

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

LINA SERGEJEVIENE

**LYDERIO VAIDMUO MOKYKLOS STRATEGINIO  
VALDYMO PROCESĖ**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas  
doc. dr. Saulius Nefas

VILNIUS, 2013

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

# LYDERIO VAIDMUO MOKYKLOS STRATEGINIO VALDYMO PROCESĖ

Strateginio organizacijų valdymo baigiamasis darbas  
Studijų programa 621N90003

Vadovas

doc. dr. Saulius Nefas

2013 03 02

Atliko

stud. L. Sergejeviene

2013 03 02

VILNIUS, 2013

## TURINYS

IVADAS.....	6
1. LYDERYSTES SAMPRATA, TEORIJU RAIDA .....	11
1.1. Lyderystes ir vadybos samprata.....	11
1.2. Lyderystes teoriju raidos apžvalga.....	17
1.3. Lyderystes ir vadovavimo skirtumai.....	24
1.4. Lyderio vaidmuo mokykloje.....	28
2. STRATEGINIO ORGANIZACIJOS VALDYMO TURINYS IR SPECIFIKA ŠVIETIMO INSTITUCIJOSE.....	31
2.1. Strateginio valdymo turinys .....	32
2.2. Viešojo sektoriaus strateginio valdymo ypatumai .....	35
2.3. Strateginis valdymas mokyklose kaip institucijos vystymo sekmes prielaida.....	39
2.4. Lyderio vaidmens ir švietimo istaigos strateginio valdymo sasajos .....	42
3. DARBO METODOLOGIJA IR EMPYRINIO TYRIMO ATLIKTO LYDERYSTES IR STRATEGINIO VALDYMO SARYŠIO VILNIAUS MIESTO GIMNAZIJOJE ANALIZE.....	46
3.1. Tyrimo metodai.....	47
3.2. Empirinio tyrimo atlikto Vilniaus miesto gimnazijoje analize .....	49
3.2.1. Demografines respondentu charakteristikos .....	49
3.2.2. Lyderystes raiška mokykloje .....	51
3.2.3. Lyderiu salygos mokykloje.....	56
3.2.4. Lyderio vaidmuo strateginiame mokyklos valdyme.....	60
IŠVADOS IR SIULYMAI.....	67
LITERATURA.....	70
ANOTACIJA LIETUVIU IR ANGLU KALBOMIS .....	76
SANTRAUKA LIETUVIU KALBA .....	77
SANTRAUKA ANGLU KALBA .....	79
PRIEDAI.....	80

## LENTELIU SARAŠAS

1 lentelė. Lietuvos ir užsienio autoriu pateikiami lyderystės apibrėžimai .....	13
2 lentelė. Lyderystės teorijos (pagal Cibulską, Žydžiūnaitę (2012) ir Northouse (2009)) .....	17
3 lentelė. Lietuvos ir užsienio autoriu pateikiami vadovavimo apibrėžimai .....	24
4 lentelė. Lyderystės ir vadovavimo principai .....	25
5 lentelė. Vadovu ir lyderiu skirtumai.....	27
6 lentelė. Strateginio valdymo proceso etapų palyginimas .....	34
7 lentelė. Viešojo ir privataus sektorių organizacijų valdymo skirtumai .....	37
8 lentelė. Tyrimo instrumento – anketos klausimų blokai ir tiriami reiškiniai .....	48

## PAVEIKSLU SARAŠAS

1 pav. Darbo problemos, objekto ir dalyko vizualizacija.....	8
2 pav. Magistro darbo logine schema .....	10
3 pav. Biheavioristinės teorijos lyderystės dimensijos .....	21
4 pav. Lyderiavimo principai .....	22
5 pav. Organizacijos valdymo procesas .....	32
6 pav. Organizacijų strateginio valdymo procesas.....	33
7 pav. Lyderio vaidmens ir mokyklos strateginio valdymo sąsajos.....	44
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal turimą kvalifikacinę kategoriją, proc. (N=39).....	49
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal turimą pedagoginį darbo stažą, proc. (N=39).....	50
10 pav. Pavaduotojų ugdymui pasiskirstymas pagal turimą vadybinį darbo stažą, proc. (N=4) .....	50
11 pav. Respondentų nuomone apie lyderystės reikalingumą mokykloje, proc. (N=39) .....	51
12 pav. Respondentų nuomone apie galimybę reikšti savo, kaip lyderio sugebėjimus, proc. (N=39) ..	52
13 pav. Respondentų nuomone apie save, kaip lyderį kasdieninėje veikloje, proc. (N=39) .....	52
14 pav. Respondentų nuomone apie mokykloje dirbancius darbuotojus – lyderius, proc. (N=39) .....	53

15 pav. Respondentu nuomone apie mokyklos veiklos nukreipejus, ikvepejus, proc. (N=101) .....	54
16 pav. Mokytoju nuomones, pagal ka darbuotojai mokykloje skiriami darbo grupiu vadovais, pasiskirstymas, proc. (N=35) .....	54
17 pav. Direktoriaus pavaduotoju ugdymui nuomones, pagal ka darbuotojai mokykloje skiriami darbo grupiu vadovais, pasiskirstymas, proc. (N=4) .....	55
18 pav. Respondentu nuomones, apie mokyklos valdymo svarbiausias veiklos sritis, pasiskirstymas, proc. (N=39).....	57
19 pav. Mokyklos veiklos prioritetu pasiskirstymas, pagal respondentu nuomone, proc. (N=39).....	58
20 pav. Respondentu nuomones pasiskirstymas apie mokyklos veiklos sritis, kuriose sudarytos salygos pasireikšti iniciatyviems darbuotojams, proc. (N=39).....	59
21 pav. Respondentu nuomones pasiskirstymas apie lyderystes svarba mokyklos strateginiam valdymui, proc. (N=39) .....	60
22 pav. Respondentu nuomones pasiskirstymas apie lyderio atliekamus vaidmenis mokykloje, proc. (N=39).....	61
23 pav. Respondentu nuomones pasiskirstymas apie lyderio atliekamus vaidmenis mokyklos valdyme, proc. (N=39).....	62
24 pav. Respondentu nuomones apie sritis, kuriose žmones noretu dirbti iniciatyviau, dažnumo pasiskirstymas, proc. (N=84) .....	63
25 pav. Mokytoju nuomones pasiskirstymas, apie lyderiu veiklos sekmingumo trukdžius mokykloje, proc. (N=35).....	64
26 pav. Pavaduotoju ugdymui nuomones pasiskirstymas, apie lyderiu veiklos sekmingumo trukdžius mokykloje, proc. (N=4) .....	65

## ĮVADAS

Nuolatiniai socialiniai, ekonominiai ir organizaciniai pokyciai, vykstantys pasaulyje ir Lietuvoje, kelia naujus reikalavimus viešojo sektoriaus, tame tarpe ir švietimo sistemos valdymui, skatindami jo tobulinimą. Keičiantis požiūriui į švietimą, kaip į paslaugą, keičiasi ir ugdymo paslaugas teikiančių organizacijų struktūros, o jų sėkminga valdyma lemia strategijos kurimas ir realizavimas, lydimas lanksciu, novatorišku ir efektyviu vadybiniu sprendimu. Bendrojo lavinimo mokyklai konstruktyviai reaguojant į sparčius visuomenės pokyčius bei siekiant konkurencinio pranašumo ar ilgalaikės sėkmės, strateginis valdymas pasidaro svarbi mokymosi ir pažangos priemone.

Svarbu, kad švietimo įstaigose atsirastų žmonių, kurie padėtų profesionaliai valdyti mokyklą, užtikrindami sėkmingą jos veiklą bei tobulinimą. Šiuolaikineje švietimo įstaigoje, šia svarbia misija, galėtų atlikti lyderiai, taigi jų vaidmuo tampa svarbus. Lyderiai, darydami nepriverstine itaka, geba suburti žmones, sukurti kurybini potencialą atskleidžiančią aplinką, jie yra atviri naujovėms bei padeda organizacijai siekti jos tikslų. Lyderio vaidmens svarba, ypač didina ir nuolatiniai pokyciai, inovacijos bei organizacijose vykstantys procesai. Lyderyste tampa, kaip komandos gyvybingumo palaikymo komponentas, padedantis išsaugoti jos organizacinę struktūrą, todėl lyderyste reikalinga mokyklose kaip niekad anksčiau.

**Temos aktualumas.** Tiek strateginio valdymo, tiek lyderystės tematikos ir jų aktualumas organizacijų vystymuisi šiandien yra plačiai tyrinėjamos mokslinėje literatūroje, kurioje dažniausiai nagrinėjamos tik asmeninės vadovų-lyderių savybės ir jų itaka organizacijos veiklai arba tik strateginio valdymo svarba bei efektyvumas. Mokslini šio darbo aktualumą lemia tai, kad jame analizuojamos strateginio valdymo ir lyderystės sąsajos. Šis darbas gali būti aktualus mokyklų steigėjams, kurie deka šio darbo suvoks lyderio vaidmens svarbą mokyklos strateginiam valdymui. Nemažiau aktualu gali būti ir mokyklų vadovams, kurie deka šio darbo sužinos, kokių veiksmų reikėtų imtis, norint pasiekti, kad lyderio vaidmuo taptų pagrindine priemone siekiant sėkmingo mokyklos strateginio valdymo.

**Darbo problema** – lyderis mokykloje turi didelę itaką strateginiam organizacijos valdymui.

**Temos naujumas**<sup>1</sup>. Užsienio autoriai tokie kaip Bush (2006), Davis, Sumara (2006), Brian (2006), Belker, Topchik (2008) pakankamai plačiai analizuoja strateginį valdymą mokykloje, išskirdami jo esminius principus ir pokyčius šiandieninėmis besikeičiančiomis visuomenės gyvenimo sąlygomis. Lietuvių autoriai: Andrijauskaite (2007), Meckauskiene (2008, 2010), Dukynaite, Ališauskas (2009), Gumuliauskiene, Gričienė (2010), Ališauskas (2008, 2010) daugiausia demesio

---

<sup>1</sup> Buvo išanalizuotas naujausia mokslinė literatūra pateikta Academic Search Complete (per EBSCOhost Research Database.)

skiria bendriesiems strateginio valdymo klausimams, sampratai, turiniui, raidai, įgyvendinimui bei reikšmei mokyklos tobulinime.

Užsienyje lyderystės reiškinyms pradetas tirti XX a. septintajame dešimtmetyje ir yra gausybė lyderystės teorijų, skirtingai aiškinančių lyderystės proceso ypatumus. Galima paminėti šioje srityje dirbusius Hargreaves (2007), Senge ir kt. (2008), Northouse (2009), Lambert (2011), Marzano, Watersas, McNulty (2011), Harvey (2012) bei tyrinejusius lyderystę mokykloje, kaip efektyvaus valdymo pagrindą.

Lietuvoje lyderystės reiškinyms tiriamas pakankamai nesenai, tačiau jau yra tyrimu apimančių daugelį sričių, tarp jų ir švietimą. Lyderystės reiškiniai, lyderių savybės bei raiška Lietuvos mokyklose yra tyrinėje ir nagrinėje Narbutaitė, Sakalauskaitė (2008), Deiniene (2009), Spangelevičiūtė (2009), Malinauskienė, Augienė (2010), Bujokaite (2010), Navickaitė (2012), Cibulskas, Žydžiunaite (2012), Katiliūtė ir kt. (2012). Vis dėlto dauguma tyrimų yra skirti mokyklų vadovų lyderystės kompetencijai, lyderiavimo būdams, stilių nustatymui arba atskleisti lyderystės raiškos charakteristikas, būdingas skirtingose mokyklos personalo grupėse. Tuo tarpu Baroniene (2008) ir Kazlionkaitė (2009) lyderystę įvardijo, kaip mokyklos efektyvaus valdymo prielaidą, taip nurodamos atspirties tašką tolimesniems tyrimams. Taip pat, pasak Dukynaitės ir Ališausko (2012) yra prasminga tyrinėti strateginį valdymą kaitos bei sėkmingos praktikos paieškos ar lyderystės raiškos aspektais, tačiau empiriniu tyrimu plačiau analizuojančių strateginio valdymo ir lyderystės sąsajas bei tyrimais grindžiamo sistemingo atsakymo į išsikelto problemą, nepavyko aptikti. Vadinasi, ši tema, apie lyderystės įtaką istaigos strateginiam valdymui, yra nauja, o jos tyrimu sieksime išsiaiškinti, kaip aktyviai mokykloje veikia lyderiai, kokiose veiklos srityse jie pasireiškia ir kiek lyderystę gali itakoti visos organizacijos strateginį valdymą bei sėkmę.

**Darbo objektas** – mokyklos valdymo procesas

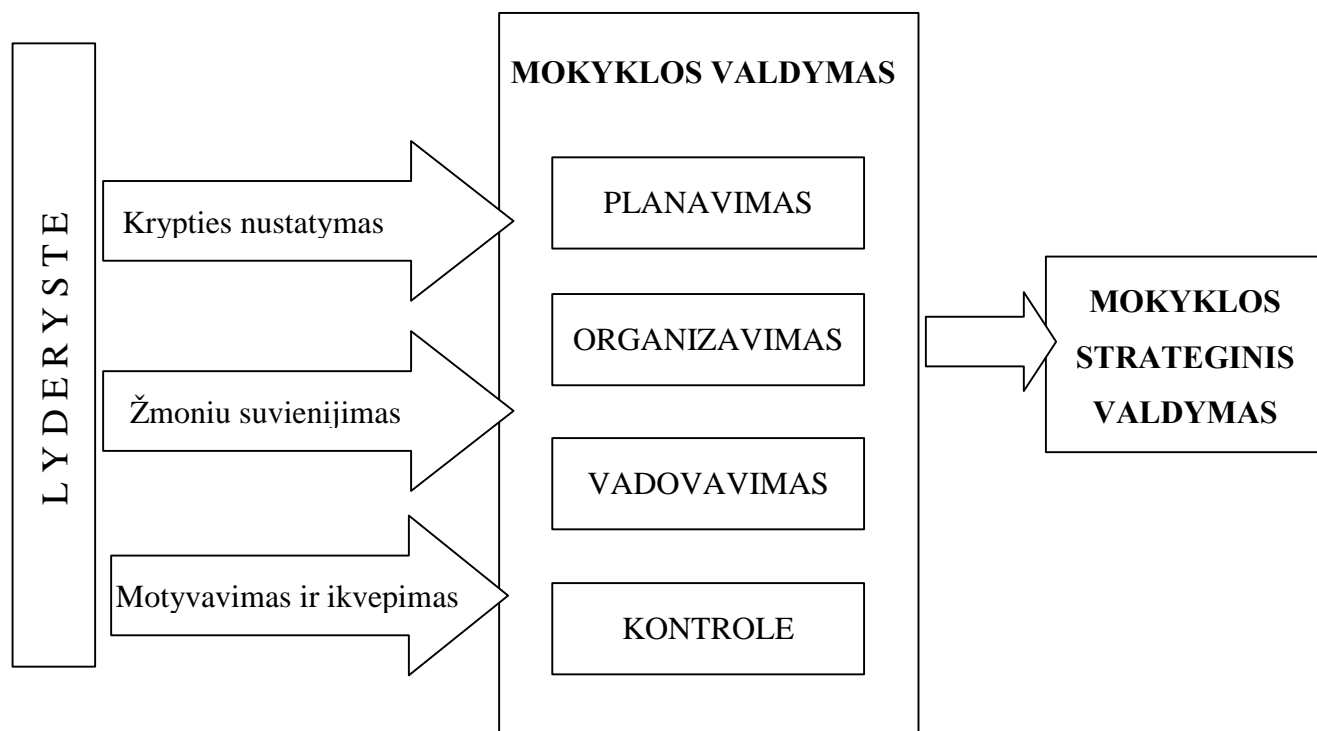
**Darbo dalykas** – lyderių vaidmuo valdymo procese.

**Darbo problemos, objekto ir dalyko vizualizacija.** Pateikta 1 paveiksle.

**Darbo tikslas.** Išsiaiškinti lyderystės sampratą ir strateginio organizacijų valdymo turinį bei jo specifiką švietimo institucijose, atskleisti lyderio vaidmenį bei strateginio valdymo sąsajas.

Siekiant užsibrėžto tikslo, išsikelti tokie **darbo uždaviniai**:

1. išanalizuoti lyderystės sampratą ir išsiaiškinti lyderių vaidmenį mokykloje.
2. Išanalizuoti strateginio valdymo turinį ir jo specifiką švietimo institucijose.
3. Atskleisti lyderių vaidmenį ir švietimo istaigų strateginio valdymo sąsajas.
4. Atlikus tyrimą Vilniaus miesto gimnazijoje, atskleisti lyderystės privalumus, didinant strateginio valdymo sėkmingumą švietimo organizacijoje.



1 pav. Darbo problemos, objekto ir dalyko vizualizacija

**Darbo paradigma:** sistemu teorija leidžia mokyklų vadovu, lyderių kompetencijų ugdymo ir mokyklos tobulinimo saryšingumą pagrįsti kaip darnią ir kryptingą sistemą, susidedančią iš tarpusavyje susijusių elementų.<sup>2</sup> Šiame darbe sistema bus mokykla, segmentas bus jos valdymas, itaka veiklai darys lyderis, vadovas, o tarpusavyje priklausomybė reikšis tuo, kad mokyklos valdymas taps strateginiu, kokybišku ir sudarys galimybes reikštis lyderiui.

#### **Darbo metodai.**

##### **1. Teoriniai:**

- mokslines literatūros analize, bus atliekama pagal Tidiki (2003), o šiame darbe tai bus daroma analizuojant lyderystes, vadybos, lyderio, jo vaidmens, vadovavimo bei strateginio valdymo sąvokas.
- Lietuvos švietimo sistemos reglamentuojančių norminių aktų bei dokumentų analize, bus atliekama pagal Tidiki (2003), o šiame darbe tai bus daroma siekiant atskleisti lyderio vaidmens ir strateginio mokyklos valdymo sąsajas.
- apibendrinimas bus atliekamas, pagal Tidiki (2003), o šiame darbe tai bus daroma nusakant bendrus teiginius bei principus reziumuojant išnagrinėtą medžiagą ar empirinio tyrimo duomenis, formuluojant išvadas.

---

<sup>2</sup> Šia paradigma suformulavo Bertalanffy, anot kurio Sistemu teorija pabrėžia, kad bet kurio sistemos segmento veikla daro itaka visos sistemos veiklai, o šiai sąveikai būdingas abipusis poveikis ir tarpusavyje priklausomybės derme (1969).



- vaizdines priemonės (logografija)<sup>3</sup>. bus atliekama pagal Prakapą ir Butvilą (2011), o šiame darbe tai bus daromos kuriant vizualizacijas.
2. Iš *empirinių metodų* bus taikoma anketinė apklausa<sup>4</sup>. Šis metodas bus panaudotas siekiant išsiaiškinti respondentų (mokyklos mokytojų ir vadovų) požiūrius į lyderystės reiškinius bei jų raiškos galimybes mokykloje siekiant strateginio jos valdymo sėkmingumo.

**Darbo struktūra.** Magistro darbas sudaro įvadas, lentelių ir paveikslų sąrašas, trys dalys, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas, magistro darbo santrauka lietuvių bei anglų kalba ir priedai. Darbo schema pateikiama *1 paveiksle*. Bendra darbo apimtis – 84 puslapiai.

### **Pagrindinės darbe vartojamos sąvokos:**

**Įtaka** – „veiksmai ar elgesio pavyzdžiai, sukeliantys kito asmens arba grupės pažiūrą ar elgesio pokyčius“ (Stoner et al., 1999, p. 459).

**Lyderis** – „aplinkinių pripažintas žmogus, kuriam kiti organizacijos nariai suteikia teisę priimti sprendimus ir burti žmones užsibrežtam veiklos tikslui pasiekti“ (Želvys, 2003, p. 11).

**Lyderystė** – „tai procesas, kurio metu vienas asmuo daro įtaką žmonių grupei, kas būtų pasiektas bendras tikslas“ (Northouse, 2009, p. 15).

**Organizacija** – „žmonės bendrai veiklai jungianti sistema, savo veiklos tikslus ir priemones šiems tikslams įgyvendinti“ (Vasiliauskas, 2005, p. 29).

**Strateginis tikslas** – „tai reikšmingas ir svarus rezultatas, kuri reikia ar numatoma pasiekti per apibrėžta laikotarpį“ (Jucevicius ir kt., 2003, p. 171).

**Strateginis valdymas** – „tai vadybine veikla, kuria yra numatomos organizacijos veiklos kryptys ir tikslai, atspindintys jos veiklos aplinkoje vykstančius procesus, sukuriama organizacijos strateginiai išteklių ar numatomi aprūpinimo jais būdai, parengiama ir realizuojama strategija, geriausiai įvertinanti veiklos aplinkybes bei šiuos išteklius“ (Jucevicius ir kt., 2003, p. 171).

**Švietimo įstaiga** – mokykla, pagalba mokiniui, mokytojui ir mokyklai teikianti įstaiga, kurios pagrindine veikla – švietimo darbas ar (ir) švietimo pagalba (LR Švietimo įstatymas // Valstybės žinios, 2003, Nr. 63- 2853).

**Vadyba** – „tai veiksmingas ir produktyvus organizacijos tikslų siekimas, pasitelkiant planavimą, organizavimą, vadovavimą ir organizacijos išteklių kontrolę“ (Želvys, 2003, p. 9).

