmers, & S. Jornitz (Eds.), *International perspectives on school settings, education policy and digital strategies. A transatlantic discourse in education research* (pp. 47–61). Verlag Barbara Budrich Prieiga per internetą: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=112176>
25. Lee, E., Neumann, M., Boese, S. ir Maaz, K. (2021). Implementation processes of site-based management at schools in challenging circumstances in Germany: Principals' and teachers' perceptions of openness and consensus in target setting processes. *Studies in Educational Evaluation*, 70, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2021.101003>
26. Leithwood, K., Sun, J. ir Schumaker, R. (2019). How school leadership influences student learning: A test of “The Four Paths Model”. *Educational Administration Quarterly*, 56, 1–30. <https://doi.org/10.1177/0013161X19878772>
27. Lietuvos Respublikos Seimas. *Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcija*. (2012 m. gegužės 30 d. Nr. V-899). <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.425929>. [L<sup>1</sup> SEP]
28. Luobikienė, I. (2010). *Sociologinių tyrimų metodika*. 7-asis patais. ir papild. leid. Kaunas: Technologija.
29. Makiewicz, M. ir Mitchell, D. (2014). Teacher trust in the principal: Factor structure and effects. In *Trust and school life* (pp. 99-118). Springer, Dordrecht.
30. Mistry, M. ir Sood, K. (2017). How can the skills of Early Years leaders support other leaders in a primary school setting? *Management in education*, Vol. 31(3), p. 125–134. <https://doi.org/10.1177/0892020617711194>
31. Monkevičius, J., ir Čiužas, R. (2015). Mokytojų profesinių besimokančių bendruomenių sampratos konceptualizavimas besimokančių organizacijų tyrimų kontekste. *Socialinis ugdymas: mokslo darbai*, 2015, t. 40, Nr. 1.

32. Morris, J. E., Lummis, G. W., Lock, G., Ferguson, C., Hill, S., & Nykiel, A. (2020). The role of leadership in establishing a positive staff culture in a secondary school. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(5), 802–820. <https://doi.org/10.1177/1741143219864937>
33. Meyer, A., Hartung-Beck, V., Gronostaj, A., Krüger, S., & Richter, D. (2022). How can principal leadership practices promote teacher collaboration and organizational change? A longitudinal multiple case study of three school improvement initiatives. *Journal of Educational Change*, 1-31. Prieiga per internetą: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10833-022-09451-9>
34. Melnikova, J., Batuchina, A., Šakytė-Statnickė, G., & Šmitienė, G. (2022). Mokymosi analitikos nauda edukacijai: Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklų mokytojų patirčių analizė. *Acta paedagogica Vilnensia*, 48, 129-142.
35. Miltenienė, L., Valuckienė, J., Damkuvienė, M., Balčiūnas, S., Petukienė, E., & Bugenytė, M. (2022). Vadovų požiūris ir veikmė kuriant įtraukią mokyklą. *Specialusis ugdymas*, 1(44), 9-54.
36. Nguyen, D., & Ng, D. (2020). Teacher collaboration for change: Sharing, improving, and spreading. *Professional Development in Education*, 46(4), 638–651. <https://doi.org/10.1080/19415257.2020.1787206>
37. Navickaitė, J. Urbanovič, J., (2016). Lyderystė autonomiškoje mokykloje. Monografija. Mykolo romerio universitetas. Prieiga per internetą: [file:///C:/Users/Admin/Desktop/JU%20JN%20monog\(1\)%20\(1\).PDF](file:///C:/Users/Admin/Desktop/JU%20JN%20monog(1)%20(1).PDF)
38. Nacionalinė švietimo agentūra (2019) Bendrųjų programų atnaujinimo gairės Prieiga per internetą: [https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2020/01/bendruju-programu-atnaujinimo-gaires\\_internetine-versija.pdf](https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2020/01/bendruju-programu-atnaujinimo-gaires_internetine-versija.pdf)
39. Patzer R. (2020) Sharing good practice: Strategies to encourage teacher collaboration Prieiga per internetą: <https://blog.irisconnect.com/uk/sharing-and-collaboration-in-schools>
40. Palumbo, R., & Manna, R. (2019). Making educational organizations able to change: A literature review. *International Journal of Educational Management*, 33(4), 734–752. <https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2018-0051>
41. Poteliūnienė, S., Ustilaitė, S., Sabaliauskas, S., Česnavičienė, J., ir Juškevičienė, A. (2019). Mokytojų patirtys įgyvendinant ugdymo turinį: mokytojas, kaip švietimo politikos dalyvis, mokyklos bendruomenės narys ir profesionalas. *Pedagogy Studies/Pedagogika*, 133(1).
42. Petronienė, R., & Šatienė, S. (2022). Ikimokyklinio ugdymo pedagogų kolegialus dalijimasis gerąja patirtimi. *Verslas, technologijos, biomedicina: inovacijų išvalgos 2022: straipsnių rinkinys*, (1), 314-323.