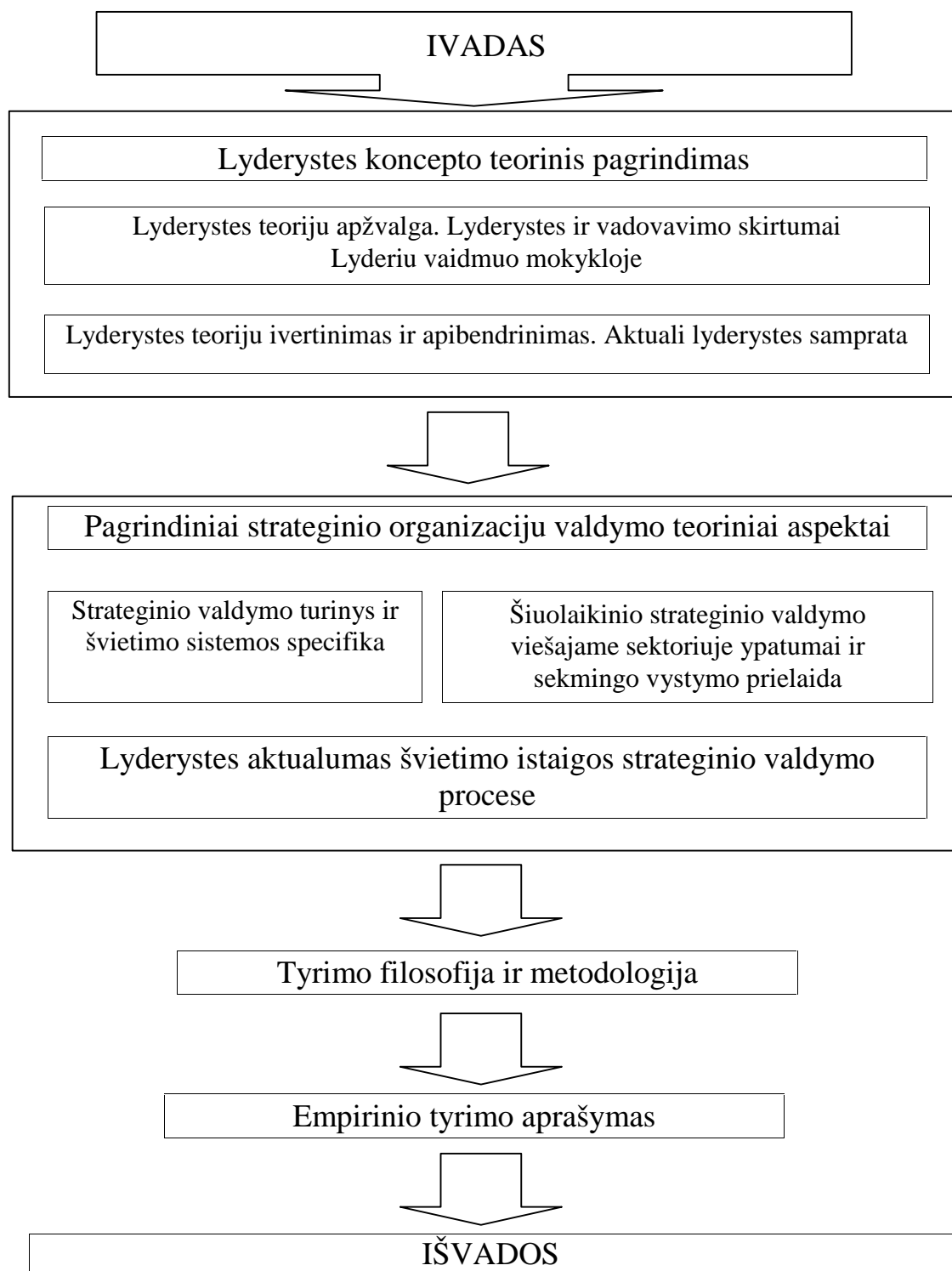
**Vadovas** – „asmuo, kurio pagrindine veikla yra sprendimų priėmimas ir kuris savo veikla vykdo per kitus žmones“ (Jucevicius ir kt., 2003, p. 173).

**Vadovavimas** – „finansiniu, materialiniu ir žmonių išteklių tvarkymas“ (Lyderių laikas, 2007).

**Viešasis sektorius** – „valstybės bendrieji sprendimai ir jų padariniai“ (Arimavičiūtė, 2005, p. 72)

<sup>3</sup> Pristatytas Prakapų, Butvilų (2011) „Mokslinio tyrimo darbu logografika studijoms“;

<sup>4</sup> Sudaryta remiantis Kardelio (2002) „Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai“;



2 pav. Magistro darbo loginė schema

## 1. LYDERYSTĖS SAMPRATA, TEORIJŲ RAIDA

Ivairūs pokyčiai, vykstantys pasaulyje ir Lietuvoje, kelia naujus reikalavimus švietimo sistemai, skatina ją tobulinti. Vis didesnis dėmesys skiriamas iniciatyvumui, išradingumui, kūrybiškumui, gebėjimui spresti problemas ir bendradarbiauti, pasiruošti mokymuisi visa gyvenima. Naujovės švietime siejamos su nuosekliu mokyklos veiklos tobulinimu, kokybės gerinimu, organizaciniu vystymusi nuolatines kaitos sąlygomis. Tikėtina, kad tokiomis sąlygomis ypač svarbu indėli į sėkmingą švietimo organizacijos veiklą gali įnešti lyderiai, todėl lyderystė reikalinga mokyklose kaip niekad anksčiau. Tačiau kyla klausimas – o kokia įtaka daro lyderiai bendrojo lavinimo mokyklos veikloje ir koki vaidmenį atlieka mokyklos valdyje siekiant jo tobulinimo? Siekdami atsakyti į šiuos klausimus ir atskleisti darbo mokslinę problemą, remiantis sistemos teorijos paradigma, turime suvokti: kas yra lyderystė ir kaip ji pasireiškia mokykloje, kuo ji skiriasi nuo vadovavimo, kas yra mokyklos valdymas, kokia yra viešojo sektoriaus strateginio valdymo specifika, turime atskleisti kokios egzistuoja lyderio vaidmens ir strateginio mokyklos valdymo sąsajos.

Šioje darbo dalyje aiškinsime lyderystės sąvoką, apžvelgsime jos teorijų raidą. Kadangi vienaip ar kitaip lyderystė yra glaudžiai susijusi su vadovavimu, tai išsiaiškinsime esminius šių sąvokų skirtumus bei lyderio vaidmenį mokyklos valdymo procese sistemos teorijos paradigmoje.

### 1.1. Lyderystės ir vadybos samprata

Kiekvienoje organizacijoje už jos tikslų įgyvendinimą atsako vadovai, kurie yra istaigos administratoriai, o pagrindinė jų veikla yra vadyba. Vadyba itakoja bendrą tikslų įgyvendinimą ir visą mokyklos valdymą, todėl jos išmanymas tampa vis aktualesnis švietimo srityje.

Veiksmingo vadovavimo svarba pabrėžiama ir Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymo<sup>5</sup> 5 straipsnyje „Švietimo sistemos principai“, kuriame nurodoma, kad švietimo sistema turi remtis „veiksminga vadyba – tinkamai ir laiku priimamais sprendimais“, siekiant geros kokybės rezultatų, sumaniai ir taupiai naudojant turimus išteklius, nuolat vertinant, analizuojant ir planuojant savo veiklą. Įstatymas įpareigoja mokyklą rengti strateginį planą, kuri tvirtina mokyklos vadovą.

Valstybės pažangos strategijoje „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030““<sup>6</sup> iškelta sumanaus valdymo vizija, kurios įgyvendinimui reikia kurti strategiškai pajėgia valdžią, gebančią veikti strategiškai ir kryptingai, pagrindini dėmesį sutelkiant į svarbiausius prioritetus. Aktualu ugdyti lyderystės ir vadovavimo kompetencijas, siekiant valdymo, skatinancio lyderystėje.

<sup>5</sup> Patvirtinto Lietuvos Respublikos Seimo 2011 m. kovo 17 d. nutarimu Nr. XI-1281;

<sup>6</sup> Patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimu Nr. XI-2015;

Vadyba, valdymas, administravimas, vadovavimas, lyderiavimas – svarbiausios savokos, dažnai pateikiamos kaip sinonimai, tačiau kiekviena jų turi kiek kitokią prasmę. Apibrežime vadybos ir lyderystės savokas. Reikia paminti, kad nėra vieningo vadybos savokos apibrežimo.

Dabartinės lietuvių kalbos žodynas vadybos savoką apibrezia, kaip valdymo, vadovavimo mokslą. Targamadze (2001, p. 57) teigia, kad „vadyba – sudetingas procesas, o ir pati vadybos samprata nėra vienareikšmiška“. Kai kurie autoriai teigia, kad vadyba apibudina jos sudedamosios dalys – funkcijos, t.y. visuma vienas kita keičiančių valdymo veiksmų, kuriems būdingas pasikartojantis ir nenutrūkstamas procesas:

- „vadyba – tai planavimo, organizavimo, motyvavimo ir kontrolės veiklos visuma“ (Cole, 1996, p. 37);
- vadyba – kai pasitelkus planavimą, organizavimą, vadovavimą ir organizacijos išteklių kontrolę, veiksmingai ir produktyviai siekiami organizacijos tikslai (Daft, 1997 iš Želvys, 2003, p.9);
- vadyba – tai organizacijos narių pastangų planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės procesas bei visų kitų organizacijos išteklių panaudojimas, siekiant organizacijos užsibrėžtų tikslų (Stoner et al., 2005);
- vadyba – „tai veiksmingas ir produktyvus organizacijos tikslų siekimas, pasitelkiant planavimą, organizavimą, vadovavimą ir organizacijos išteklių kontrolę“ (Želvys, 2003, p. 9).

Bet kurios organizacijos esminis elementas yra tikslo siekimas. Kai kurie autoriai pabrėžia, kad vadyba, tai „tikslinga veikla, kuria organizuotai siekiama norimu šios veiklos rezultatu, tikslu“ (Jucevicius, 1996, p. 34). „Vadyba yra specifinė veikla, kuria vykdant reguliuojami visi organizacijoje vykstantys procesai“ (Zakarevicius, 2002, p. 10). Vadyba – šiuolaikine modernaus pasaulio savoka, skirta socialinėms sistemoms (Bivainis, 2011).

Švietimo vadybos sampratos skiriasi tiek požiūriu į vadybos objektą, tiek ir tuo, kaip plačiai apibūdinamos vadybos funkcijos. Remiantis Juceviciaus (1996) pateikiamu vadybos apibūžimu, galima teikti, kad švietimo vadyba – tai tikslinga veikla, kuria organizuotai siekiama įgyvendinti švietimo sistemai kaip visumai ir atskiroms švietimo organizacijoms keliamus tikslus.

R. Želvys (2003), apibūdinamas vadybą, sieja ją su kitomis giminingomis savokomis ir teigia, kad vadovavimas – administravimo ir lyderiavimo darinys. Panašiai maste ir Cibulskas (1997), teigdamas, kad vadyba – plačiausiai suprantama savoka, į kurią telpa ir vadovavimas, ir valdymas (administravimas), ir lyderiavimas.

Lyderyste, kaip ir daugelis kitų socialinių reiškinių, yra analizuojama įvairiais aspektais, todėl sudėtinga apibendrinti ir apibūžinti vienareikšmiškai. Anot Stogdill (1974, p. 7), kuri citavo Northouse (2009) "yra beveik tiek pat skirtingų lyderystės apibūžimų, kiek ir žmonių, mėginusių ją apibūžinti". Pastaruoju metu mokslinėje literatūroje pateikiama daugybė įvairiausių lyderystės apibūžimų (žr. 1 lent.), apžvelgę keletą suformuluosime aktualia lyderystės sampratą.

1 lentelė. Lietuvos ir užsienio autorių pateikiami lyderystės apibrėžimai

Autorius	Metai	Lyderystės apibrėžimas
J. M. Burns	1978	„Lyderyste – procesas, kai lyderiai skatina savo pasekejus siekti tam tikru tikslu, atitinkanciu ir ju, ir paties lyderio vertybes ir motyvus, tai yra norus, poreikius, troškimus ir lukescius“ <sup>7</sup> .
J. J. Cribbin	1981	Lyderyste – tai itaka, leidžianti vadovui pasiekti, kad jo žmones noriai ir gerai vykdytu tai, kas turi būti ivykdyta <sup>8</sup> .
J. H. Donnelly ir kt.	1985	Lyderyste tai – bendravimo procese dedamos pastangos daryti itaka pasekeju veiksams siekiant vieno ar keliu tikslu <sup>9</sup> .
J. D. Batten	1989	Lyderyste tai – „aiškios ir užbaigtos lukesciu sistemos sukurimas siekiant nustatyti, sužadinti ir išnaudoti visus pagrindinius organizacijos išteklius, iš kuriu pats svarbiausias – žmogus“ <sup>10</sup> .
R. Hogan, G. J. Curphy	1994	„Lyderyste – procesas, o ne padetis, kuria žmogus gali oficialiai užimti organizacijoje“ <sup>11</sup> .
J. P. Kotter	1996	Lyderyste – tai „procesas nusakantis naujas kryptis ir siekiantis susitarimo judėti pasirinkta kryptimi“ <sup>12</sup> .
W. Bennis, B. Nanus	1998	„Lyderyste – tai kelio ieškojimas, teisingu dalyku darymas, ateities vizijos suformulavimas“ <sup>13</sup> .
V. Misevicius	2003	Lyderyste – tai „procesas, kurio metu paskirtas arba natūraliai iškilęs lyderis, daro itaka grupei, siekdamas visiems bendru tikslu“ <sup>14</sup> .
J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert	2005	Lyderyste – tai „grupės narių veiklu, reikalingu užduociai atlikti, nukreipimo ir lyderio poveikio procesas“ <sup>15</sup> .
N. Chmiel	2005	Lyderyste – tai procesas, kai asmuo daro itaka grupės nariams, siekiantiems grupės ar organizacijos tikslu <sup>16</sup> .

1 lentelės tesinys kitame puslapyje

<sup>7</sup> Burns J. M. Leadership (1978). New York: Harper & Row, p. 19;

<sup>8</sup> Cribbin J.J. (1981). Leadership: Strategies for organisational Effectiveness. New York: Amacom;

<sup>9</sup> Donnelly J.H., Ivancevich J.M., Gibson J.L. (1985). Organisations: Behavior, Structure, Processes. 5th Ed. Plano TX: Business Publications;

<sup>10</sup> Batten J.D. (1989). Tough- Minded Leadership. New York: Amacom, p.35;

<sup>11</sup> Hogan R., Curphy G. J., Hogan J. (1994). What we know about leadership: effectiveness and personality. American Psychologist, Nr. 49, p. 493-504;

<sup>12</sup> Kotter J. P. (1996). Leading Change. Boston: Harvard Business Review Press;

<sup>13</sup> Bennis W., Nanus B. (1998). Lyderiai: Naudojimosi strategija. Vilnius: Algarve, 1998;

<sup>14</sup> Misevicius V. (2003). Verslo etikos ir bendravimo organizavimo pagrindai. Kaunas: Technologija;

<sup>15</sup> Stoner J.A.F., Freeman R.D., Gilbert D.R. Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005;

<sup>16</sup> Chmiel N. Darbo ir organizacine psichologija. Poligrafija ir informatika, 2005;

J. Kasiulis, V. Barvydiene	2005	„Lyderyste: rupinimasis aktyviu komandos darbu, komandos tikslu patikslinimas, nariu telkimas, žinojimas nariu privalumu bei trukumu, apibrezimas darbo sriciu ir komunikacijos kanalu“. <sup>17</sup>
J. Albrechtas	2005	Lyderyste tai: <ul style="list-style-type: none"> <li>• gebėjimas rodyti gera pavyzdį;</li> <li>• nuolatinė orientacija į aukštus veiklos standartus;</li> <li>• gebėjimas būti isitikinimo ir lojalumo pavyzdžiu;</li> <li>• gebėjimas apjungti grupę, komanda harmoningam darbui, vardan bendro tikslo;</li> <li>• gebėjimas suderinti tikslus; veiksmu nuoseklumas;</li> <li>• mokejimas derinti tikslus;</li> <li>• gebėjimas darbuotojams teikti butina informacija;</li> <li>• mokejimas samdyti ir palaikyti personala.<sup>18</sup>.</li> </ul>
G. A. Yukl	2006	Lyderyste – tai procesas, kuris igalina kitus suprasti ir sutikti kartu siekti to, ka reikia padaryti efektyviausiu budu <sup>19</sup> .
A. E. Dubin	2006	„Lyderyste – tai procesas, kurio metu lyderis daro itaka grupei, kad butu igyvendintos numatytos užduotys“ <sup>20</sup> .
D. Žvirdauskas	2007	Lyderyste: <ul style="list-style-type: none"> <li>• „tai kurybine ir dvasine galia, tokie tarpasmeniniai santykiai, kai vadovui paklustama todėl, kad to norima, o ne todėl, kad tai privaloma;</li> <li>• tai poveikio žmonems menas, kai veikiama itikinimu ar pavyzdžiu;</li> <li>• tai asmens gebėjimas veikti kita asmeni, skatinant ji būti veiklesni“<sup>21</sup>.</li> </ul>
P. G. Northouse	2009	Lyderyste – „procesas, kurio metu vienas asmuo daro itaka žmonių grupei, kad butu pasiektas bendras tikslas“ <sup>22</sup> .
L. Lambert	2011	Lyderyste – tai gebėjimas padėti kitiems mokytis, tuo pačiu mokytis iš kitų ir itakoti kitų mokymasi <sup>23</sup> .

1 lenteles tesinys kitame puslapyje

<sup>17</sup> Kasiulis J., Barvydiene V. (2005). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, p. 79;

<sup>18</sup> Albrechtas J. Asmenybe ir karjera. Vilnius: Naujoji marica, 2005;

<sup>19</sup> Yukl G.A. Leadership in organizational (6<sup>th</sup> ed.) (2006). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall;

<sup>20</sup> Dubin, A. E. (2006). Conversations with principals: Issues, values, and politics. Educational Leadership and Administration, 18(3), p. 85-97;

<sup>21</sup> Žvirdauskas D. (2007). Mokyklų vadovai: vadovauja ar lyderiauja? Švietimo problemos analizė, spalio Nr. 7 (18), p. 2;

<sup>22</sup> Northouse P. G. (2009). Lyderyste. Teorija ir praktika. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p.15;

<sup>23</sup> Lambert L. (2011). Lyderystes gebėjimai ir tvari mokyklų pažanga. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras;

<b>Kitas požiūris</b>		
K. Leithwood, D. Jantzi, R. Steinbach	1999	Lyderyste yra stipriai susijusi su vertybėmis, nes iš lyderiu tikimasi, kad jie savo elgesi grįs aiškiais ir pastoviais asmeniniais vertybėmis <sup>24</sup> .
V. Šilingienė	2004	Lyderyste – „tai, ko negali pakeisti jokia net pati tobuliausia valdymo sistema“ <sup>25</sup> .
A. Savanevičienė, D. Stukaite, V. Šilingienė	2008	Lyderyste – kaip atskiro individo lygmens kompetencijos poreikis, kuris ugdo universalias, nepriklausancias nuo veiklos srities kompetencijas, atitinkancias jo asmeninius karjeros tikslus <sup>26</sup> .
P. G. Northouse	2009	Lyderyste – žmogaus ypatingu bruožu arba savybių derinys, skatinantis kitus įvykdyti užduoti <sup>27</sup> .

Šiame darbe analizuojant ivairiu mokslininku pateiktus lyderystes apibrezimus pastebeta, kad ši savoka apibreziamas labai ivairiau, taciau išryškejo dvi lyderystes sampratos apibrezimu grupes.

Pirmos grupes daugelyje apibrezimu minimi tie patys komponentai: grupe, itaka ir tikslas. Lyderyste paprastai nagrinejama grupes ir ypac darbo grupes kontekste, sutelkiamas demesys i grupiu procesus bei pabreziamas, kad turi buti tikslas, kuri grupe privalo pasiekti. Pastebeta, kad lyderiavimas ne tik itraukia darbuotojus, pasekejus, bet ir reiškia nevienoda galios paskirstymas – lyderiai turi daugiau galios ir daro itaka grupes nariu elgesiui. Igyja neformalu grupes nariu pasitikejimas, sprendimu priemimo, vizijos formavimo ir igyvendinimo galia, lyderiai skatina žmones veikti bei vienija bendram tikslui. Taciau lyderyste traktuojama kaip procesas, o ne kaip žmogaus oficialiai užimama padetis organizacijoje, o žmones aplink lyderi buriasi savanoriškai. Bennis, cituodamas Sculley, teige, kad „lyderyste, sukasi aplink vizija, idejas, kryptis ir yra veikiau susijusi su žmoniu ikvepimu, kryptiu ir tikslu nustatymu nei su kasdienine veikla ir planu igyvendinimu“ (Masiulis, Sudnickas, 2007, p. 284). Simonaitiene (2007) pabrezia, kad lyderyste padeda sutelkti mokyklos bendruomene tikslu siekimui, suvienyti bendram darbui, kas nukreipia visa organizacija tinkama kryptimi.

<sup>24</sup> Leithwood K., Jantzi D., Steinbach R. (1999). Changing leadership for changing times. Buckingham: Open University Press;

<sup>25</sup> Šilingienė V. Lyderio asmeninio efektyvumo ugdymas // Ekonomika ir vadyba, 2004;

<sup>26</sup> Savanevičienė A., Stukaite D. & Šilingienė V. (2008). Development of strategic individual competences. Inzinerine ekonomika-Engineering economics, 3, p. 81-88;

<sup>27</sup> Northouse P. G. (2009). Lyderyste. Teorija ir praktika. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p.15;

Antroje grupėje lyderystės samprata formuluojama iš asmenybės perspektyvos ir neatsiejama nuo charakterio. Kai kurie lyderystės apibrėžimai teigia, kad skirtingais atvejais vienas arba keli žmonės gali būti identifikuojami lyderiais pagal akivaizdžius požymius, kurie išskiria juos iš kitų. Tačiau yra svarbus ne tik noras panaudoti savasias stiprybes ir tapti lyderiu, nemažiau svarbi ir supanti aplinka (ji veikia organizacija ir vadova), padedanti išsiugdyti lyderystei reikalingus gebėjimus ir igudžius bei formuojanti vertybines nuostatas.

Šiame darbe, remiantis išsikelta paradigma, lyderyste apibrėšime kaip procesa, kurio metu pavienis asmuo daro nepriverstine itaka grupei, kad būtų pasiektas bendras tikslas ir juo vadovausimes atlikdami empirini tyrima.

*Apibendrinant, galima teigti, kad lyderystė ir vadyba yra skirtingos sąvokos. Vadyba pagrįde remiasi formalia jėga, gebėjimu tinkamai planuoti, organizuoti ir vykdyti veiklą, o lyderystė organizacijoje geba motyvuoti žmones, kaupti energiją norima linkme. Tačiau reikia sutikti, kad šios sąvokos iš dalies ir sutampa, nes ir vienu, ir kitu atveju daroma įtaka žmonėms siekiant tikslų. Vienos lyderystės teorijos remiasi prielaida, kad lyderystei didelę reikšmę turi situacija, kitos teigia kad lyderiu gali būti žmogus, pasižymintis tam tikromis savybėmis.*

*Teigtina, kad šiandieninėse mokyklose, esančiose sparčios kaitos kelyje, lyderystė turėtų padėti įgyvendinti pažangias idėjas, pasiekti ilgalaikių tikslų ir tuo pačiu gerinti švietimo organizacijos vadybą. Tai patvirtina išsikelta darbo problema, kad lyderis turi didelę įtaką mokyklos valdymui.*



## 1.2. Lyderystės teorijų raidos apžvalga

XXI amžiuje moksle prioritetu tampa žinios, jų svarba ir poreikis sugebėjimui isisavinti ir efektyviai jas panaudoti valdant organizacijas. Drucker (1995) šiandieninius laikus apibūdina kaip žiniu ir organizacijos visuomene, kurioje gali nugaleti tik tos organizacijos, kurios geba atskleisti savo darbuotojų talenta, suteikti jiems galimybę būti lyderiais. Pranckuniene (2007) teigia, kad mokyklose svarbu suburti komandas, kuriose atsirastu aktyviu, nebijančiu eksperimentuoti bei kurti, nuolat pasirengusiu tobulėti žmoniui, kurie gebetu padėti pamatus samoningos, savarankiškos ir socialiai aktyvios asmenybės formavimuisi. Akivaizdu, kad besikeičiančios visuomenės kontekste reikalingi kitokie vadovavimo stiliai bei funkcijos, kuriu tikslinga atranka ir taikymas gali lemti sėkmingą mokyklos valdymą. Kadangi būtent lyderyste, kaip teigtina, padeda gerinti švietimo organizacijos valdymą, tai kyla poreikis išsiaiškinti egzistuojančias šio reiškinio teorijas, siekiant patvirtinti suformuluotą darbo problemą.

Pasak Heilbrun (1994), atlikusio išsamia lyderystės apžvalgą, pirmasis lyderyste pardejo tyrinėti sociologas Max Weberis (1864 -1920). Kaip teigia Masiulis ir Sudnickas (2007), lyderyste nėra konkretus dalykas ir ją sunku apibrėžti, tačiau išskiriamos lyderystės teorijos, pagal kurias galima suskirstyti lyderius į tam tikras grupes. Literaturoje priskaiciuojamos net šešiasdešimt penkios skirtingos lyderystės dimensijos<sup>28</sup>. Aprašytus lyderystės modelius bei teorijas galima suskirstyti į grupes (žr. 2 lent.).

2 lentelė. **Lyderystės teorijos** (pagal Cibulską, Žydžiunaite (2012) ir Northouse (2009))

Lyderystės teorijos	Teorijų esmė
„Didžiojo žmogaus“ teorijos Bass (1990), Jago (1982)	Teorija teigia, kad lyderiai gimsta, o nėra išugdomi, taigi – sugebėjimai vadovauti yra paveldimas asmens bruožas. Turintys ju tampa lyderiais, o neturintys tampa sekejais. Ši teorija atsirado, kai lyderis buvo pirmiausia karo vadas.
Bruožų / savybių teorijos Stogdill(1948), Lord, DeVader, Alliger (1986), Roesner (1990), Bryman (1992) Carli, Eagly (1999), Zaccaro (2007)	Teorijos šalininkai manė, kad lyderiu žmogus pavercia tam tikri jo turimi ar igyti psichologiniai bruožai. Jie išskyrė keletą svarbiausių bruožų: intelektas, pasitikėjimas savimi, ryžtingumas, garbingumas, socialumas, taip pat pabrėžė ir energingumą, iniciatyvumą, dominavimą, prisitaikymą, sumanumą, samoningumą ir kitu bruožų svarbą.
Įgūdžių teorijos Katzo (1995), Mumford et al. (2000)	Šiu teorijų požiūris orientuotas į lyderius, pabrėžiantis lyderių kompetencijas: technines, bendravimo ir koncepcines.

2 lentelės tęsinys kitame puslapyje

<sup>28</sup> Fleishman, E.A. & other (1991). Taxonomic Efforts in the Descriptions of Leader Behavior: A Synthesis and Functional Interpretation. *Leadership Quarterly*, 2(4), p. 245-287;

<p><i>Kontingencijos (aplinkybių) teorijos</i></p> <p>Fiedler (1964, 1967, 1993), Evans (1989), House (1997), Strube, Garcia (1981)</p>	<p>Mokslininkai tyrinejo, kaip situacijos faktoriai, aplinkos veiksniai keičia vadovo elgesį ir vadovavimo stiliu. Buvo išskirti du lyderių tipai: orientuoti į užduotį ir orientuoti į santykius, kuriu sėkmingumą lemia aplinkybės.</p>
<p><i>Situacinės teorijos</i></p> <p>Hersey, Blanchardas (1969, 1977, 1988), Blanchard, Zigarmi, Zigarmi (1985), Kanter, Moss (2003)</p>	<p>Teorijos teigia, kad nustatius pavaldinių raidos lygį ir taikant vieną iš siūlomų lyderystės stilių (direktyvini, ugdomaji, paramos ar deleguojamaji) atitinkanti situacija, atsiranda efektyvi lyderystė. Tačiau lyderis turi prisitaikyti prie pavaldinių raidos lygio ir skirtingose situacijose elgtis skirtingai.</p>
<p><i>Kelio – tikslo teorijos</i></p> <p>Evans (1970), House (1971), House, Desslerio (1974), Indvik (1986), Conger (1999)</p>	<p>Teorija pabrėžia tokiu veiksniu svarbą, kaip lyderio stilius, pavaldinių gebėjimai bei savybės ir darbo aplinka. Lyderis turi naudoti toki lyderystės stiliu, kuris geriausiai motyvuoja pavaldinius.</p>
<p><i>Elgsenos ir stilių (bihevioristinės) teorijos</i></p> <p>Kahn (1956), Hemphill, Soons (1957), Cartwright, Zander (1960), Bowers, Seashore (1966), Burns (1978), Blake, Mouton (1985), Cole (1990), Hersey, Blanchard, Dewey (1994), Kouzes, Posner (1999)</p>	<p>Didžiausia demesi teoretikai skiria konkrečioms lyderių veiksmams tyrinėti, kurie atliekami einant pareigas. Lyderio demonstruojama elgsena yra svarbiau už jo turimas asmenines savybes. Bihevioristinis požiūris demesi sutelkia į lyderiavimo funkcijas ir stilius. Funkcijos siejamos su grupės nariu išlaikymu grupėje ir užduočių arba problemų sprendimu, o stiliai – tai įvairūs elgesio būdai, kuriuos pasirenka lyderiai, nukreipdami darbuotojus ir darydami jiems įtaką.</p>
<p><i>Dalyvavimo (demokratinės) teorijos</i></p> <p>Stewart, Manz (1995), McGrath, Arrow, Berdahl (2000), Porter, Beyerlein (2000)</p>	<p>Teorija teigia, kad, kai priimamas ir pripažintamas kitu indelis, tai ir yra idealus lyderystės stilius. Grupės lyderiai, skatindami jos narių dalyvavimą, padeda jaustis jiems svarbiais, reikalingais, įtrauktais į sprendimų priėmimą, atsakingais už visą organizacijos veiklą.</p>
<p><i>Lyderio ir nario (pasekėjo) apsikeitimo (mainų) teorija</i></p> <p>Graen, Uhl-Bien (1991), Scandura (1999), Schriesheim (1999, 2001)</p>	<p>Ši teorija lyderystėje nagrinėja kaip procesą pagrįstą lyderiu ir visu pavaldinių sąveika, kuri gali pasireikšti savitais, unikaliais būdais. Asmuo pradantis dirbti komandoje pereina tris – vaidmens prisiėmimo, kurimo ir nusistovėjimo etapus.</p>
<p><i>Vadybos (transakcinės) teorijos</i></p> <p>Bass, Avolio (1994), Sosiko, Dione (1997)</p>	<p>Lyderystė traktuojama, kaip apdovanojimo ir baudų sistema, o lyderiai nustato, ką pavaldiniai turi daryti, nustato standartus bei padeda įgauti pasitikėjimą, kad pastarieji pasiektų tikslus, teikia grįžtamąjį ryšį.</p>

<p><i>Santykių (transformacinės, pokyčių) teorijos</i></p> <p>Burns (1978), Bass (1985, 1990), Bass, Avolio (1994), Coleman (1994), Bennis, Nanus (1997) Rosete, Ciarrochi, 2005</p>	<p>Tai lyderyste skatinanti diegti pokyčius, sudaranti sąlygas šiems pokyčiams vykti, stebėti bei kontroliuoti pokyčių vyksma. Lyderiai motyvuoja ir skatina darbuotojus veikti, kviečia nesureikšminti asmeniniu siekiu ir interesu, padeda suprasti tikslo svarbą, siekiama nauda.</p>
<p><i>Funkcionavimo teorija</i></p> <p>Barnard (1938), Wageman et al. (2005), Morgeson et al. (2005)</p>	<p>Remiantis šia teorija, lyderis privalo matyti ir rūpintis grupės poreikiais, o jo gera veikla byloja efektyvius grupės darbus bei sutelktumas. Lyderio veiksmai nukreipti tik į užduotį, o sprendimai apima elgseną, stiprinančią veiksmingus santykius.</p>
<p><i>Emocijų (rezonansinės) teorijos</i></p> <p>Goleman (1998, 2000), Goleman, Boyatzis, McKee (2002), Brown (2005)</p>	<p>Ši teorija teigia, kad itaka darbo grupei (apibūdinama trimis lygmenimis) daro lyderių nuotaikos, kuriomis jie išreiškia savo tikslus, intencijas, nuostatas ir jų tikslas – sužadinti pozityvius pasekėjų jausmus (rezonansą), kuris išlaisvintu pastarųjų sugebėjimus.</p>
<p><i>Naujai atsirandančios teorijos</i></p> <p>Bryman (1996), Gardner, Stough (2002), Kunin, Seth (2003)</p>	<p>Šios teorijos laikosi nuostatos, kad nuomonės ir sampratos apie lyderius yra kuriamos ir reiškinyje nereiškia tikrųjų lyderių savybių. Transformacinės lyderystės rezultatas išmatuojamas per pasekėjų pasitenkinimo lyderių ir jų sugebėjimais laipsni (angl. <i>Multifactor Leadership Questionnaire</i>).</p>

Pirmieji tyrėjai, bandė išsiaiškinti lyderystės reiškinį, laikėsi nuostatos, kad lyderio savybės yra prigimtines ir jų išsiugdyti negalima. Tačiau tokia lyderystės samprata užkerta kelią žmonėms, neturintiems kažkokių ypatingų savybių ar išskirtinumu, tapti lyderiais. Taigi teorines unikaliu lyderio savybių paieškos priejo aklavietę ir salygojo dideli lyderių trukumą tiek pasaulyje, tiek ir organizacijose. Todėl Bennis ir Nanus (1998) jau teigia, kad lyderyste – tai visuma igudžių, kuriuos turi dauguma, bet naudojami mažuma. Daugelio šiuolaikinių tyrėjų darbuose, vyrauja nuostata, kad lyderystės igudžiai galima įgyti ir išmokti. Taigi velesniuose tyrinėjimuose buvo pereita nuo lyderio savybių tyrinėjimo prie lyderiams būtinių igudžių ir gebėjimų, padedančių nukreipti kitą veiklą bendro tikslo link. Pastaraisiais metais lyderyste pradėta traktuoti jau ne tik kaip igudžiai, bet jau kaip kompetencija, kuri pradėta priskirti organizacijos lygmenyje tiek vadovui, tiek ir darbuotojui, o individo lygmenyje – bet kuriam individui, siekiančiam savo asmeniniu ar karjeros tikslu.

Apibendrinant lyderystės teorijas, galima teigti, kad:

- Lyderyste susijusi su tokiais charakterio bruožais kaip itaka ir galia. Pasak Želvio (2003), itaka – tai pagrindinis lyderio ar vadovo atributas. Žmogus, turintis lyderio savybių, geba generuoti ir palaikyti pasitikėjimą, užkrestį savo ateities viziją, vesti prie sėkme nešančių veiksmų. Lyderis

veikia taip, kad juo patiketu, ikvepia, padrasina žodžiu, yra bet kurios grupės veiklos priešakyje ir skatina siekti užsibrežto tikslo.

- Lyderyste – tai poveikio jega, motyvavimas ir ikvepimas. George ir Sims (2008) apibudina lyderius kaip dorus žmones, ištikimus vertybems ir isitikinimams, o tokie žmones geba paveikti pavaldinius itikinimu, klaidu pripažinimu ar pavyzdžiu, ikvepti dirbti kuo geriau, skatinti juos veikti. Pasekejai, žiuredami i savo lyderi, mato prasme juo sekti, jaucia pasitenkinimo jausma, savo ruoštu lyderis ima labiau rupintis kitu sekme nei savo pripažinimu.
- Lyderyste svarbi pasirenkant ir planuojant veikla, panaudojant kitu žmoniu sumanuma ir sugebejimus arba, pasak Chmiel (2005), vizijos paskelbimui, žmoniu suvienijimui. Autorius pabrėžia, kad lyderyste – tai sugebejimas kurti santykius, socialinius tinklus. Išskirtiniais lyderio bruožais jis laiko gebejima numatyti, jausti ateiti, gebejima izvelgti žmonese ar visuomeneje gludincias problemas bei drasiai jas viešinti.

Remiantis pasakytu, neabejotina, kad lyderis turi didele itaka organizacijos veikloje, kas ir teigtina darbo problemoje.

Pasak Goffee ir Jones (2007) yra pripažistamos tris svarbiausias aksiomas lyderiavime:

1. *Situacijos aksioma*, kuri pabrėžia situacijos reikšme, t.y., kad lyderio veikla priklauso nuo situacijos.
2. *Nehierarchiškumo aksioma* teigia, kad užimama padetis organizacijoje nedaro žmogaus lyderiu.
3. *Santykiu aksioma*: neimanoma buti lyderiu, neturint pasekeju.

Lyderiavimas buna skirtingas priklausomai nuo: asmeniniu lyderio savybiu, lyderiavimo motyvu, kurie užtikrina tam tikras pozicijas, tikslu, kuriuos išsikelia pati grupe bei visuomenes požiurio. Lyderiavimas priklauso ir nuo pacios grupes ypatybiu: didele ar maža, kokie grupes tikslai, grupes nariu požiuriai, pripažistamas lyderiu ar ne.

Lyderiavimas gali buti ir procesas, ir savybe. Kaip procesas lyderiavimas yra nepriverstines itakos naudojimas, bandant kreipti ar koordinuoti grupes nariu veikla, kad butu pasiekti organizacijos tikslai. Lyderis itakoja kitus, stimuluodamas juos elgtis tam tikru budu. Lyderiavimas kaip savybe – tai rinkinys charakteristiku, priskiriamu tam, kuris suvokia galis tokia itaka sekmingai panaudoti.

Kasiulis ir Barvydiene (2005) teigia, kad organizacijoje lyderis gali pasireikšti:

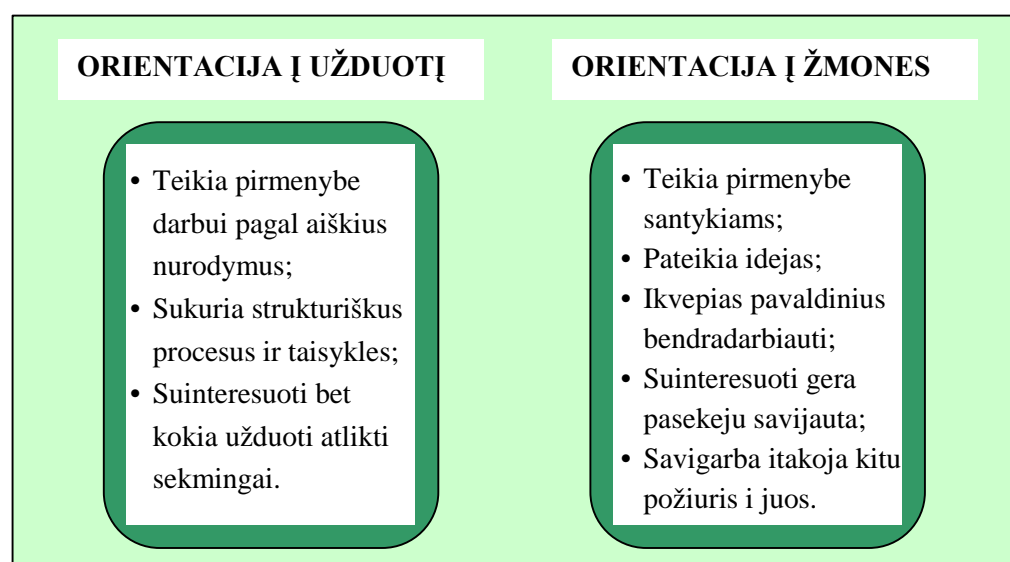
- tikslindamas komandos tikslus;
- rupindamasis aktyviu komandos darbu;
- apibreždamas nariu privalumus bei trukumus;
- pasitikedamas ir išlikdamas ramus;
- žinodamas darbo sritis;
- dominuodamas;
- sugebedamas patraukti ir suvienyti žmones;

- neagresyviai realizuodamas savo valdžia.

Kaip jau buvo minėta, lyderio elgesio teorijos išskirti du lyderių tipus (žr. 3 pav.):

- orientuotas į užduotį lyderiavimo stilius, kur vadovai prižiūri darbuotojus ir stengiasi bet kokiame atveju atlikti užduotį, jiems svarbi yra kontrolė;
- orientuotas į santykius lyderiavimo stilius, kur vadovai siekia draugišką, abipusį pasitikėjimą ir pagarbą grindžiamu santykiu su savo darbuotojais, kuriems dažnai leidžiama dalyvauti priimančioms sprendimams, rūpinamasi jų profesiniu tobulėjimu, asmeniniu pasitenkinimu, svarbi yra pavaldinių motyvacija.

Šie abu lyderių stiliai yra svarbūs ir vertingi dėl to, kad gali būti naudojamas tai vienas, tai kitas atsižvelgiant į situaciją – kas labiau tuo metu yra vertinama – užduotis ar darbuotojas. Kita vertus šie elgsenos modeliai sudaro sąlygas lyderystės ugdymui.



Šaltinis: Goodwin, 2004.

### 3 pav. Biheavioristinės teorijos lyderystės dimensijos

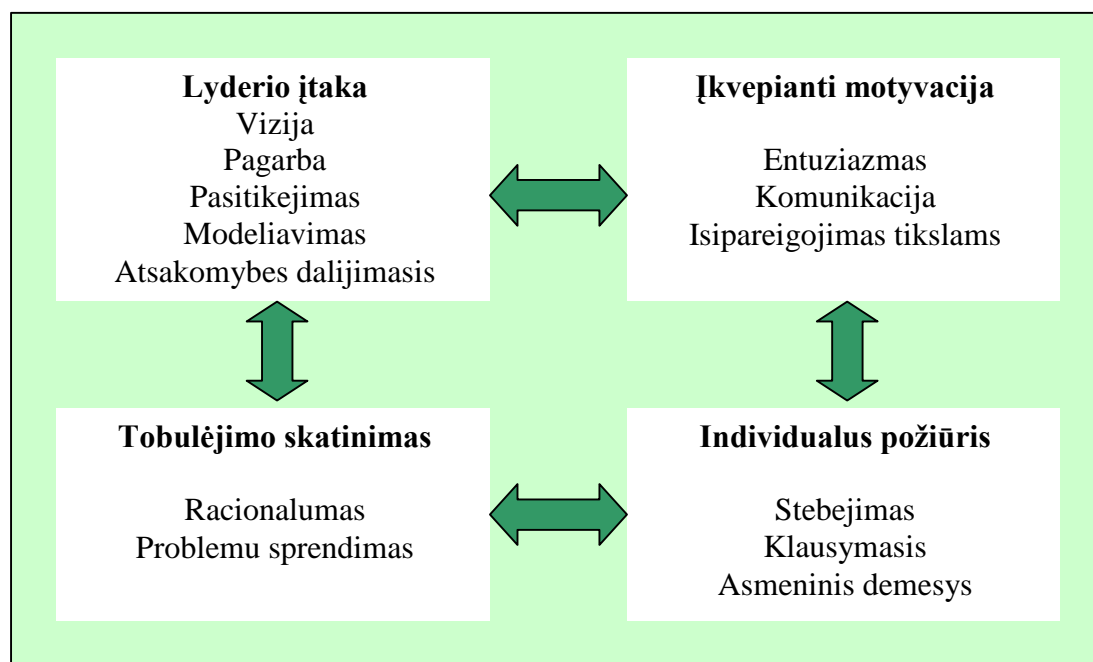
Dažniausia, kaip teigia tyrėjai, organizacijose galima rasti visu lyderio stiliaus apraišką, kurie persidengia ir sunku identifikuoti tik vienam stiliui paklustanti vadova ar lyderi.

Daugelio metu tyrimai neatranda konkrečių lyderio bruožų ar elgsenos modelių, tačiau jų išvados teigia, kad lyderiai turėtų gebėti labiau nei kiti prisitaikyti prie aplinkos, socialiai bendrauti, klausytis bei pateikti informaciją, imtis iniciatyvos.