43. Pukinskaitė, K., Jakimavičienė, A., & Sadauskienė, R. (2017). Pedagogų kvalifikacinės kategorijos įtaka ikimokyklinio amžiaus vaikų ugdymo/-si kokybei.
44. Rikkerink, M., Verbeeten, H., Simons, P. R. J., ir Ritzen, H. (2015). A new model of educational innovation: Exploring the nexus of organizational learning, distributed leadership, and digital technologies. *Journal of Educational Change*, 17. <https://doi.org/10.1007/s10833-015-9253-5>
45. Skarbalienė, A. (2015). Mokytojų lyderystės ir jos sąsajos su švietimo kokybe. *Švietimo problemos analizė*, (16), 1-8
46. Sterret, W. L., Parker, M. A., ir Mitzner, K. (2018). Maximizing Teacher Time: The Collaborative Leadership Role of the Principal. *Journal of Organizational and Educational Leadership*, 3(2), 1. Prieiga per internetą: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1180119.pdf>
47. Siderevičienė L., Balickienė I. (2016) Mokytojų lyderystės raiška ikimokyklinio ugdymo įstaigoje//Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo problematika. Tarptautinė mokslinė praktinė konferencija. Kauno kolegija
48. Spiteri, M., chang Rundgren, S. n. (2020). Literature review on the factors affecting primary teachers' use of digital technology. *Technology, Knowledge and Learning*, 25 (1), 115–128.
49. Seashore Louis, K., & Murphy, J. (2017). Trust, caring and organizational learning: The leader's role. *Journal of Educational Administration*, 55, 103–126. <https://doi.org/10.1108/JEA-07-2016-0077>
50. Talalienė, Ž. ir Šečkuvienė, H. (2015). Muzikos mokytojo lyderystės gebėjimų raiška. *Pedagogika*, 134-146.
51. Tidikis, R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Prieiga per internetą: [https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/15459/Tidikis\\_tyrimu\\_metodologija.pdf](https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/15459/Tidikis_tyrimu_metodologija.pdf)
52. Urnėžienė, E. ir Tučienė, J. (2014). Ikimokyklinio ugdymo pedagogo, kaip lyderio, vadybinis kompetentingumas. *Andragogika*, Vol. 1 (5), p. 180–196.
53. Valuckienė J, Damkuvienė M. ir Balčiūnas S., (2016) Kaip kvalifikacijos tobulinimas užsienyje stiprina mokytojų lyderystę?. Švietimo problemos analizė, Švietimo ir mokslo ministerija. Nr.8 (151) Prieiga per internetą: <https://erasmus-plus.lt/wp-content/uploads/2016/02/2016-bir%C5%BEelis-nr.-8-151lt.pdf>
54. Virbalė, J. (2022). Mokyklos vadovų kompetencijų raiškos teorinės prielaidos. *Verslo ir teisės aktualijos*, 2, 140-150.
55. *Valstybinė švietimo 2013–2022 metų strategija*.(2013). Patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2013 m. gruodžio 23 d. nutarimu Nr. XII-745. *Valstybės žinios*, 2013-12-30, Nr. 140-7095. Prieigaper

interneta:

[https://www.e-](https://www.e-tar.lt/portal/legalAct.html?documentId=b1fb6cc089d911e397b5c02d3197f382)

[tar.lt/portal/legalAct.html?documentId=b1fb6cc089d911e397b5c02d3197f382](https://www.e-tar.lt/portal/legalAct.html?documentId=b1fb6cc089d911e397b5c02d3197f382)

56. Wenner, J. A. ir Campbell, T. (2016). The theoretical and empirical basis of teacher leadership: A Review of the literature. *Review of Educational Research*, 87(1), 134-171. doi:10.3102/0034654316653478
57. Warren, L. L. (2021). The Importance of Teacher Leadership Skills in the Classroom. *Education Journal*, 10(1), 8-15.
58. Wigfield, A., Cambria, J. (2010). Expectancy-value theory: Retrospective and prospective. In C. T. Urdan, ir S. A. Karabenick (Eds.), *The decade ahead: Theoretical perspectives on motivation and achievement* (pp. 35–70). Prieiga per interneta: [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S07497423\(2010\)000016A005/full/html](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S07497423(2010)000016A005/full/html)
59. Xie, C., Song, P., ir Hu, H. (2021). Measuring teacher leadership in different domains of practice: Development and validation of the teacher leadership scale. *The Asia-pacific Education Researcher*, 30(5), 409-419. Prieiga per interneta: <https://link.springer.com/article/10.1007/s40299-020-00527-9>
60. Žukauskienė, L. ir Bernatavičienė, T. (2021). Priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės raiška. *Regional formation and development studies: journal of social sciences*, (2), 210-220.
61. Žydzūnaitė, V. ir Sabaliauskas S. (2017). *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai*. Vilnius: Vaga.