Apibendrinant lyderystės modelius galima išskirti pagrindinius lyderiavimo principus (žr. 4 pav.): lyderio itaka, ikvepianti motyvacija, tobulėjimo skatinimas, individualus požiūris, kurie ir sudaro lyderystės procesą. Lyderio itaka pasireiškia per pagarbą ir pasitikėjimą kitais demonstravimu, kuriant ir siekiant vizijos įgyvendinimo bei kasdieninėje veikloje, sprendžiant kylančias problemas, dalijantis atsakomybėmis. Kas suteikia veiklai racionalumą bei skatina tobulėti ir tobulinti pati veiklos

procesa. Tačiau tai neįvyksta savaime, reikalingas kiekvieno veiklos dalyvio asmeninis dėmesys vykdomai veiklai, gebėjimas ne tik stebėti procesus, bet ir išsiklausius į kitų poreikius į juos atsižvelgti. Tuomet, autorės nuomone, yra paprasta racionaliai spresti kylancias problemas, pasitikėti kiekvienu veiklos dalyviu bei dalintis atsakomybėmis, kas savaime padeda išpareigoti įgyvendinamiems tikslams. Esant teigiamam kiekvieno dalyvio požiūriui į vykdomą bendrą veiklą ir kryptingą lyderio įtaką išreikšta per pasitikėjimą vieni kitais, sukuria tinkamą komunikaciją tarp veiklos dalyvių, žadina entuziazmą, ikvepia bei motyvuoja bendrai veiklai siekiant jos racionalumo bei tobulinimo. Taigi, autorės manymu, šie principai tarpusavyje yra tarpiai susiję, bei vienodai svarbus vadovavimo, lyderiavimo procese. Įvairių tyreju teigimu, „palankiausiai vertinami vadovai, kurie duoda aiškius nurodymus, bendrauja su darbuotojais, yra savarankiški ir skatina darbuotojų savarankiškumą, padeda sprendžiant darbo bei asmenines problemas“<sup>29</sup>.

Atlikus lyderystės reiškinio ir jo teorijų raidos apžvalgą, galime teigti, jog daugelis autorių pabrėžia lyderystės svarbą ir aktualumą organizacijos valdyme, jos kontekste, kas patvirtina darbo problemos aktualumą. Tačiau teorijas sunku palyginti ar apibendrinti, nes jos remiasi skirtingais požiūriais tiek į lyderystę, tiek į lyderio ir vadovo skirtumus. Pastebėta, kad įvairiose situacijose nėra vienos lyderiavimo teorijos ir ne visos lyderių savybės tinka skirtingose organizacijose. Skirtingi autoriai pabrėžia tam tikrus bendrus lyderystės bruožus, tačiau akcentuoja kitokias savybes ir ypatybes, vartoja skirtingus terminus. Neįmanoma išskirti vieno ar kelių bruožų, kurie būtų būdingi visiems lyderiams.



Šaltinis: Mažonavičienė, 2008, p. 18.

4 pav. Lyderiavimo principai

<sup>29</sup> R.Cesnyienė, D.Diskiėnė ir kt. (2002). Imonių vadybos orientacijos. Vilnius: VU leidykla, p.122;

Nepaisant to, galima teigti, kad lyderiai:

- pasižymi igimtu potencialu, koordinatoriaus ir kurejo talentu;
- turi žinių ir profesionalumo tose srityse, kuriu labiausiai reikia grupei ar visuomenei;
- geba pasiekti geriausiu rezultatu.

Taip pat pasigendama literaturoje visuotinai pripažintu budu, priemoni, kaip ivertinti, pamatuoti lyderyste, jos vaidmeni ir itaka mokyklos valdymui. Ne viena mokslo šaka negali išsamiai apibrezti visu procesu, susijusiu su lyderyste.

*Lyderiai yra visose gyvenimo srityse ir visose organizacijose. Šio darbo mokslinės problemos fokusas yra lyderystės reiškinys, tai jis bus traktuojamas kaip procesas, o ne padėtis, kurią žmogus gali oficialiai užimti organizacijoje (Hughes, Curphy, 1999). Simonaitienė (2007) pabrėžia, kad lyderystė padeda sutelkti mokyklos bendruomenę tikslų siekimui, motyvuoti, suvienyti bendram darbui.*

*Kadangi mokyklą traktuojame kaip sistemą ir vadovaujames sistemų teorijos paradigma, tai lyderiui tenka naujas, kitoks vaidmuo – lyderio, kaip organizacijos architekto, konstruktoriaus ar dizainerio vaidmuo. Lyderis turi ne tik įkvėpti savo pasekėjus siekti vizijos, bet ir projektuoti visą organizacijos politiką, strategiją ir struktūrą, vidinę kultūrą, valdyti ir koordinuoti procesus. Lyderio užduotis – „išmokyti žmones suprasti sisteminės jėgas, formuojančias pokyčius, identifikuoti pasipriešinimo šaltinius“ (Skaržauskienė, 2009) ir kūrybiniame procese kurti ilgalaikį konkurencinį organizacijos pranašumą. Remiantis pasakytu, galime teigti, kad lyderis mokykloje turi didelę įtaką jos valdymui, kas patvirtina išsikeltą darbo problemą, kurią pagrįsime empiriniu tyrimu.*



### 1.3. Lyderystės ir vadovavimo skirtumai

Dauguma šiandienos švietimo vadybos mokslininku teigia, kad kiekvienos istaigos veiklai būtina vadovauti, t.y. kreipti ją norima linkme, veiksmingai siekiant užsibrežto tikslo. Daugelis autorių sutaria, kad terminai vadovavimas ir lyderiavimas nėra tapatus.

Pasak Kasiulio ir Barvydienės (2005), vadovavimo savoka literaturoje (ypac vertimuose iš angli kalbos) dažnai tapatinama su lyderiavimu. Lietuvišku savoku reikšme yra skirtinga: vadovavimas remiasi formalios jėgos pozicija, turinčia itakos žmonėms, o lyderiavimas kyla iš socialinės itakos proceso. Vadinasi, asmuo gali būti vadovas, lyderis arba vadovas ir lyderis. Idealu, kai ir vadovo, ir lyderio pozicijos sutampa.

Autoriai pateikia pakankamai panašius vadovavimo apibrėžimus (žr. 3 lent.).

3 lentelė. Lietuvos ir užsienio autorių pateikiami vadovavimo apibrėžimai

Autorius	Metai	Lyderystės apibrėžimas
P. F. Drucker	2004	„Vadovavimas – ypatinga veikla, kuri neorganizuota minia pavercia efektyviai, tikslingai ir našiai dirbančia grupe“ <sup>30</sup> .
P. Zakarevicius, J. Kvedaravicius, T. Augustauskas	2004	Vadovavimo procesa galima apibudinti „kaip vieno žmogaus itaka kitam žmogui, siekiant igyvendinti tam tikrus tikslus ir uždavinius“ <sup>31</sup> .
J. Kasiulis, V. Barvydiene	2005	„Vadovavimas – tai procesas, telkiantis žmones siekti ir realizuoti tam tikrus tikslus“ <sup>32</sup> .
J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert	2005	„Vadovavimas: grupės ar visos organizacijos nariu veiklos nukreipimas, itakos darymas, siekiant atlikti butinas užduotis“ <sup>33</sup> .
L. Belker, G. Topchik	2007	„Vadovavimas – tai tikslinga veikla, kuria organizuotai siekiama igyvendinti švietimo sistemai kaip visumai tikslus“ <sup>34</sup> .
R. Meckauskiene	2008	„Vadovavimas – tai viena iš valdymo funkcijų pagal pasirinkta stiliu, kuris išryškėja santykiuose su pavaldiniais“ <sup>35</sup> .
R. Vanagas, L. Vyšniauskiene	2012	„Vadovavimas, tai vadovo funkcija padedanti pavaldiniams suprasti imones tikslus ir skatinanti efektyviai ju siekti“ <sup>36</sup> .

<sup>30</sup> Drucker, P. F. (2004). Valdymo iššūkiai XXI amžiuje. Vilnius: D. Radkevičiaus PI „RGrupe“, p. 172;

<sup>31</sup> Zakarevicius P., Kvedaravicius J., Augustauskas T. (2004). Organizacijų vystymosi paradigma. Kaunas, p. 199;

<sup>32</sup> Kasiulis J., Barvydiene V. (2005), p. 7;

<sup>33</sup> Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. (2005), p. 11;

<sup>34</sup> Belker L., Topchik G. (2007). Vadovavimas: pirmieji žingsniai. Vilnius: Verslo žinios, p.51;

<sup>35</sup> Meckauskiene, R. (2008). Mokyklos vadovai kaitos procese. Vilnius: Tiklis, p. 15;

<sup>36</sup> Vanagas R., Vyšniauskiene L. (2012). Vadybos pagrindai. Vilnius: MRU, p. 134;



Iš pateiktu apibrėžčių matome, kad vadovavimas apibrėžiamas kaip žmonių nukreipimas, siekti tam tikro tikslo, laikantis atitinkamo vadovavimo stiliaus, naudojant įvairias poveikio formas, valdymo būdus, metodus. Reikia pabrėžti, kad vadovavimo procesas yra panašus į lyderystę, taip pat jungiantis du komponentus: tikslus, kuriuos reikia įgyvendinti ir žmones, kuriuos būtina individualiai ar grupėmis motyvuoti, tačiau ne tapatus. Ieškant esminių skirtumų tarp vadovavimo ir lyderystės, reikia išvardinti šiuose reiškiniais funkcijas.

Pagrindines vadovavimo funkcijas, kurios yra ir šiuolaikineje vadyboje, apibrėžė Fayolas (1916), tai: planavimas, organizavimas, darbuotojų atranka bei paruošimas ir kontrolė. Vėliau, Kotteris (1990) šias funkcijas prapleto biudžeto sudarymo bei problemų sprendimo funkcijomis ir palygino su lyderystės funkcijomis. Svarbiausia vadovavimo funkcija, pasak autoriaus yra tvarkos organizacijoje ir nuoseklumo užtikrinimas, o svarbiausia lyderystės funkcija – pokyčių bei judėjimo sukėlimas.

Kadangi tiek lyderystės, tiek vadovavimo atveju dirbama žmonių grupėje, vyksta pasekėjų itakojimas, stengiamasi efektyviai siekti užsibrėžtą tikslą, tai kartais šias sąvokas galime suprasti vienodai, tačiau vadovavimas gali būti traktuojamas kaip orientacija į rezultatus, o lyderystė – orientacija į žmones. Vadinasi, abu šie žmonių organizavimo būdai grindžiami skirtingais principais, (žr. 4 lent.) kuriuos galime identifikuoti remdamiesi vadovavimo ir lyderystės (Northhouse pagal Kotter (1990)) bei lyderių ir vadovų (Masiulis, Sudnickas, 2007) funkcijomis.

4 lentelė. **Lyderystės ir vadovavimo principai**

VADOVAVIMAS	LYDERYSTĖ
<b>Planuoja</b> – nustato aiškius tikslus, veiksmus ir paskirsto resursus reikalingus tikslams pasiekti.	<b>Nustato kryptį</b> – kuria ir aiškina viziją, nustato vertybes, prioritetus ir strategijas.
<b>Organizuoja</b> – sukuria struktūrą, taisykles ir procedūras užtikrinančias veiksmingą darbą, deleguoja atsakomybę.	<b>Suvienija žmones</b> – supažindina su tikslais, padeda suvokti prioritetus, gauti žmonių pritarimą, buri komandas išskeltų tikslų siekimui.
<b>Kontroliuoja, sprendžia problemas</b> – kuria skatinimo būdus, tikrina veiklos rezultatus, pateikia sėkmingus sprendimo būdus bei koreguojančius veiksmus.	<b>Motyvuoja ir įkvepia</b> – palaiko ir moko žmones siekiant tikslų, atsižvelgia į jų poreikius, vertybes bei emocijas, numato ateities poreikius.

Analizuojant pateikiamus principus pastebeta, kad pagrindinis lyderystes tikslas – ieškoti inovatyviu ir konstruktyviu pokyciu, o visa tai apibrežia vizijos ir strategijos kurimas, žmonių suvienijimas, ikvepimas bei motyvacija. Tuo tarpu vadovavimo tikslas – ieškoti tvarkos ir stabilumo, kuri užtikrina išteklių planavimas, kontrole bei iškilusių problemų sprendimas.

Jacikevicius (1995) teigia, kad veikiančioje grupėje išsiskiria asmenys, kurie vadovauja grupės veiklai – lyderiai, ir asmenys, kurie vykdo vadovaujanciuju nurodymus – pasekejai. Savo ruožtu lyderiai yra skirstomi į formalius, dar vadinamus vadovus, viršininkus ir neformalius.

Vadovavimas remiasi formalios jėgos pozicija, turincia itakos žmonėms ir realizuojamas per tiksliai strukturuotus santykius, o lyderiavimas kyla iš socialinės itakos proceso – iš neformalių santykių ir besiformuojantis spontaniškai.

Vadovavimas tai tikslinga veikla, kuria organizuotai siekiama įgyvendinti švietimo sistemai, ar šiuo atveju bendrojo lavinimo mokyklai, keliamus tikslus, o tinkamas vadovavimas – šiuolaikinės mokyklos tobulinimą lemiantis veiksnys. Kaip teigia Juceviciene (1994), vadovavimas nebus sėkmingas, jeigu jis nesirems lyderiavimu, nes būtent lyderiai supranta busimos sėkmės organizacijoje svarbą, priima iššūkius ir įgyvendina permainas.

Stiprus lyderis nuolat inicijuos naujoves ir skatins jas įgyvendinti savo pasekejus, tačiau neturedamas geru vadybiniu sugebėjimu, nesugebes užtikrinti jų įgyvendinimo. Stiprus vadybininkas gerai organizuos kasdienę veiklą, tačiau nepasižymedamas lyderio savybėmis, nedrįs inicijuoti naujovių. Maksimaliu rezultatu leis pasiekti tik sėkmingas abiejų šiu vaidmenų derinimas (Želvys, 2003).

Vadovas, lyderis – tai savokos, kurios dažnai tapatinamos, tačiau iš esmės yra taip pat skirtingos. „Vadovas – asmuo, atsakingas už tai, kad pastangos būtų nukreiptos organizacijos tikslams siekti“ (Stoner et al, 2005 p. 7), o jo „pagrindinė veikla yra sprendimų priėmimas“ vykdomas per kitus žmones (Jucevicius ir kt., 2003, p. 173). Tuo tarpu „lyderis – aplinkiniu pripažintas žmogus, kuriam kiti organizacijos nariai suteikia teisę priimti sprendimus ir burti žmones užsibrėžtam veiklos tikslui pasiekti“ (Želvys, 2003, p. 11). Ir būtent lyderis – „nustato bendrus organizacijos tikslus ir veiklos kryptį“ (Kaziliūnas, 2007, p. 234). Vadinasi, lyderis turi būti strategas, pokyčių vadovas, santykių kurejas, bendravimo palaikytojas bei ugdytojas (Mažonavičienė, 2008).

Galima išskirti šiuos esminius skirtumus tarp valdovo ir lyderio (žr. 5 lent.).

5 lentelė. Vadovų ir lyderių skirtumai

VADOVAI	LYDERIAI
Administruoja	Kuria
Užduoda klausimus „kaip“ ir „kada“?	Užduoda klausimus „kas“ ir „kodel“?
Svarbiausia procedūros	Svarbiausia žmonės
Atlieka darbus tinkamai	Atlieka tinkamus darbus
Prižiuri	Ugdo
Pasikliauja kontrole	Ikvepia pasitikejima
Turi trumpalaikę perspektyvą	Turi ilgalaikę perspektyvą
Susitaiko su esama situacija	Meta iššūki esamai situacijai
Atkartoja, kopijuoja	Kuria, buna originalus
Seka tinkamu pavyzdžiu	Buna patys savimi

Apibendrinant lyderio ir vadovo santyki, galima teigti, jog vadovas nebus geras savo srities specialistas, jei netures lyderio savybiu, kurios suteikia galimybe efektyviai ir iniciatyviai valdyti organizacija. Lyderis ir vadovas yra skirtingos savokos, taciau neatsiejamos viena nuo kitos. Vadovas organizacijoje atsakingas už politika, nustato tikslus, organizuoja darba, o lyderis prisiima atsakomybe, ieško butu kaip tuos tikslus igyvendinti ir skatina darbuotojus isitraukti i darba.

*Remiantis pasakytu galima teigti, kad vadovavimas susijęs su veiksmingai vykdomais procesais visais sistemos lygmenimis, o lyderystė susijusi su pokyčiais, kurie reikalingi siekiant aukštesnių, tobulesnių standartų visuose sistemos procesuose. Lyderiui būdinga aistra, įkvėpimas, emocijos, o vadovui – racionalumas ir formalumas, lyderiu sekama savo noru, o vadovui paklūstama.*

*Taigi, lyderiavimas ir vadovavimas yra glaudžiai susijusios, tačiau skirtingos sąvokos. Pabrėžtina, kad žmogus gali būti efektyvus vadovas – geras planuotojas ir puikus administratorius, bet jam gali trūkti lyderiui būdingų motyvavimo sugebėjimų. Empirinio tyrimo metu, siekdami iširti iškeltą mokslinę problemą, išsiaiškinsime ar mokyklos vadovas yra ir jos lyderis.*

#### 1.4. Lyderio vaidmuo mokykloje

Švietime yra kaupiamos, atnaujinamos ir papildomos žinios, todėl „švietimas nuolat buvo, yra ir bus reformu laukas ir priežastis“ (Lyderiu laikas, 2007, p. 18). Pasak Jonušaitės (2007), didžiausia demesi reikia skirti žmonėms, nes jie įgyvendina reformas, nuo jų priklauso visuomenės bei organizacijos ateitis. Žmonėms, dirbantiems švietimo įstaigose, nuolat tenka atsidurti įvykių sukuryje, veikti neįprastomis sąlygomis, todėl lyderiu veikla ypač aktuali taikant naujoves, skatinant inovacijas, tobulinant veiklą, siekiant permainų, projektuojant ateities viziją.

Mokykla yra pagrindinė švietimo sistemos ir visuomenės pokyčių ašis, todėl lyderyste mokyklose reikalinga kaip niekad anksčiau. Sistemos teorijos paradigmoje, lyderyste laikoma viena svarbiausių veiksmų, lemiančių daugelio mokyklų sėkme (Morzano, Waters, McNulty, 2011) ir suprantama, kaip tam tikras ryšys tarp žmonių, kuriems itakos turi kontekstas ir veiksmai.

Neatsiejama mokyklos veiksmingumo sąlyga yra mokyklos vadovo lyderyste. Pažymėtina, kad dažnai mokyklos lyderyste suprantama kaip vadovo lyderyste, tačiau taip yra įprasta, nes mokyklos vadovas yra atsakingas už viską, kas vyksta mokykloje ir aplink ją, jam keliami daugybė išskirtinių reikalavimų, jis yra pagrindinė grandis, siejanti bendruomenę ir mokyklą. Tačiau išanalizavusios lyderystės reiškinį bendrojo lavinimo mokyklose, Jonušaitė ir Valuckienė (2007) teigia, kad lyderiais gali būti visi mokyklos personalo darbuotojai ir netgi „visi mokymo proceso dalyviai: mokytojai, mokiniai, tėvai“ (Švietimo problemos analize, 2012). O jų bendradarbiavimas vadinamas kooperatyviaja /demokratinė lyderyste, reikalaujancia skirtingų lyderio kompetencijų raiškos. Kai mokyklos bendruomenės nariai dirba išvien, jie pradeda kitaip suvokti savo vaidmenį: mokyklos vadovas tikisi iš kolegų visapusiškesnio dalyvavimo mokyklos veikloje, mokytojai randa veiksmingesniu būdu atlikti savo darbą, tėvai ir mokiniai laiko save ne pašaliniais stebėtojais ar klientais, o partneriais (Švietimo problemos analize, 2012). Manoma, kad švietime yra mažai veikimo laisvės, todėl ir lyderiu šioje srityje yra žymiai mažiau. Lyderiai besikeičiančiomis sąlygomis turi būti aktyvūs, sugebantys prisitaikyti prie įvairių pokyčių.

Lyderyste mokykloje paprastai kyla ne iš vieno žmogaus, o iš grupės asmenų, kurie tiki lyderystės fenomenu ir nori jį skleisti mokykloje. Todėl mokykloje šalia mokyklos vadovo sėkmingai dirba ir mokytojai lyderiai, kurių vaidmuo ypač pabrėžiamas pastaruosiu metu. Remiantis Lambert (2011), mokytojų lyderyste neištumia, o tik papildo vadovo lyderyste. Tuo tarpu Harris ir Mujis (2003) pabrėžia, kad mokytojų lyderyste – pirmiausia yra priemonė, kuria siekiama aukštos mokymo(si) kokybės, tačiau esant pokyčių ir naujovių poreikiui, mokytojai lyderiai imasi veiklos ir už klases ribų.

Kiekviena mokykla, kaip ir bet kuri švietimo organizacija, turi savo veiklos viziją. Labai svarbu sukurti bendrą, besivystančią mokyklos ateitį ir ją remiantis veikti. Lyderiai gali numatyti, kokia turi būti mokykla, suformuluoti viziją igalinančia bendruomenės narius veikti ir kartu su bendraminciais to siekti. Jei organizacija turi viziją, numatancia ir lemiančia pokyčius, reikšminga ir prasminga visiems joje dirbantiems, vienijancia juos, tai niekas nesustabdys jos nuo sėkmingo tikslo igyvendinimo. Lyderiai turi apibrėžti žingsnius, igyvendinant numatyta viziją ir savo pavyzdžiu ikvepti žmones prasmingai veiklai. Lyderis aiškiai nurodo veiklos kryptį, tačiau nepasako, kaip pasiekti išsikelta tikslą. Taip darbuotojams, pasak Goleman, Boyatzis, Mckee (2007), suteikiama galimybė kurti patiems, taikyti naujoves, eksperimentuoti, imtis iniciatyvos. Žmonėms tai padeda suprasti ko iš jų tikimasi, patys igyja pasitikėjimo ir gali daugiau nuveikti, siekdami bendro tikslo. Vasiliauskas (2002) apibūdina lyderius kaip žmones, kurie su entuziazmu igyvendina organizacijos misiją, tikslus ir strategiją. Tikslu igyvendinimas, pasak George ir Sims (2008), yra vienas iš lyderystės aspektų, o energija ir atkaklumas, siekiant tikslo, pasak Northouse (2009), yra lyderio savybės.

Pabrėžtina, kad lyderystės mokykloje esmė, sistemos teorijos paradigmoje – suburti, suvienyti žmones ir skatinti juos konkrečiai veiklai, bendru tikslu siekimui. Lyderis nukreipdamas kitus pageidaujama linkme, keičia žmonių požiūrį į savo kompetencijų ugdymą ir sėkmingą organizacijos veiklą, padeda jiems pasijusti stipriais ir vieningais, sugeba ikvepti savo asmeniniu pavyzdžiu. Tuo pačiu lyderiai igyja žmonių pasitikėjimą, paramą, o pasekėjai juos priima ir vertina.

Galimybė irodyti savo gebėjimus bei profesinį tobulėjimą ir augimą, teikiamas lyderiavimo, yra patrauklus daugeliui dirbanciuju bendrojo lavinimo mokykloje. Kiekvienas nori ir turi jausti, jog jų darbas yra reikšmingas ir vertingas, kai istaiga dirba sėkmingai, kai visi jos darbuotojai didžiuojasi joje dirbdami ir prisidedami prie jos vystymosi. Pasak Alberoni (2006), nuo pačių aukščiausių vadovų iki pačių žemiausių pavaldinių yra tikimasi, kad jų veikla suprantama bei vertinga. Butent lyderystė turi padėti žmonėms suprasti, kad jų darbas yra prasmingas tik tuomet, kai atliekamas kuo geriau, kai kyla visos mokyklos kokybė, tenkinami visu poreikiai.

Teigtina, kad lyderis negali vienas priimti sprendimų. Veikia jis turi sukurti tokias sąlygas, kad darbuotojai gautų patys priimti efektyvius sprendimus bei kurti aplinką, kurioje visi darbuotojai, bet kokiam lygmenyje, gautų būti lyderiais. Tokioje mokykloje žmonės vieni kitus gerbia, bendradarbiauja, vieni kitiems padeda. Marzano, Waters, McNulty (2011), pastebi, jog labai svarbu, kad lyderiai organizacijoje būtų aktyvūs išsiaiškindami problemas bei sunkumus ir visada turėtų galimybę suteikti pagalbą.

Jonušaitė ir Žvirdauskas (2007) lyderystės reiškinį mokykloje pateikia kaip tobulėjimą skatinanti poveiki ar itaka kitam žmogui ar jų grupei. Lyderiai mokykloje skatina kitus turti drąsos priimant

sprendimus, dalinantis atsakomybe, bendradarbiauti. Akcentuotina, kad bendradarbiaudamas lyderis padeda žmonems, o ne juos kaltina.

Poreikis prisitaikyti prie pokyčių, gebėti veikti pakitusiomis sąlygomis iššaukia mokymosi visa gyvenima būtinybe, kuri pabrėžiama ir švietima reglamentuojanciuose dokumentuose. Lyderiai nuolat mokosi patys ir iš mokymasi itraukia kitus. Be to, jie sugeba greitai mokytis, igyti reikalinga informacija ir išskirti ją iš nereikalingos srauto. Anot Baršauskienės ir Macerinskienos (2007), jie pasižymi demonstruodami aukšta lankstumo ir prisitaikymo laipsni bei sugebėjimu dirbti tiek su technologijomis, tiek su žmonėmis. Lyderiai geba siekti meistriškumo savo protiniu procesu pažinimu, gebėjimu analizuoti kaip mokomasi, savo mokymosi stiliaus žinojimu, gebėjimu stiprinti atmintį, isisamoninimu, supratimu ir kontrole (Kazlionkaite, 2009). Pasak Senge (1990), žmonės pasižymintys asmeniniu meistriškumu gyvena nuolatos mokydami, nes meistriškumas neigiamas visiems laikams, tai procesas ir viso gyvenimo išpareigojimas.

*Apibendrinant galima teigti, kad lyderis – tas, į kurį žiūrima su pagarba, kurio asmeniniu sprendimu pasitikima, kuris įkvepia ir uždega paskui save vedamų žmonių širdis, įžiebia jų pasitikėjimą ir viltį, sugebėdamas paaiškinti visą, ko reikia, suprantama kalba. Mokyklą traktuojame kaip sistemą ir vadovaujamės sisteminiu požiūriu, vadinasi lyderių veikla bendradarbiaujant turi susisiekti su visos mokyklos veikla ir būti pagrįsta bendru susitarimu, viltimis ir išpareigojimu siekiant visos mokyklos tikslų įgyvendinimo. Siekdami pagrįsti mokslinę darbo problemą, nustatėme, kad lyderiai sėkmingai dalyvaudami visose mokyklos veiklos srityse gali atlikti tokius vaidmenis:*

*Nustatyti kryptį:*

- *formuoti mokyklos viziją,*
- *įgyvendinti mokyklos tikslus,*

*Suvienyti žmones:*

- *telkti bendram darbui,*
- *kurti tinkamą aplinką lyderystės plėtrai,*
- *kitus įtraukti į mokymąsi,*
- *skatinti kitus bendradarbiauti ir dalintis atsakomybe,*

*Motyvuoti ir įkvėpti:*

- *įkvėpti kitus savo asmeniniu pavyzdžiu,*
- *padėti kitiems pasijusti reikšmingais ir vertingais,*
- *paremti ir padėti kitiems spręsti iškilusias problemas.*

*Šia išskirta lyderio vaidmenų klasifikacija remsimės atlikdami empirinį tyrimą.*

## 2. STRATEGINIO ORGANIZACIJOS VALDYMO TURINYS IR SPECIFIKA ŠVIETIMO INSTITUCIJOSE

Reformu gausa provokuoja supratimą, kad švietimas – paslauga, jog jis – rinkoje, o nuo to, kaip organizacija gebes prisitaikyti kaitos procese, ivertinti konkurentus, priklausys tolimesnes jos veiklos sekme. Remiantis nauju požiūriu, turi keistis organizacijos struktura, o pati organizacija turi buti lanksti, nuolat besikeičianti, kurioje autoritetas, galia ir kontrole priklauso nuo situacijos ir ekspertiškumo, taip pat decentralizuota, kur sprendimu priemimas „ateina“ ne tik „iš viršaus“, bet ir „iš apacios i viršu“. Visa tai budinga šiuolaikiniam socialiniam valdymui bei strateginiam valdymui, kaip jo veiksmingiausias modeliui.

Dabartiniuose švietimo politikos dokumentuose akcentuojamas švietimo valdymo efektyvumas. Lietuvos švietimo pletotes strategines nuostatos (Švietimo gaires, 2002) teigiama, kad svarbiausias švietimo pletotes uždavinys yra idiegti atsakingo valdymo sistema, pagrista monitoringu, strateginiu planavimu, aiškiai apibrežta atskaitomybe, visuomenes informavimu bei dalyvavimu.

Valstybines švietimo strategijos 2003 – 2012 metams nuostatos<sup>37</sup>, kaip vienas iš pagrindiniu švietimo pletotes sieku yra nurodomas veiksmingos ir darnios švietimo sistemos, gristos atsakingu valdymu, sukurimas. Šio siekio igyvendinimo viena iš priemoniu turetu buti strateginio planavimo idiegimas visuose švietimo lygiuose.

Švietimo valdymo paskirtis yra apibrežiama Lietuvos Respublikos Švietimo istatymo 52 straipsnio pirmoje dalyje, kur teigiama, kad valdymas turi „laiduoti valstybes švietimo politikos vykdymo kokybe vadybos priemonemis: stebesena, planavimu, igaliojimu ir atsakomybes paskirstymu bei priežiura“<sup>38</sup>.

Taigi mokyklos strateginio valdymo svarba neabejotina, o jis daugiausia susijes su ilgalaikiu planavimu analizuojant vidaus ir išores galimybes, kad gautu rezultatu deka butu galima numatyti tolesnes pletros perspektyvas.

Šioje darbo dalyje, siekdami spresti išsikelta problema remdamiesi sistemu teorijos paradigma, apžvelgsime strateginio valdymo turini, jo specifika bei sekmes prielaidas švietimo institucijose ir identifikuosime jo sasajas su lyderio vaidmeniu mokykloje siekdami teoriškai pagristi empirini darbo tyrima.

---

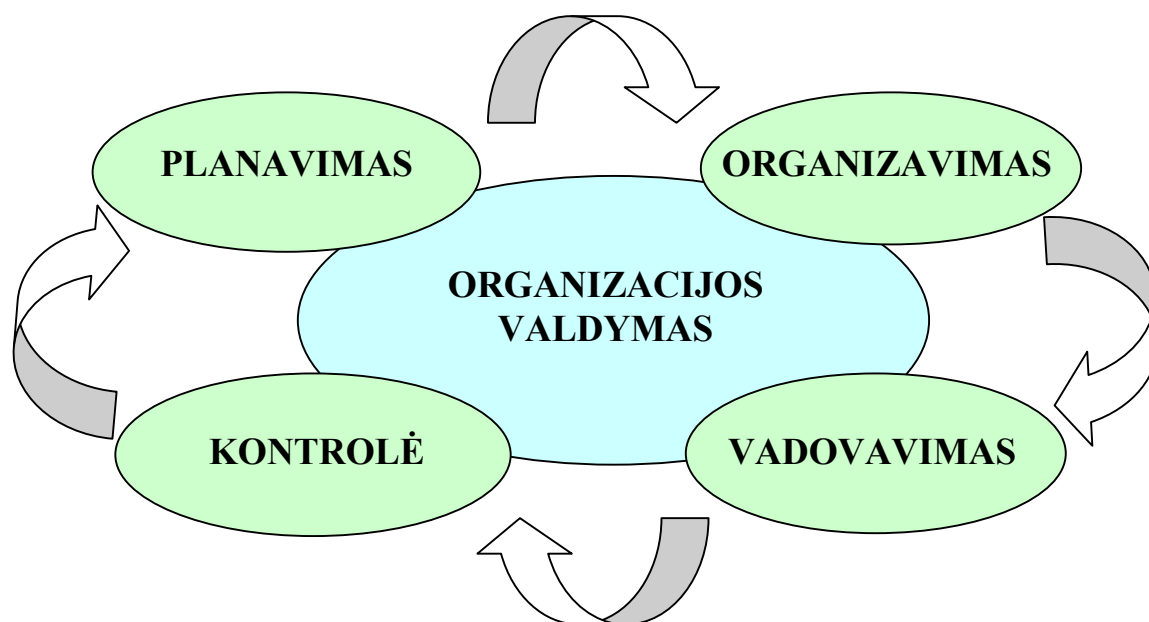
<sup>37</sup> Patvirtintose Lietuvos Respublikos Seimo 2003 m. liepos 4 d. nutarimu Nr. IX-1700;

<sup>38</sup> Lietuvos Respublikos Švietimo istatymo pakeitimo istatymas 2011 m. kovo 17 d. Nr. XI-1281;



## 2.1. Strateginio valdymo turinys

Stoner ir kt. (2005, p. 10) organizacijos valdyma apibrėže kaip „organizacijos nariu pastangu planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontroles procesa bei visu kitu organizacijos ištekliu panaudojima siekiant užsibrežtu organizacijos tikslu“. Tuo patiu išskirdami pagrindines valdymo funkcijas: planavima, organizavima, vadovavima, kontrole, kurios ir sudaro valdymo turini cikliškai saveikaudamos uždarame rate (žr. 5 pav.). Analizuojant valdymo funkcijas, reikia atkreipti demesi i tai, kad jos viena su kita susijusios ir dažnai vykdomos kartu.



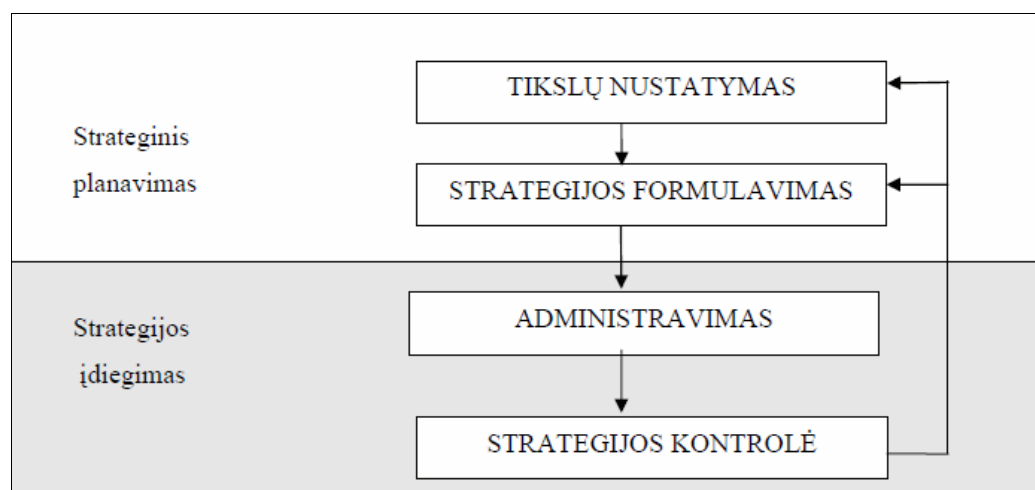
5 pav. Organizacijos valdymo procesas

Pasak Arimaviciutes (2005, p. 15), organizacijos strategini valdyma laikysime nuolatinium, dinaminium ir nuosekliu procesu, kuriuo besiremdama „organizacija laiku prisitaiko prie išorines aplinkos pokyciu“ ir gali efektyviau išnaudoti savo turima potenciala. Strateginio valdymo procesas leidžia parengti ir igyvendinti organizacijos strategijas, kaip sprendimu visuma, numatancia svarbiausius organizacijos tikslus ateityje, veiksmus ir priemones tiems tikslams pasiekti, kas padetu organizacijai prisitaikyti besikeiciancioje aplinkoje.

Stoner ir kt. (2005) strategini valdyma nusako kaip valdymo procesa, apimanti organizacijos itraukima i strategini planavima, o veliau užtikrinanti tuos planus atitinkancia veikla. Anot ju, strateginio valdymo procese išskiriamos dvi stadijos:

1. Strateginis planavimas – protine veikla susidedanti iš tikslu nustatymo ir strategijos formulavimo, grindžiamos tais tikslais.
2. Strategijos igyvendinimas – tai veiksmai, pagristi tokiu planavimu, t.y. peregimu nuo analizes prie administravimo bei strategines kontroles.(žr. 6 pav.)





Šaltinis: Stoner et al., 2005, p. 266.

### 6 pav. Organizacijų strateginio valdymo procesas

Anot Vasiliausko (2005), strateginio valdymo procesa sudaro:

- strategine analize apimanti – išorines aplinkos ir išteklių analize bei prognozavima;
- strategijos kurimas apimantis – strategijos apibrėžimu, alternatyvu parinkimo, galutiniu strateginiu sprendimu priemima;
- strategijos įgyvendinimas – užduociu rengimas, resursu paskirstymas, biudžeto planavimas, kontrolės procedūra.

Pagal R. Juceviciu (2003), organizaciniu potencialu laikomi žmones, tikslu ir vertybiu sistema, valdymo klimatas, organizacijos elgsena; planuojami finansiniai, materialus ir žmogiškieji ištekliai; kontroliuojami veiklos rezultatai, veiklos salygu ir rinkos kitimas. Autorius išskyre labai svarbius strateginio valdymo komponentus – organizacijos žmones, vertybes, filosofija, elgsena ir išskyre keturias pagrindines veiklas: strategine analize, resursu paieška, organizavima ir kontrole. Pagrindiniu strateginio valdymo elementu laikoma – vidines ir išorines aplinkos strategine analize, kadangi daug kas priklauso nuo to, kaip organizacija sugebes aptikti palankias galimybes ir jomis pasinaudoti bei pastebeti artėjancias gresmes ir pasistengti ju išvengti. Organizacine struktura suprantama kaip visuma to, kas gali sujungti resursus su aplinkoje esančiomis galimybėmis ir yra svarbi organizacijai, nes, jei yra galimybiu bei reikalingu ištekliu, bet nera, kas juos paskirstytu, galimybes liktu nepanaudotos. Strategine kontrole, kaip teigia autorius, yra reikalinga tam, kad butu teikiama informacija apie tai, kaip diegiama strategija. Cia atliekama veiklos rezultatu kontrole, kontroliuojama strategija, kad esant butinybei, ji butu koreguojama pagal pakitusias salygas.

Pagal Bosa (2002), universaliausias strateginio valdymo proceso modelis apima tokius etapus:

- esamos padeties ivertinima, i ši etapa ieina išorines bei vidines aplinkos analize, misijos ir tikslu ivertinimas;

- misijos ir tikslu patikslinimas arba nauju formavimas, ivertinus galimybes, gresmes, stipriausias bei silpniausias organizacijos puses; strategijos formulavimas ivairiuose lygmenyse;
- naujos strategijos igyvendinimas, ivykdžius pakeitimus, pavyzdžiui, jei pakito organizacine struktura, vadovavimo stilius ar pan.

6 lentelė. **Strateginio valdymo proceso etapų palyginimas**

<b>Autoriai, metai</b>	<b>A. Bosas, 2002</b>	<b>R. Jucevičius, 2003</b>	<b>A. Vasiliauskas, 2005</b>	<b>J. A. F. Stoner ir kt., 2005</b>
<b>Strateginio valdymo proceso etapai</b>	1. Esamos padeties ivertinimas; 2. Strategijos formulavimas; 3. Strategijos igyvendinimas.	1. Strategine analize; 2. Ištekliu paieška; 3. Organizacine struktura; 4. Strategine kontrole.	1. Strategine analize; 2. Strategijos kurimas; 3. Strategijos igyvendinimas.	1. Tikslu nustatymas; 2. Strategijos formulavimas; 3. Strategijos igyvendinimas; 4. Strategine kontrole.

Analizuojant ir lyginant ivairiu autoriu pateiktas strateginio valdymo proceso strukturas (žr. 6 lent.), išryškeja sampratos skirtumai, taciau teigtina, kad šio proceso modeliai yra panašus ir apima palyginti vienodus elementus, nors kai kuriu etapu pavadinimai ir yra skirtingi. Reikia pabrėžti, kad autoriai, strateginio valdymo proceso etapu eiliškuma, pateikia nevienodai.

Teigtina, kad organizacijos vadovybe turi išanalizuoti tiek vidine, tiek ir išorine aplinka, ir matydami besiklostancia situacija (tiek šiai dienai, tiek rytdienai) suformuluoti pagrindinius strateginius tikslus ir uždavinius; veliau numatyti kuo daugiau ivairius išsikeltu tikslu sprendimo budus – alternatyvas; o realizuojant strategija, yra svarbi nuolatine stebesena ir visapusis grįžtamasis ryšys, kuris padeda suvokti, ar pasiekiami planuoti rezultatai siekiant užsibrežtu tikslu, o esant butinybei ir koreguoti juos.

Akivaizdu, kad strateginio valdymo turinys beveik nieko nesiskiria nuo bendruju valdymo funkciju (planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontroles), taciau yra detalesnis ir platesnis, negu iprasto planavimo procedura.

*Apibendrinant išskirsime funkcijas, glaudžiai susijusias ir veikiančias viena kita, kurios sudaro strateginio valdymo turinį:*

- *strateginė (išorinės ir vidinės aplinkos) analizė;*
- *strategijos formulavimas (organizacijos misijos bei tikslų iškėlimas);*
- *strategijos pasirinkimas (alternatyvų vertinimas);*
- *strategijos igyvendinimas ir kontrolė (grįžtamasis ryšys, tikslų koregavimas).*

## 2.2. Viešojo sektoriaus strateginio valdymo ypatumai

Kadangi magistrinio darbo problema ir empirinis tyrimas yra susiję su viešojo sektoriaus organizacijos – mokyklos strateginiu valdymu, tai svarbu išsiaiškinti šio sektoriaus strateginio valdymo ypatumus, kuriuos apžvelgsime šiame skyriuje. Tuo tikslu bandysime išsiaiškinti viešojo ir privataus sektoriaus esminius skirtumus bei atsakyti į klausimą: ar viešojo veikla reikalauja kitokio strateginio valdymo?

Sudetingi visuomenės kaitos procesai, kaip jau buvo minėta, didina konkurenciją rinkose. Šiuolaikine rinka suvokiama kur kas platesne prasme – ji apima ne tik verslo sektoriaus įmones, bet taip pat ir viešajam sektoriui priklausancias įstaigas ir organizacijas, tame tarpe ir švietimo – viena iš didžiausių paslaugų vartotojų dali apimančių viešojo sektoriaus sričių.

Viešasis sektorius, kad ir kaip būtų traktuojamas, bet kuriai visuomenei daro didžiulį poveikį. Viešojo sektoriaus institucijos reikalingos atitinkamos veiklos srities politikai apibrėžti, jai įgyvendinti ir administruoti. Arimaviciute (2005, p. 72) pabrėžia, kad „viešumas apėmia tą žmogiškosios veiklos aspektą, kuriam reikia valdžios ar visuomenės reguliavimo arba tam tikrų bendrų pastangų“. Siekiant kuo rezultatyvesnės viešojo sektoriaus organizacijų veiklos, jos turi būti kryptingai valdomos (Staponkienė, 2004).

Visuomenė reikalauja iš viešojo sektoriaus institucijų naujų veiklos formų, efektyvumo bei nuolat gerėjančių veiklos kokybės rodiklių. Todėl vis svarbesni tampa viešųjų paslaugų teikėjų ir vartotojų santykiai, organizaciniai struktūrų pokyčiai bei visuomenės veiklos rūšių – informacinių, technologinių, finansinių ir žmogiškųjų išteklių valdymo – inovacijos (Puškorius, 2002).