## SANTRAUKA

Mokytojai lyderiai, bendradarbiaudami su mokytojais, formuoja mokyklos kultūrą, bendras vertybes, bendrą viziją, skatina institucinio lygmens pokyčius, integruoja inovatyvias edukacines idėjas į ugdymo procesą. Tyrimo tikslas – atskleisti mokytojo lyderystę gerinant mokytojų tarpusavio bendradarbiavimą. Tyrimo uždaviniai: išanalizuoti mokytojo lyderystę teoriniu aspektu; atkleisti mokytojo lyderio bendradarbiavimo ypatumus su kitais mokytojais; išsiaiškinti mokytojų lyderių nuomonę apie mokytojų tarpusavio bendradarbiavimą. Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė; lyginamasis metodas; apibendrinimo metodas; kokybinis tyrimas - „Metų mokytojo“ giluminis interviu. Darbo struktūra: teorinėje darbo dalyje pateikiama mokytojo lyderystės samprata, nagrinėjamos mokytojo lyderio savybės ir kompetencijos bei aptariami mokytojo lyderystės skatinimas. Taip pat teorinėje dalyje analizuojami mokytojo lyderio bendradarbiavimo ypatumai su kitais mokytojais. Empirinėje darbo dalyje buvo atliktas kokybinis tyrimas – mokytojų lyderių apklausa siekiant įvertinti jų nuomonę apie mokytojų tarpusavio bendradarbiavimą. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos. Metodologinės charakteristikos: buvo pasirinkti 6 informantai, kurie padėjo atskleisti tyrimo tikslą, kadangi jų profesinėje veikloje išreikšta mokytojo lyderystė, jie aktyviai dalyvauja įvairiuose projektuose mokykloje ir už jos ribų. Taip pat šie mokytojai buvo įvertinti X miesto savivaldybės lygmenyje ir pelnė už savo indėlį į švietimo veiklą nominaciją „Metų mokytojas“. Duomenų analizei pasirinktas content analizės metodas. Tokios analizės pagrindą sudaro kategorijos ir subkategorijos. Darbo rezultatai rodo, kad mokytojas lyderis bendradarbiaudamas su mokytojais susiduria su šiais iššūkiais: mokytojų pasyvumu dėl prasmės neturėjimo, neformalaus bendravimo stoka, padidėjusiu darbo krūviu dėl pamokų skaičiaus ir perteklinės biurokratijos. Mokytojas lyderis gali prisidėti gerindamas mokytojų tarpusavio bendradarbiavimą, teikdamas konsultacinę pagalbą, palaikydamas ir motyvuodamas kolegas, kurdamas palankų mikroklimatą, taip pat organizuodamas neformalius susitikimus, dalydamasis lyderyste.

**Pagrindiniai žodžiai: mokytojų lyderystė, mokytojų tarpusavio bendradarbiavimas**

Stacevičienė J. (Master's thesis). Teacher leadership in improving collaborating between teachers.

Vilnius: Mykolas Romeris University

## SUMMARY

Teacher leaders, in collaboration with teachers, shape the school culture, common values, common vision, promote changes at the institutional level, integrate innovative educational ideas into the educational process. The aim of the work is to reveal the teacher's leadership in improving the cooperation between teachers. The tasks of the work: to analyze the teacher's leadership in a theoretical aspect; reveal the characteristics of the teacher leader's cooperation with other teachers; to find out the opinion of teacher leaders about mutual cooperation between teachers. Research methods: analysis of scientific literature; the comparative method; generalization method, qualitative research - in-depth interview of the "teacher of the year". Work structure: in the theoretical part of the work the concept of teacher leadership is presented, the qualities and competencies of teacher leadership are examined, and the promotion of teacher leadership is analyzed. Also, the characteristics of the teacher leader's cooperation with other teachers are analyzed. In the empirical part of the work, a qualitative study was carried out - a survey of teacher leaders in order to assess their opinion about mutual cooperation between teachers. Conclusions and recommendations are presented at the end of the work. Methodological characteristics: 6 informants were selected to help reveal the aim of the study, as their professional activities express teacher leadership, as they actively participate in various projects in and outside the school. Also, these teachers were evaluated at the level of the X city municipality and won the "Teacher of the Year" nomination for their contribution to educational activities. The content analysis method was chosen for data analysis. This analysis is based on categories and subcategories. The results of the work show that the teacher leader faces the following challenges when collaborating with teachers: teacher passivity due to lack of meaning, lack of informal communication, increased workload due to the number of classes and excessive bureaucracy. A teacher leader can help in improving collaboration between teachers, providing consulting assistance, supporting and motivating colleagues, creating a favorable microclimate, as well as organizing informal meetings, sharing leadership.

**Key words: teacher leadership, collaborating with teachers**

## AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2023 m.  
Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas), Žmogaus ir visuomenės studijų fakulteto Edukologijos ir socialinio darbo instituto studentė Justina Stacevičienė, patvirtinu, kad šis magistro baigiamasis darbas „Mokytojo lyderystė gerinant mokytojų tarpusavio bendradarbiavimą“:

1. Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;
2. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;
3. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Žinau, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą –plagijavimą studentas gali būti šalinamas iš Universiteto kaip už šiukštų akademinės etikos pažeidimą.

Justina Stacevičienė

---

*(parašas)*

---

*(vardas, pavardė)*