Analizuojant viešojo sektoriaus organizacijų reiškimosi rinkoje tendencijas, pastebimas privataus sektoriaus atsiradimas švietime, kuris vyraujančiam visuomeniniam sektoriui stiprina konkurenciją. Tai patvirtina Jucevicius ir kt. (2003) besąlygiškai atkreipia dėmesį į didėjančią konkurenciją tarp viešojo sektoriaus įstaigų (švietimo įstaigų pavyzdžiu). Siekiant atlaikyti konkurenciją rinkoje institucijos, anot Vasiliausko (2004), turi būti paremtos veiksmu programomis numatytiems tikslams ir priemonėmis įgyvendinti bei gebėjimu valdyti strateginius pokyčius. Visa tai apima ir sujungia organizacijos strateginio valdymo sistema. Viešojo sektoriaus institucijų strateginio valdymo teorija – pritaikyta verslo įmonių strateginių principų visuma, transformuota atitinkamai šio sektoriaus (taip pat ir švietimo) sistemos praktikai.

Pasak Makštucio (2001, p. 134), „pagrindinė strateginio valdymo paskirtis yra laiku pritaikyti politinių, valdymo, socialinių ir ekonominių sričių pletra atsižvelgiant į šalies vidaus ir tarptautines situacijos pokyčius“. O organizacijos strategija yra jos pagrindiniai sprendimai dėl potencialios ilgalaikės sėkmės (Staponkienė, 2004). Pagrindinis tikslas strateginiame valdyme, anot Puškoriaus (2002) yra kuo efektyviau panaudoti šalies ekonomini, mokslini, technologini potenciala bei

žmogiškuosius išteklius, be to rasti tinkamiausia buda, padedanti institucijai pasiekti geriausių rezultatų didinant bendrą organizacijos vertę. Teigtina, kad strateginio valdymo esmė viešajame sektoriuje galima apibūdinti kaip valstybės įgyvendinama funkcija, kuri apima efektyvios veiklos strategijos parengimą ir jos realizavimą. Strateginio valdymo sistema formaliai viešajame sektoriuje pasirodė visai neseniai ir ji yra grindžiama strateginio planavimo principais.

Lietuvos viešosiose institucijose strateginį planavimą bei prioritetinės veiklos sritis reglamentuoja tokie pagrindiniai teisės aktu dokumentai:

- Valstybės ilgalaikės raidos strategija<sup>39</sup> – Lietuvos Respublikos Seimo patvirtintas ilgalaikis strateginio planavimo dokumentas, kuriame išdestyta vyriausybės geopolitinės padėties analizė, ilgalaikiai prioritetai ir suderinta visuose sektoriuose ilgalaikės plėtros vizija;
- Strateginio planavimo metodika<sup>40</sup> – Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintas dokumentas, kuriame reglamentuojamas strateginio planavimo procesas, planavimo dokumentų rengimo ir tvirtinimo tvarka, taip pat strateginio veiklos plano priežiūra (kontrolė) bei vertinimas.

Šiais teisiniais dokumentais yra vadovaujama planuojant institucijų veiklą, rengiant strateginius planus.

Apibendrinant, trumpai strateginio valdymo esmė viešajame sektoriuje gali būti apibrezta taip:

- strateginis valdymas yra valstybės įgyvendinama funkcija, apimanti tris tarpusavyje glaudžiai susijusias stadijas: strateginę analizę, jos kurimą ir įgyvendinimą;
- strateginis valdymas yra nuolatinis, atsinaujinantis procesas;
- pagrindinė strateginio valdymo paskirtis – laiku pritaikyti politinių, valdymo, socialinių ir ekonominių sričių pletra atsižvelgiant į šalies vidaus ir tarptautines situacijos pokyčius;
- svarbiausias strateginio valdymo tikslas yra kuo efektyviau panaudoti šalies ekonomini, mokslini, technologini potenciala ir žmogiškuosius išteklius.

Gardner et al. (1997) pateikė vadybinių požymių viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų skirtumus ir išskyrė tokias grupes:

- aplinkos veiksniai;
- organizacijos ir aplinkos sąveika;
- vidinės struktūros ir procesai.

Placiau šias grupes nagrinejo ir pateikė įvairių autorių nuomones apie valdymo pagrindinius privataus ir viešojo sektoriaus skirtumus Arimaviciute (2005), kuriu apibendrinta nuomone pateikiame 7 lentelėje.

<sup>39</sup> Patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo nutarimu „Dėl valstybės ilgalaikės raidos strategijos“ 2002 – 11 – 12, Nr. IX-1187;

<sup>40</sup> Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu 2002 m. birželio 6 d. nutarimo Nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo 2012 – 10 – 20, Nr. 122-6140;

7 lentelė. Viešojo ir privataus sektorių organizacijų valdymo skirtumai

Skirtumų grupės	Privačių organizacijų ypatumai	Viešųjų organizacijų ypatumai
<b>APLINKOS VEIKSNIAI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pajamos daugiau priklauso nuo ju veikimo rinkos salygomis;</li> <li>• Stipriai veikiamos rinkos ir konkurencineje kovoje privalo veikti efektyviai;</li> <li>• Silpniau veikiamos formaliu teisiniu ir politiniu priemoniu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mažiau veikiamos rinkos ir tuo paciu mažiau skatinamos veikti efektyviai;</li> <li>• Pajamos daugiau priklauso nuo politiniu strukturu;</li> <li>• Labiau veikiamos formaliu teisiniu ir politiniu priemoneiu, inicijuojamu skirtingu šaltiniu ir grupiu.</li> </ul>
<b>ORGANIZACIJOS IR APLINKOS SAVEIKA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saveika nusakoma kaip savanoriška, jautriai reaguojanti, atsakinga ir teisinga;</li> <li>• Greitai reaguoja i aplinkos pokycius;</li> <li>• Tarpusavio priklausomybe nera stipriai išreikšta, todėl tai neapsunkina kontroles ir prognozavimo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saveika nusakoma kaip priverstine, imlesne ivairioms itakoms, dažniau viešai tikrinama ir lyginama su lukesciais;</li> <li>• Leciau reaguoja i aplinkos pokycius;</li> <li>• Budinga ivairiai išreikšta tarpusavio priklausomybe (tarp šalies, regiono ir vietos valdžios), ir tai apsunkina kontrole bei prognozavima.</li> </ul>
<b>VIDINĖS STRUKTŪROS IR PROCESAI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tikslai aiškiai suformuluoti, dažniausiai kiekybiškai apibrežti;</li> <li>• Veiklos vertinimo kriterijai aiškiai apibrežti, veiklos vertinimas paremtas finansine išraiška;</li> <li>• Elgsena yra iniciatyvi ir novatoriška, nes norint išlikti reikia keistis, nebijoma rizikuoti;</li> <li>• Dažniausiai klausimai svarstomi ir sprendimai priimami organizacijos viduje, nesikonsultuojant su pilieciais;</li> <li>• Stengiamasi reaguoti i trumpalaikius vartotoju poreikiu pokycius ir prisitaikyti prie ju.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tikslai migloti, daugiareikšmiai, yra kokybines prigimties bei dažnai nesuderinti (konfliktiniai);</li> <li>• Veiklos vertinimas nera aiškiai apibrežtas, vertinimas negali buti paremtas tik finansine išraiška;</li> <li>• Elgsena atsargi, mažiau novatoriška, laikomasi nustatytos tvarkos;</li> <li>• Atvirai svarstomi klausimai, susije su priimamais sprendimais, kad pilieciai žinotu, kokiais argumentais grindžiami sprendimai;</li> <li>• Daugiausia demesio skiriama ilgalaikiam planavimui ir programu testinumui.</li> </ul>
<b>PERSONALAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aukštesnio lygio vadovu kadencijos yra ilgesnes, dažniausiai priklauso nuo ju tobulejimo;</li> <li>• Kiek atvira veikla sprendžia pati organizacija;</li> <li>• Darbuotoju parinkimas, idarbinimas bei atleidimas, atlyginimai, darbo kruvis nera griežtai reglamentuoti, galimas lankstumas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aukštesnio lygio vadovu kadencijos yra trumpesnes ir labiau ribotos laiko atžvilgiu;</li> <li>• Vadovavimas negali buti slaptas, jam budingas orientavimasis i procesu atviruma;</li> <li>• Darbuotoju parinkima, idarbinima bei atleidima, atlyginimus, darbo kruvi reglamentuoja griežtos taisykles.</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta remiantis Arimaviciute, 2005, p. 73–76.

Taigi, viešuju ir privacių institucijų veiklos aplinkos gerokai skiriasi. Viešojo sektoriaus planavimo procesas privalo buti daug atviresnis ir sudaryti galimybe dalyvauti suinteresuotoms šalims

bei priežiūros funkcijas vykdančioms organams. Viešųjų institucijų veiksmas ir veikla nuolat analizuojami, apibendrinami, vertinami visuomenės, kas ne taip būdinga privacioms struktūroms. Viešųjų institucijų misija ir funkcijos yra patvirtintos įstatymuose, labiau detalizuotos veiklos taisyklės ir procedūros, pati veikla reglamentuojama ir ribojama valstybės finansinių galimybių (Staponkienė, 2004).

Kiekvienos valdymo funkcijos realizavimas turi specifinių ypatumų, lyginant viešojo sektoriaus organizacijas su privaciomis. Viešojo sektoriaus organizacijose paprastai dominuoja didesnė valdymo hierarchija, susiformuoja administracinis-biurokratinis valdymo stilius, kuris, beje, būdingas ir didelėms privacioms kompanijoms. Viešojo sektoriaus darbuotojų skatinimo priemonės sudaro nematerialaus pobūdžio stimulai (atliekamo darbo svarbumas, pripažinimas, darbo vietos stabilumas, karjeros galimybės ir pan.), o rezultatu kontrole apima kur kas daugiau rezultatų, nei privacioje organizacijoje, kuriuos vertina ir monitoringa atlieka tiek aukštesnio valdymo lygmens institucijos, tiek organizacijos veikla ir rezultatais suinteresuotos piliečių grupės, kurios pasitelkia žiniasklaidą ir nevyriausybinę organizaciją (Staponkienė, 2004).

Nepaisant daugelio skirtumų tarp privataus ir viešojo sektoriaus strateginio valdymo, ryškiausi yra: sudėtingesnė viešojo sektoriaus kuriama vertė, aplinka, išteklių ir/arba pajėgumai.

Atsižvelgiant į šiuos skirtumus galima išskirti, kaip teigia Arimavičiūtė (2005), tokius viešųjų institucijų strateginio valdymo ypatumus:

- didesnis jautrumas politikos ir politikų permainoms ir greitų rezultatų siekimas;
- bendradarbiavimo panaudojimas;
- platesnis ir ivairesnis vartotojų ratas;
- valstybės galios panaudojimas;
- tikslų ir finansavimo skaidrumas ir pranašumas;
- sudėtingesnė darbuotojų atsakomybė;
- rizikos vengimas;
- strateginių problemų sudėtingumas.

*Apibendrinant galima teigti, jog nors ir viešųjų organizacijų strateginio valdymo turinys atitinka privačiųjų organizacijų, tačiau viešoji veikla reikalauja kitokio strateginio valdymo. Viešoji institucija negali apsiriboti vien tik strateginio plano parengimu, remiantis tiksliais paskaičiavimais ir geriausios veiksmų alternatyvos pasirinkimu. Viešojo sektoriaus institucija privalo:*

- *į strateginį plano rengimą įtraukti ją kuriojančių institucijų ir kitų interesų grupių atstovus;*
- *numatyti valdžios atstovų ir visuomenės informavimo veiksmus, užtikrinančius institucijos veiklos supratimą ir paramą jai.*

### 2.3. Strateginis valdymas mokyklose kaip institucijos vystymo sėkmės prielaida

Kadangi švietimas – viena iš didžiausia paslaugų vartotojų dali apimančių viešojo sektoriaus sričių, o jos ašinė dalis – mokykla, tai kyla poreikis aptarti jos strateginio valdymo ypatumus bei išryškinti veiksnius lemiančius sėkmingą jos vystymąsi. Sistemų teorijos paradigmoje, mokykla traktuojama, kaip natūraliai saviorganizuojanti, sudėtinga, atvira (iš esmės itakojama aplinkos ir daranti itaka aplinkai) sistema, kurioje vyksta ne tik tai, kas numatyta vadovų sprendimais, bet ir daug kitų dalykų, kuriems yra pakankamai pagrindo bei reikalauja gebėjimo suvaldyti situaciją.

Lietuvoje strateginio valdymo tyrimus pradėjęs Jucevičius ir kt. (2003) teigia, kad mokyklos strateginis valdymas – tai verslo strateginiu principu pritaikymas švietimo institucijai praktikai, kuris kartais reikalauja žymių transformacijų.

Strateginis valdymo procesas laikomas lanksciu irankiu, kuriuo remiantis užtikrinami naujoviški organizaciniai pakitimai, būtini organizacijos sėkmei, kuria reikėtų suprasti kaip jos visu narių indelio ir kurybiškumo nukreipimą pokyčio ir bendru siekiu link. Pasak Kasiulio (2005, p. 100-101), „organizacijos sėkme lemia šiuo totaliniu uždaviniu sprendimas:

- bendra organizacijos vizija;
- jos misija;
- brandi valdymo filosofija;
- užsibrežti veiklos tikslai;
- suformuotos svarbiausios organizacijos vertybės;
- asmeninio darbuotojų meistriškumo kylimo galimybės (žmonių igudžiai yra svarbiausias organizacijos turtas);
- mokymasis komandoje;
- sisteminis mąstymas”.

Šiuos komponentus galima laikyti strategiškai valdomos organizacijos bruožais ir strateginio valdymo elementais, tinkanciais ir mokyklai.

Pasak Fullan (1998), mokyklos sėkme palaiko tik nuolatinis pokyčių siekimas, o produktyvia kaita nulemia (Stoškus, Beržinskiene, 2005) siekimas tapti nuolat besimokančia organizacija, kas turi pasireikšti vykstant bendradarbiavimui, partnerystei, patirties sklaidai, o ne asmeniniam mokymuisi.

Dalin (1999) organizacijos sisteminę kaitą apibrėžė, kaip reagavimą į naujus iššūkius keliamus švietimui, nusistatymą kaitai, vidinio potencialo auginimą, orientavimąsi į mokymosi paradigmą, kultūros ir vertybių naują lygmenį, į siekimą tapti besimokančia organizacija, į ateities viziją.

Kad kaitos procesas vyktų mokykloje sklandžiai, o jos rezultatai būtų sėkmingi, mokykla turi tapti strategiškai valdoma, kitaip tariant, mokykloje būtina vykdyti tokias vadybines funkcijas: siekti, kad valdymas atitiktų tikslus, įvertinti kylančias problemas ir nustatyti jų atsiradimo priežastis, atlikti



išsamia analize, rengti problemu konstruktyvius sprendimus ir juos realizuoti, ivertinti igyvendintu pakeitimu rezultatus (Stoškus, Beržinskiene, 2005). Strateginis valdymas padeda maksimaliai išnaudoti galimybes, optimaliai paskirstyti resursus, tinkamiausiai išdestyti organizacijos veiksmus, siekiant užsibrežtu tikslu, leidžia aptikti problemas prieš joms pasireišskiant, sumažina neigiama išoriniu bei vidiniu procesu itaka, sukuria vidines komunikacijos sistema be to, formuoja kurybini ir i ateiti nukreipta mastyma.

Šiuolaikiniai Lietuvos ir užsienio švietimo teoretikai ir politikos formuotojai nemažai demesio skiria mokyklos sekmes veiksniumi nagrinejimui ir apibudinimui. Fidler (2006) nuomone, mokyklos efektyvumo veiksniai, nustatyti remiantis Anglijoje atliktu tyrimu duomenimis, yra:

- profesionalus vadovavimas,
- bendra vizija ir tikslai,
- aiškiai suformuluoti dideli lukesciai,
- pažangos stebesena,
- teigiamas paskatinimas,
- mokymo kokybe,
- besimokanti organizacija,
- mokytoju, tevu isitraukimas,
- teigiama atmosfera.

To pasiekti imanoma, diegiant strategini valdyma, nes svarbiausia jo teikiama nauda yra institucijos veiklos rezultatyvumo, efektyvumo didinimas, kadangi "strategini valdyma galima laikyti kaip buda, kuris padeda sustiprinti organizacijos orientacija i atlikimo kokybe" (Boückaert, Pollit, 2003, p. 143). Tuo paciu apie organizacija, jos aplinka ir naudingo veikimo ivairias galimybes, mastoma analitiškiau, ivertinama išores aplinkybiu galimos permainas ir ju poveikis, kas „suteikia organizacijai realu pranašuma, nes parengia keleta priimtinu sprendimu ir atmeta tai, kas neatitinka jos galimybiu“ (Palubinskas, 1997, p.53). Parenkama tinkamiausia strategija ir taip yra didinamas darbo efektyvumas bei resursu efektyvus panaudojimas, o parengtas strateginis planas – formaliai nustato organizacijos veiklos ribas.

Pasak Ališausko ir Dukynaites (2004), tyrinejusi strateginio mokyklos valdymo elementus, tyrimai rodo, jog strateginiu tikslu sunku pasiekti, jei:

- darbuotojai nesupranta strategines vizijos, nedalyvauja ja kuriant, nesijaucia jos savininkais;
- vadovai nepakankamai teikia strategijai reikšmes, nesidomi jos kurimo ir igyvandinimo eiga, savo sprendimu neorientuoja i strategija;
- strategija neparemta ir nesiejama su ištekliais;
- nera sukurta motyvuojancios kultūros, nesiejamas darbuotoju skatinimas su žingsniais strategijos igyvandinimo link.



Reikia paminėti, kad autoriai pabrėžia strategijos kurimui ypač svarbius procesus tokius kaip:

- strategijos formulavimas (ar dalyvauja patys vadovai, ar itraukiami darbuotojai, interesu grupės, kaip suderinami interesai bei galimybes ir t. t.);
- strategijos įgyvendinimas (ar ieškant išteklių ir juos skirstant teikiamas prioritetas strateginiams siekiams, ar darbuotojai skatinami už strategijos įgyvendinimą ir t.t.);
- strategines patirties kaupimas (ar stebima pažanga, ar ja džiaugiamasi, kaip fiksuojamos strateginio proceso pamokos, kaip jos isisamoninamos bei panaudojamos ir t. t.).

*Apibendrinant, teigtina, kad, mokykla, siekianti tapti nuolat besimokančia, sėkminga organizacija ir suvokianti, kad strateginiai pokyčiai neateina savaime, turėtų diegti strateginį valdymą. Kadangi, kai visa organizacija siekia nustatytų bendrų tikslų, turi vienodą bei palankesnę požiūrį į pasikeitimus, aktyviai įsitraukia į veiklą jausdami atsakomybę, yra nustatyti organizacijos vystymo prioritetai, tuomet yra efektyvesnė veikla bei lengviau pasipriešinama iškilusioms problemoms. Svarbiausi organizacijos ištekliai (žinios, idėjos, žmonės) gali būti paversti išskirtinėmis organizacijos kompetencijomis, projektuojant organizacijos veiklos ateitį*

*Natūraliai kyla klausimas, o kas galėtų padėti siekti mokyklos strateginio valdymo sėkmingumo? Kadangi, kaip jau buvo minėta anksčiau, lyderiai sėkmingai dalyvauja visose mokyklos veiklos srityse, tai logiška manyti, jog būtent jie ir gali turėti didelę įtaką strateginiam mokyklos valdymui. Siekiant pagrįsti šią mokslinę darbo problemą bei empirinio tyrimų metodologiją, nustatysime lyderio vaidmens bei mokyklos strateginio valdymo sąsajas sistemų teorijos paradigmoje.*

## 2.4. Lyderio vaidmens ir švietimo įstaigos strateginio valdymo sąsajos

Remdamasis naujausiomis vadybos teorijomis Želvys (2003) teigė, kad stabilumo laikotarpiu reikalingas geras vadybininkas, o sparcios kaitos sąlygomis – geras lyderis. Šiandien, i sparcios kaitos laikotarpi, išengusiai mokyklai yra reikalingi lyderiai, nes jie geba sutelkti žmones, vesti švietimo organizacija pokyčiu keliu bei siekti jos sėkmingo valdymo, todėl lyderiu veikla gali padėti įgyvendinant permainas, tobulinant jos veikla.

Svarbu, kad ne tik vadovui būtų prasminga organizacijos veikla, bet visiems joje dirbantiems, nes tik tokiu atveju galima pasiekti gerų rezultatų, kaip teigia Fullan (1998). Vadinas, vadyba šiuolaikineje mokykloje turi rūpėti ir kiekvienam mokytojui, kuris turi turėti kaitos motyvą ir būti ja suinteresuotas. Teigtina, kad mokykla yra labai suvaržyta, jei direktorius yra vienintelis vadovavimo ir ikvepimo šaltinis, o kuomet mokykloje vyrauja lyderyste, tai, pasak Dukynaitės (2006), didesni vaidmenį gali įgauti vidurines grandies vadovai, reikšmingesnis tampa metodiniu grupių pirmininku darbas, susidaro palanki terpė reikšti iniciatyvoms mokytojams.

Mokykloje reikia rūpintis teigiamu santykiu kurimu, dėl švietimo sistemos specifikos, užtikrinti visų mokyklos bendruomenės narių kokybišką bendravimą ir bendradarbiavimą.

Ne mažiau svarbi yra ir gera darbo aplinka mokykloje, kurioje pabrėžiamas bendradarbiavimas (ne individualus darbas ar rungtyniavimas), kuris būtinas asmens mokymuisi, ir šis sugebėjimas tampa vienu svarbiausių šiuolaikinės visuomenės reikalavimų. Mokytojai, kaip individualybės, turi turėti savarankišką tikslą ir viziją, tačiau tuo pačiu ir mokėti aktyviai bendradarbiauti, produktyviai dirbti su kitais mokytojais, vadovais, tėvais bei mokiniais, išsiugdyti asmeninius gebėjimus keistis, nes laikui bėgant jie taps vis naujų grupių nariais. Mokytojai noriai keičiasi, kai jiems suteikiamos profesinės galios.

Šiandien ypatingai didelis vaidmuo tenka mokyklos vadovui, todėl jam iškyla būtinybė keistis ir nuolat mokytis. Atlikus tyrimą, Žvirdausko (2006) pastebėta, kad mokyklų vadovai – lyderiai stengiasi įtraukti bendruomenės narius į tikslų siekimą, skatina darbuotojus tobulėti ir bendradarbiauti, kuria palankias sąlygas pokyčiams.

George ir Sims (2008) pabrėžia, kad šiandienos lyderyste susijusi su stipriais vadovais visuose lygmenyse, kurie padeda sėkmingai planuoti, organizuoti ir vykdyti veiklą, darbuotojams suteikdami veikimo laisvę, ikvepdami žmones ir skatindami juos tapti vadovais.

Teigtina, kad sėkminga mokyklos veikla sistemos teorijos paradigmoje, grindžiama strateginio valdymo sistemos, kuri visa mokyklos veikla paverčia kryptinga, orientuota numatyto tikslų siekimui, taip pat didžią dalimi priklauso nuo atsidavusių organizacijai lyderių, nuo darbuotojų skatinančių visus dirbti kuo geriau. Strateginio valdymo proceso metu yra aiškinamasi organizacijos pobūdis, veiklos kryptys, paskirtis bei tikslai, leidžiantys organizacijai susieti su aplinka siekiant sėkmingo jos veikimo.

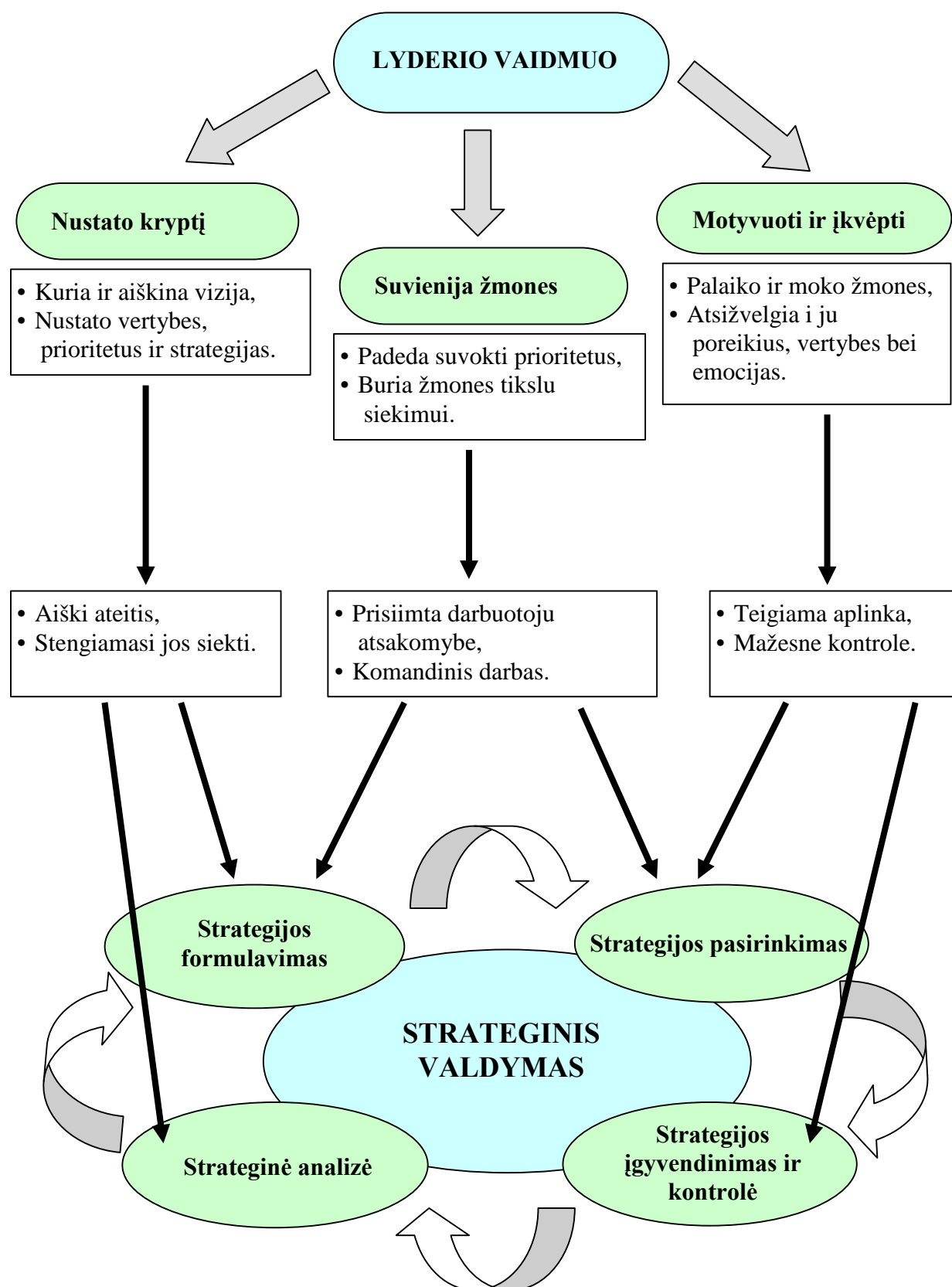
Modernus strateginis valdymas, kaip jau buvo mineta, apima keturis pagrindinius elementus, t.y. aplinkos analize, strategijos rengima, strategijos igyvendinima ir situacijos ivertinima bei kontrole. Išorines ir vidines aplinkos analizes metu, turi buti parengti tokie kintamieji, kurie ivertintu ne tik dabartine organizacijos veikla, bet ir padetu rengti sekmingas strategijas dabarciai bei ateiciai. Galima teigti, kad mokykloje, kurioje veikia aktyvus, iniciatyvus, kurybingi žmones, reikalinga mažesne kontrole, nuolat vyksta komandinis darbas gristas bendradarbiavimo principais bei visiems yra aiškus ateities siekiai (žr. 7 pav.). Taigi, reiktu placiau aptarti lyderio vaidmens ir mokyklos strateginio valdymo sasajos simbolizuojanti, autores sudaryta, teorini modeli.

Teigtina, kad nustacius mokyklos vertybes bei prioritetus ir juos išaiškinus mokyklos bendruomenei (tai neabejotinai gali atlikti lyderiai), ateitis tampa labai aiški ir jos lengva siekti, kas tiesiogiai paskatina, ne tik formuluoti bei kurti strategijas jai realizuoti, bet ir vadovautis jomis savo kasdienineje veikloje. Mokyklos vizijos kurimas kartu su jos vadovais leidžia lyderiui vaidinti darbo krypties nustatytojo vaidmeni.

Suformulavus pagrindinius strateginius tikslus ir uždavinius, tampa svarbu numatyti kuo daugiau ivairiu išsikeltu tikslu igyvendinimo alternatyvu bei atrinkti tinkamiausia strategija. Butent cia gali pagelbeti lyderiai, vaidindami žmoniu vienytoju vaidmeni. Analizuodami suformuluota strategija patys savarankiškai ar, lavindami žmoniu komandinio darbo igudžius, burdami juos i darbo grupes, lyderiai gali padeti suvokti mokyklos prioritetus. O buriami darbo grupes, ištekliu strategijai igyvendinti ieškojimui, lyderiai skatins kitus mokyklos darbuotojus prisiimti atsakomybe. Autores nuomone, teigtina, jog tuomet bus atlikta kokybiška suformuluotu alternatyvu analize bei atrinkta tinkamiausia strategija padedanti siekti mokyklos strateginiu tikslu.

Atlikdami motyvuotoju bei ikvepeju vaidmenis, t.y. palaikydami, mokydami žmones bei atsižvelgdami i ju poreikius, vertybes ir emocijas lyderiai fiksuoja strategijos proceso pažanga. Butent tai, autores nuomone, ir lemia pasirinktos strategijos igyvendinimo etapo sekminguma, nes vykdoma stebesena ir užtikrinamas visapusiškas grįžtamasis ryšys, sumažeja griežtos kontroles reikalingumas. Teigtina, kad lyderiai tam tikslui gali atlikti ir veiklos audita, kas padetu suvokti, ar pasiekiami planuoti rezultatai siekiant užsibrežtu tikslu, o esant butinybei gali atlikti ir tu tikslu korekcija, tuo paciu atlikdami strategine aplinkos analize.

Vadinasi išsiaiškinome, kad lyderiai mokykloje atlieka krypties nustatymo, žmoniu suvienijimo, motyvavimo ir ikvepimo vaidmenis, per kuriuos tiesiogiai yra veikiamas kiekvienas strateginio mokyklos valdymo etapas: tiek strategijos formulavimo, tiek alternatyviu keliu parinkimo jai igyvendinti, tiek jos igyvendinimo bei kontroles etapai, taip pat tolimesnis strategines aplinkos analizes etapas ar tolimesniu strateginiu tikslu koregavimas bei nauju tikslu formulavimas.



7 pav. Lyderio vaidmens ir mokyklos strateginio valdymo sąsajos

Remiantis šia lyderio vaidmens ir strateginio valdymo sąsajos atspindinčia schema, patvirtinančia suformuluota magistrinio darbo problema, galime teigti, kad lyderio itaka yra labai

didele visam mokyklos valdymo procesui, nes yra itakojamas kiekvienas šio proceso etapas. Šia moksline problema tikrinsime empirinio tyrimo metu.

*Apibendrinant, anot Ališausko (2007), teigtina, kad lyderis yra kiekvienas prisiėmęs atsakomybę ir linkęs daryti naujus dalykus vardan kokybės, neapsiribojantis instrukcijomis bei siekiantis geresnių rezultatų. Nepaliaujamai augantys visuomenės reikalavimai mokyklai, skatina ieškoti naujų valdymo metodų, kurie prisidėtų prie kaitos procesų, tobulintų veiklą bei jos strateginį valdymą. Pabrėžtina, kad būtent lyderių veikla mokykloje sukuria žmonių ir organizacijos interesų bendrumo atmosferą, kuri yra svarbus veiklos tobulinimo garantas bei pagrindinė sąlyga. Kas neabejotinai patvirtina lyderių vaidmens įtakingumą mokyklos valdymui.*

#### **Apibendrinant literatūros šaltinių analizę, daromos šios išvados:**

- Lyderyste, tai procesas, kurio metu pavienis asmuo daro nepriverstine itaka grupei, kad butu pasiektas bendras tikslas.
- Šiandieninėse mokyklose, esanciose sparcios kaitos kelyje, lyderyste turetu padėti įgyvendinti pažangias idėjas, pasiekti ilgalaikiu tikslu ir tuo paciu gerinti švietimo organizacijos vadyba.
- Lyderyste ir vadyba yra skirtingos savokos, nes vadyba remiasi formalia jėga, gebėjimu tinkamai planuoti, organizuoti ir vykdyti veikla, o lyderyste organizacijoje geba motyvuoti žmones, kaupti energija norima linkme.
- Lyderiai sėkmingai dalyvaudami visose mokyklos veiklos srityse gali atlikti tokius vaidmenis: nustatyti krypti, suvienyti žmones, motyvuoti ir ikvepti.
- Strateginio valdymo turinys susideda iš 4 etapu: strategine analize, strategijos formulavimas, strategijos pasirinkimas, strategijos įgyvendinimas ir kontrole.
- Viešojo sektoriaus institucija privalo i strategini plano rengima itraukti visu interesu grupiu atstovus bei numatyti valdžios atstovu ir visuomenes informavimo veiksmus.
- Esant tinkamoms salygoms lyderiai skatina organizacijos narius bendrauti ir bendradarbiauti, imtis atsakomybes priimant sprendimus, prisideti prie tikslu realizavimo, kelti vadybos kompetencijas.
- Mokyklos vadybos sėkmingumas priklauso nuo lyderiu veiklos, nes jie siekia geresniu rezultatu, greiciau prisitaikydami prie kintancios aplinkos, ivertindami kiekvieno organizacijos nario indeli tobulinant mokykla.

### 3. DARBO METODOLOGIJA IR EMPYRINIO TYRIMO ATLIKTO LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO SĄRYŠIO VILNIAUS MIESTO GIMNAZIJOJE ANALIZĖ

**Tyrimo tikslas.** Gauti nauju žiniu apie lyderystes privalumus, didinant strateginio valdymo sekminguma švietimo organizacijoje.

Siekiant užsibrežto tikslo, išsikelti tokie **tyrimo uždaviniai**:

1. Ištirti lyderystes raiškos mokykloje salygą;
2. Išsiaiškinti lyderio vaidmenį mokykloje ir jos strateginiame valdyme.

Taip suformuluoti uždaviniai sudaro šio darbo tyrimo pagrinda.

**Tyrimo bazė ir imtis.** Tyrimui pasirinkta viena darbo vadovui žinoma Vilniaus miesto gimnazija, tačiau mokyklos vadovu prašymu nenorima, jog jos vardas butu skelbiamas darbe. Ši mokykla pasirinkta tik to del, kad buvo gautas mokyklos vadovu leidimas atlikti tyrima joje, tačiau tai nebutinai pati tinkamiausia mokykla butent šiam reiškiniui analizuoti. Daugelis švietimo sektoriaus instituciju vengia, kad butu nagrinejamas ju valdymas ar panašus procesai (net ir mokslo tikslais), nes baiminamasi aptiktu neigiamu rezultatu paviešinimo visuomeneje, neigiamos nuomones apie istaiga suformavimo, siekiant neprarasti konkurencingumo šioje rinkoje. Taigi, laikomasi konfidencialumo principo, nes naudojami duomenys gali tureti itakos tolimesnei šios mokyklos veiklai. O tyrimo reikšminguma pagrindžia jo objektyvumas, nes tyrimo atlikimas vienoje organizacijoje suteikia galimybe gilau pažvelgti i lyderystes reiškinį organizacijoje ir padeda atskleisti jo privalumus organizacijos valdymui.

Tyrimas buvo atliekamas 2013 metu vasario menesi, naudojantis asmeninemis magistranto lešomis.

Siekdami tyrimo tikslumo ir patikimumo, reikiamas tiriamuju skaičius buvo nustatytas vadovaujantis matematine formule:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}, \quad (1)^{41}$$

cia  $\Delta$  - imties reprezentatyvumo paklaida ( $\Delta = 0,1$ ), o  $N = 63$  – generaline populiacijos aibe.

Apskaiciavus  $n = \frac{1}{0,1^2 + \frac{1}{63}} \approx 39$ , gauname, kad apklausoje turi dalyvauti 39 mokyklos

darbuotojai. Buvo išdalintos 42 anketos, iš kuriu sugrižo 39, t.y. anketu grįžtamumas 92,9 proc., kas gali buti laikoma pakankamu tiriamojo reiškinio analizei.

<sup>41</sup> Formule pateikta Prakapo, Butvilo (2011);

Atliekant tyrima buvo laikytasi prielaidos, kad mokyklų vadovai, metodiniu grupiu pirmininkai ir mokytojai yra lyderio savybiu turintys darbuotojai. Kadangi dalis tyrimo dalyviu yra ir klasiu vadovai (apie 40 proc. visos generalines aibes), ir metodiniu grupiu pirmininkai (apie 17 proc. visos generalines aibes), ir administracijos atstovai (apie 11 proc. visos generalines aibes), tai leidus darbo vadovui, reprezentatyvumo paklaida buvo padidinta iki 10 proc. Tiriamieji yra sukaube reikiamos patirties ir gali teikti informacija apie tiriamą reiškinį.

Kadangi turejome visos tiriamosios populiacijos saraša: generaline aibe – visi šioje mokykloje dirbantys mokytojai (58 žmonės) ir vadovai (4 direktoriaus pavaduotojai ugdymui ir 1 direktorius), tai atrankos aibe buvo atrinkta pagal tikimybinį tiriamųjų grupiu pasirinkimo būdą, kai kiekvieno tiriamosios populiacijos elemento tikimybė pakliuti į imtį buvo žinoma, vadovaujantis atsitiktinumų principu.<sup>42</sup> Taigi imtis sudaro 80 proc. vadovu ir apie 62 proc. visų dirbanciuju tiriamoje mokykloje. Tyrimas buvo gristas anonimiškumo, o dalyvavimas jame remėsi savanoriškumo principu.

**Duomenys buvo apdoroti** ir grafiškai pateikti Microsoft Office Excel 2003 programos paketu.

### 3.1. Tyrimo metodai

#### 1. Anketinė respondentų apklausa.

Šis empirinis metodas pasirinktas, nes taip efektyviau naudojamas laikas (galima apklausti kuo daugiau respondentu) ir respondentu neveikia aplinka (jie gali drąsiai reikšti savo nuomonę). Interviu apklausa šiuo atveju nėra tinkamas metodas, kadangi tyrejas pats dirba minetoje gimnazijoje ir tai gali tureti neigiamą itaką renkamu duomenų reprezentatyvumui bei patikimumui. Atliekant tyrimą ir interpretuojant rezultatus laikomasi konfidencialumo, nes naudojami duomenys gali tureti itakos tolimesnei šios organizacijos dalyviu veiklai.

Siekiant iškelto tyrimo tikslo buvo suformuotas tyrimo instrumentarijus (žr. 8 lent.), kuri sudaro 4 klausimų bloku anketa, pateikta šio darbo priede. Anketa sudaro 17 uždaro tipo klausimų (iš kuriu 5 yra demografinio pobūdžio) į kuriuos atsakydami respondentai turejo pasirinkti vieną iš pateiktu atsakymo variantu arba išreikšti pritarimą (nepritarimą) suformuluotam diagnostiniam teiginiui ir 1 atviras klausimas, kai reikejo savarankiškai formuluoti atsakymą, atspindinti atsakanciojo nuomonę. Anketas respondentai pildė savarankiškai, anonimiškai, nedalyvaujant tyrimo vykdytojais.

Tyrimo metu naudojama anketa sudaryta savarankiškai, remiantis Kardelio (2002) nurodymais ir teorineje darbo dalyje, išryškintu lyderystės apibrėžimu, išskirtais strategiškai valdomos organizacijos bruožais (Kasiulis, 2005) bei valdymo elementais (Dukynaite, Ališauskas, 2004), apibendrintais ir ivardintais strateginio valdymo turinio etapais bei išskirta lyderio vaidmenų klasifikacija.

---

<sup>42</sup> Vadovaujamas Kardelio (2002) „Moksliniu tyrimu metodologija ir metodai“;

8 lentelė. Tyrimo instrumento – anketos klausimų blokai ir tiriami reiškiniai

Klausimų blokai	Anketos klausimai	Tiriami reiškiniai
Demografiniai duomenys	1 – 5	Respondentu pareigos, vadybine kategorija, vadybinis darbo stažas, kvalifikacine kategorija, pedagoginio darbo stažas.
Lyderystes raiška mokykloje	6 – 11	Respondentu požiūris i lyderystes reiškiniai mokykloje, mokyklos lyderiu identifikavimas.
Lyderiu salygos mokykloje	12 – 14	Respondentu nuomone apie salygas ir prioritetines veiklos sritis, kur gali reikštis lyderyste, ir jos poveiki mokyklos valdymo procesui.
Lyderio vaidmuo strateginiame mokyklos valdyme	15 – 18	Respondentu nuomone apie užimama lyderio vaidmeni mokykloje ir jos strateginiame valdyme bei priemones reikalingas sėkmingos lyderystes raiškai.

Šis metodas buvo panaudotas siekiant išsiaiškinti respondentu (mokyklos mokytojo ir vadovu) požiūri i lyderystes reiškiniai bei jo raiškos galimybes mokykloje siekiant strateginio jos valdymo sėkmingumo.

## 2. Statistinių duomenų analizė.

Empiriniams duomenims apdoroti ir analizei atlikti panaudotas matematinės statistikos metodas. Statistinėms proceduroms ir vertinimams atlikti naudota *MS Office* paketo programa *Microsoft Excel 2003*.

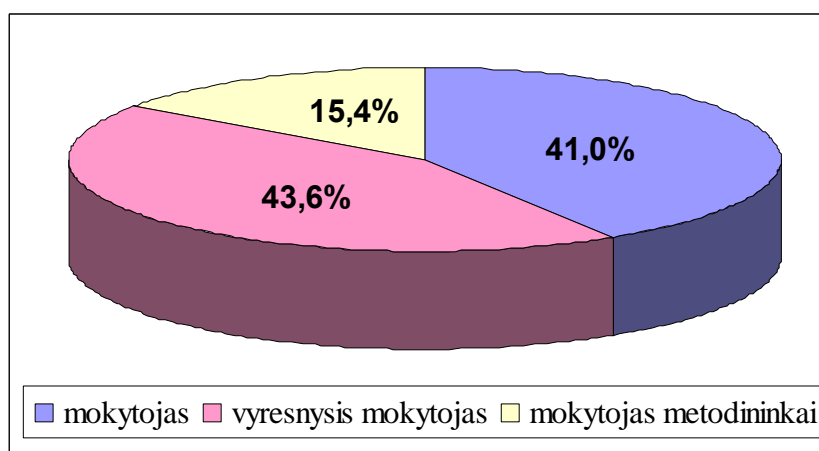


## 3.2. Empirinio tyrimo atlikto Vilniaus miesto gimnazijoje analizė

### 3.2.1. Demografinės respondentų charakteristikos

Apklausoje dalyvavo 39 respondentai, kurie buvo suskirstyti ir i dvi tikslines grupes: mokyklos direktoriaus pavaduotojai ugdymui ir mokytojai. Tyrime dalyvavo 4 mokyklos pavaduotojai ugdymui (10,3 proc. visu respondentu), o tai sudaro 100 proc. visu mokyklos pavaduotoju ugdymui ir 35 mokytojai (89,7 proc. visu respondentu), kas sudaro 60 proc. visu mokykloje dirbanciu mokytoju. Taigi, galima teigti, kad tyrimo imtis yra reprezentatyvi.

Lietuvoje pedagogu kvalifikaciniu kategoriju sistema yra 4 pakopu: mokytojas, vyresnysis mokytojas, mokytojas metodininkas ir mokytojas ekspertas. Tyrime dalyvavusiu respondentu pasiskirstyma pagal turima kvalifikacine kategorija pateikiamas 8 pav. Matyti, kad dauguma respondentu (apie 44 proc.) turi vyresniojo mokytojo kvalifikacine kategorija, šiek tiek mažiau – 41 proc. yra pasiekia tik mokytojo kvalifikacine kategorija, o apie 15 proc. visu tyrime dalyvavusiu mokytoju yra igyja mokytojo metodininko kategorija. Mokytojo eksperto kategorija turinciu respondentu, kaip ir neatestuotu mokytoju, nebuvo.

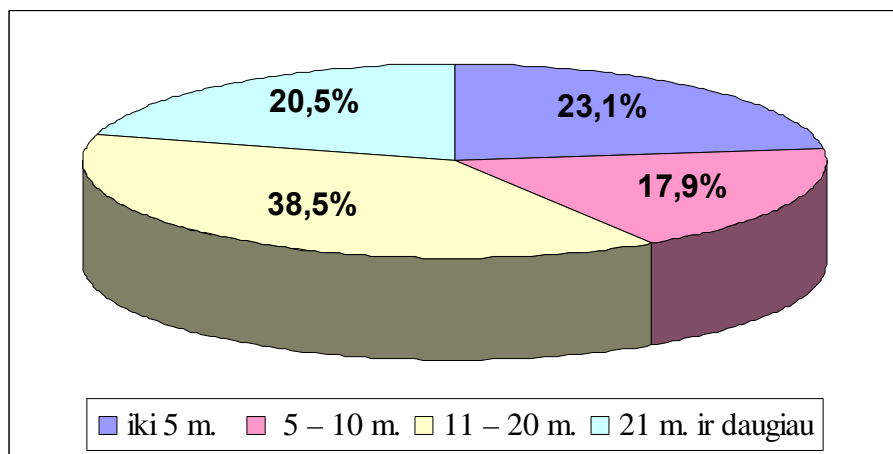


8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal turimą kvalifikacinę kategoriją, proc. (N=39)

Mokyklų vadovu bei jų pavaduotoju vadybines kompetencijos bei kvalifikacija Lietuvoje yra vertinamos trimis lygiais: I vadybine kategorija, II vadybine kategorija ir III vadybine kategorija. Apklaustus mokyklos direktoriaus pavaduotojus ugdymui paaiškėjo, kad nei vienas iš respondentu neturi igijęs jokios vadybines kategorijos.

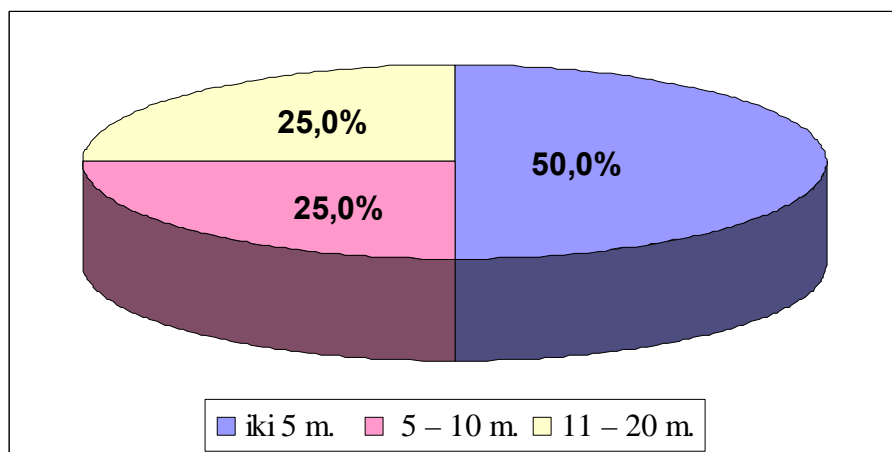
Tyrimo uždaviniams realizuoti buvo labai svarbu išsiaiškinti pedagogų darbo stažą. Analizuojant gautus duomenis (žr. 9 pav.), teigtina, kad pedagogų pasiskirstymas pagal dirbtą pedagoginio darbo laiką yra ivairus bei pakankamai tolygiai pasiskirstęs. Didžiausia respondentu dalis, vidutiniškai 39

proc. turi darbo staža nuo 11 iki 20 metu, 23 proc. respondentu yra jauni specialistai ir turi tik iki 5 metu darbo staža, apie penktadaliu visu respondentu darbo patirtis jau viršija 21 metus ir apie 18 proc. – turi nuo 5 – 10 metu darbo staža.



9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal turimą pedagoginį darbo stažą, proc. (N=39)

Teigtina, kad ir mokyklos direktoriaus pavaduotoju ugdymui pasiskirstymas pagal dirbta vadybinio darbo laika, taip pat yra ivairus (žr. 10 pav.). Mokykloje dirba po viena pavaduotoja ugdymui turinti nuo 5 iki 10 metu bei nuo 11 iki 20 metu vadybinio darbo staža ir yra du pavaduotojai ugdymui turintys tik iki 5 metu šios darbo patirties.



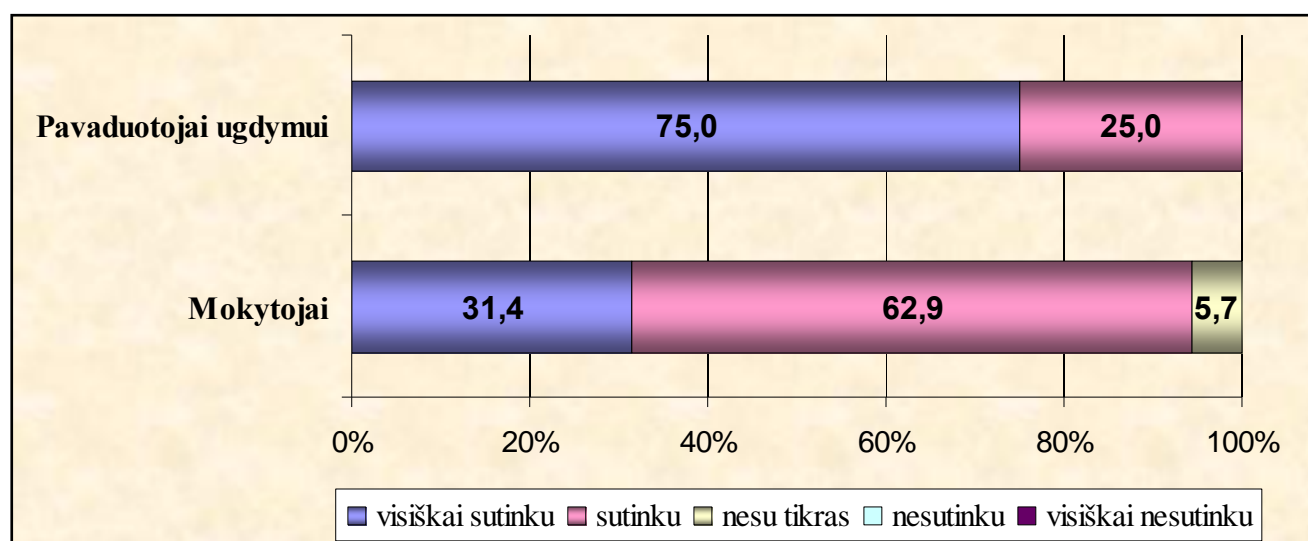
10 pav. Pavaduotojų ugdymui pasiskirstymas pagal turimą vadybinį darbo stažą, proc. (N=4)

Vadinasi, atlikto tyrimo rezultatai yra pakankamai patikimi, nes tirti respondentai turi užtektinai darbo patirties bei žiniu kompetentingai apibudinti tyrimo objekta – mokyklos valdymo procesa.

### 3.2.2. Lyderystės raiška mokykloje

Mokykla yra pagrindinė švietimo sistemos ir visuomenės pokyčių ašis, todėl lyderystė mokyklose reikalinga kaip niekad anksčiau. Sistemų teorijos paradigmoje, lyderystė laikoma viena svarbiausių veiksnių, lemiančių daugelio mokyklų sričių sėkmę (Morzano, Waters, McNulty, 2011).

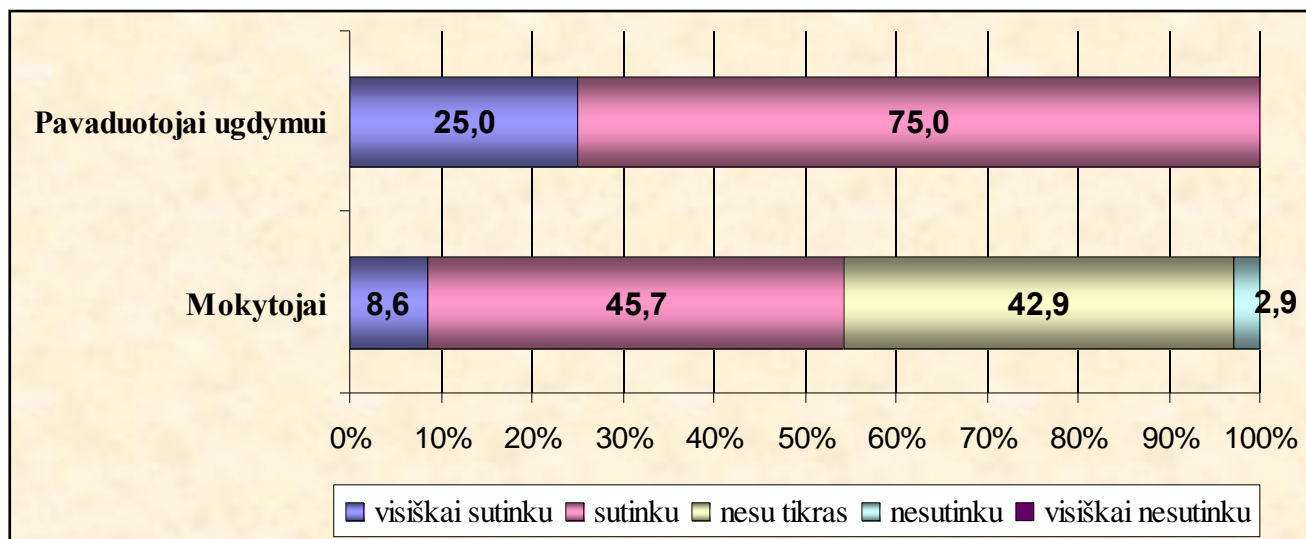
Tai pagrindžia ir respondentų nuomone (žr. 11 pav.) apie lyderystės reikalingumą mokykloje, net 94,3 proc. mokytojų ir 100 proc. pavaduotojų ugdymui neabejoja jos reikalingumu. Tai rodo neabejotinai teigiama tyrime dalyvavusių respondentų požiūrį į lyderystės reiškinį mokykloje.



11 pav. Respondentų nuomonė apie lyderystės reikalingumą mokykloje, proc. (N=39)

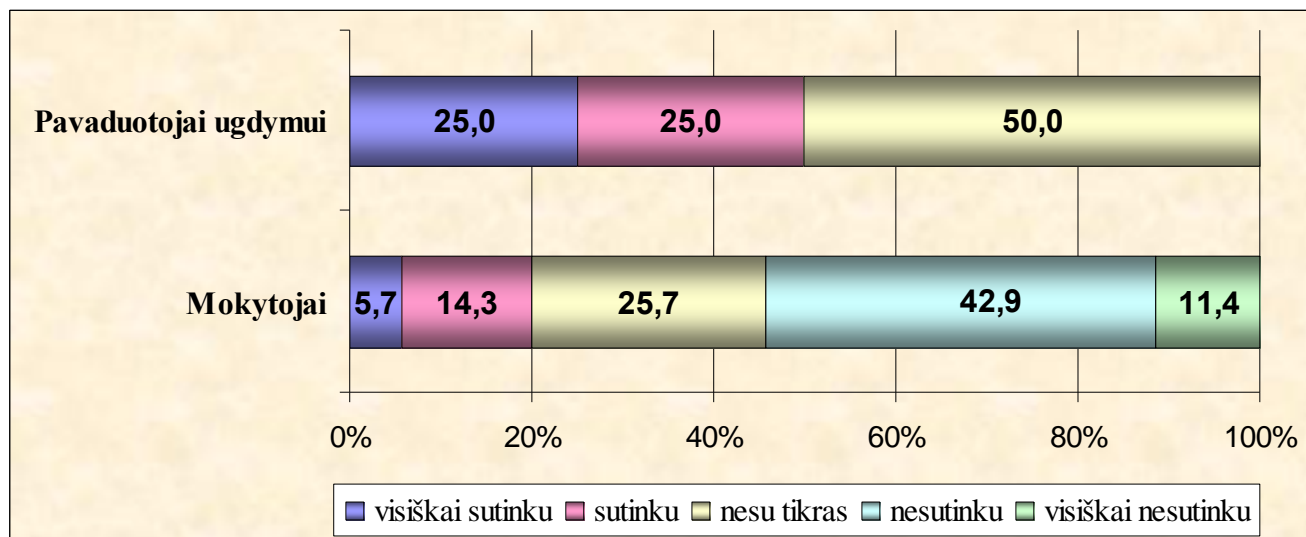
Mokyklose dirba žmonių pasižyminciu lyderio savybėmis, tačiau ju raiška, kaip pastebi Navickaite (2007), yra ribojama mokyklų valdymo struktūros bei teisiniais aktais, kurie mažai dėmesio skiria iniciatyvumui, aktyvumui, atvirumui skatinti. Pasak Hopkins ir kt. (1998), sėkmingai dirbancioje mokykloje yra suprantama, kad kiekvienas gali imtis vadovaujanciu funkciju. Ta patvirtindamos, Jonušaite ir Valuckiene (2007) teigia, kad lyderiais gali buti visi mokyklos personalo darbuotojai, gebantys priimti iššukius ir igyvendinti permainas, vienijantys žmones bendram tikslui ir skatinantys veikti kryptingai.

I užduota klausima, ar jus savo mokykloje galite reikšti savo, kaip lyderio sugebejimus, apie puse (54,3 proc.) visu mokytoju ir visi mokyklos pavaduotojai ugdymui (25 proc. visiškai sutiko, o 75 proc. sutiko), tam pritare. Net 42,9 proc. mokytoju nebuvo tuo tikri ir tik 2,9 proc. pareiške, kad tokiu galimybiu nera (žr. 12 pav.). Toks nuomoniu išsiskyrimas rodo skirtinga mokyklos vadovu bei jos darbuotoju požiuri i lyderystes raiškos galimybes mokykloje.



12 pav. Respondentų nuomonė apie galimybę reikšti savo, kaip lyderio sugebėjimus, proc. (N=39)

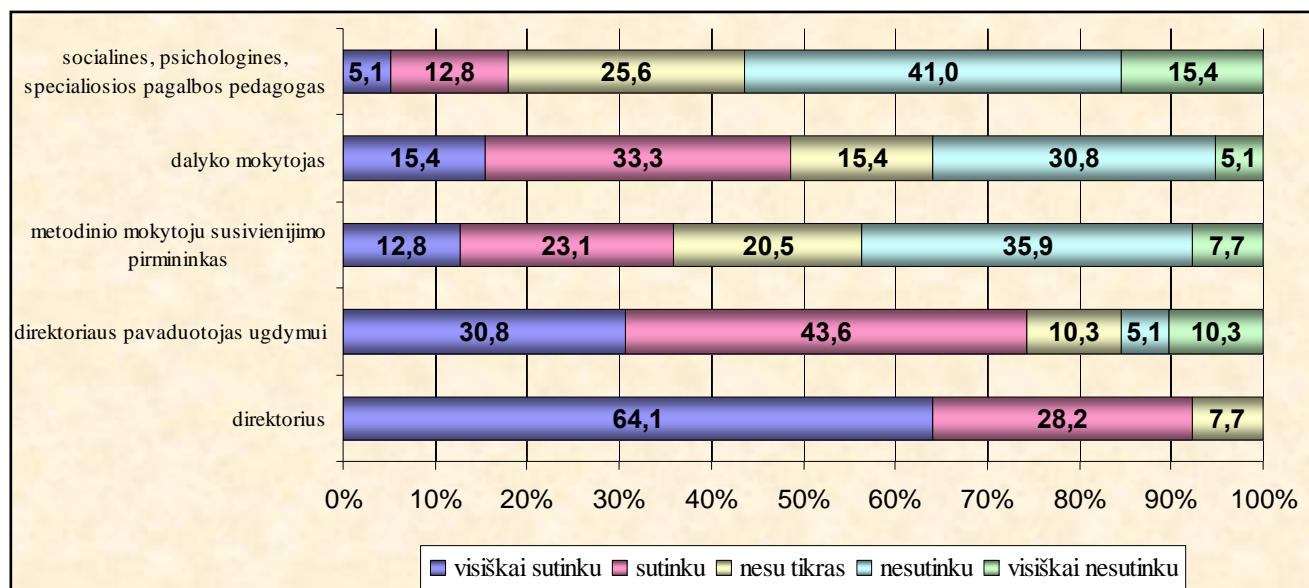
Atlikdami savo kasdieninę veiklą, lyderiais save laiko tik puse mokyklos pavadootoju ugdymui (50 proc.) ir tik penktadalis (20 proc.) visu tyrime dalyvavusių mokytoju (žr. 13 pav.). Likusi puse pavadootoju ugdymui tuo nėra tikri ir apie puse (54,3 proc.) mokytoju su tuo nesutinka bei ketvirtadalis (25,7 proc.) iš jų nėra tuo tikri. Kaip tyrimo rezultatai rodo, galime drąsiai teigti, kad tarp mokykloje dirbančių žmonių yra pasižyminciu lyderio savybėmis ar laikanciu save tokiais.



13 pav. Respondentų nuomonė apie save, kaip lyderį kasdieninėje veikloje, proc. (N=39)

Iš kitų darbuotojų, kaip lyderius darancius itaka mokyklos veikloje, respondentai mato: direktoriu (pritare beveik visi 92,3 proc. visu respondentu), pavadootoja ugdymui (74,4 proc. visu respondentu) bei dalyko mokytoja (pritare 48,7 proc. visu respondentu). Apie trečdalis visu

respondentu (35,9 proc.) paminejo ir metodiniu susivienijimu pirmininkus kaip lyderius, o 17,9 proc. pritare ir socialines, psichologines ar specialiosios pagalbos pedagogu lyderiavimui (žr. 14 pav.).

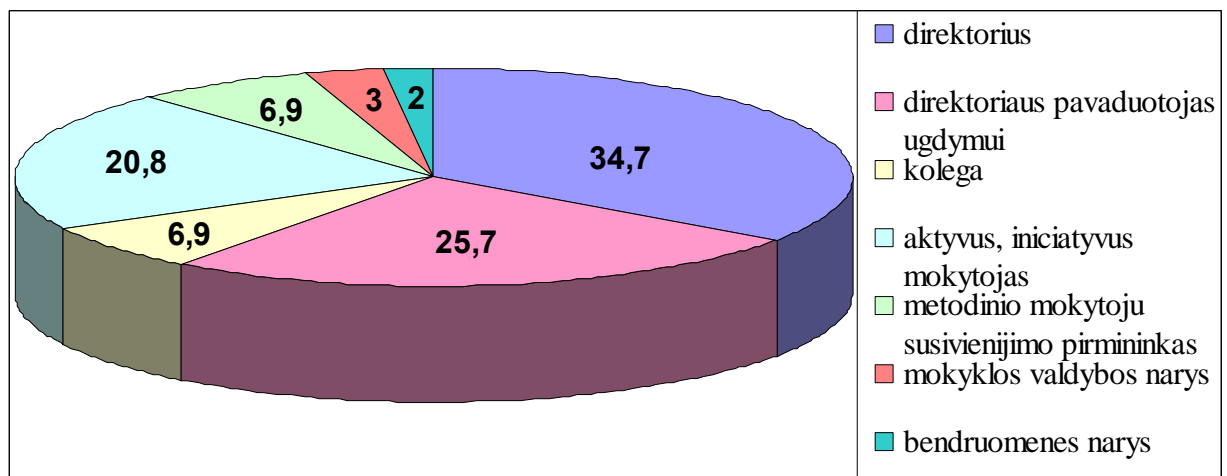


14 pav. Respondentų nuomonė apie mokykloje dirbančius darbuotojus – lyderius, proc. (N=39)

Specialiosios pagalbos veikloje lyderiu turetu buti socialinis pedagogas, kuris geriausiai žino savo srities problemas, pokyciu krypti, norint pasiekti kuo geresnio mokiniu pažangumo bei lankomumo, kelti visos mokyklos kultura. Taciau tyrimo rezultatai rodo, kad net 56,4 proc. visu respondentu apie pastaruosius, kaip lyderius, turejo visiškai priešinga nuomone, o ketvirtadalis (25,6 proc.) nebuvo del to tikri. Panaši respondentu nuomone išryškejo ir pasisakant apie metodiniu susivienijimu pirmininkus: 43,6 proc. visu apklaustuju nesutiko su teiginiu, kad pastarieji yra lyderiai mokykloje, o penktadalis (20,5 proc.) nebuvo del to tikri. Kaip ir butent šie žmones galetu burti savo kolegas bendrai veiklai, inicijuoti naujas veiklos kryptis ir pan., taciau respondentu nuomone buvo kitokia, kuria galbut itakojo paciu pirmininku charakterio savybes (neturejimas lyderio bruožu) ar salygu ju lyderystei pasireikšti nebuvimas.

Apibendrinant reikia paminti, kad lyderiu šioje mokykloje išryškejo visuose mokyklos lygmenyse, taciau ryškiausi, kaip rodo tyrimo duomenys, yra mokyklos vadovai, jie ir yra formalus mokyklos lyderiai.

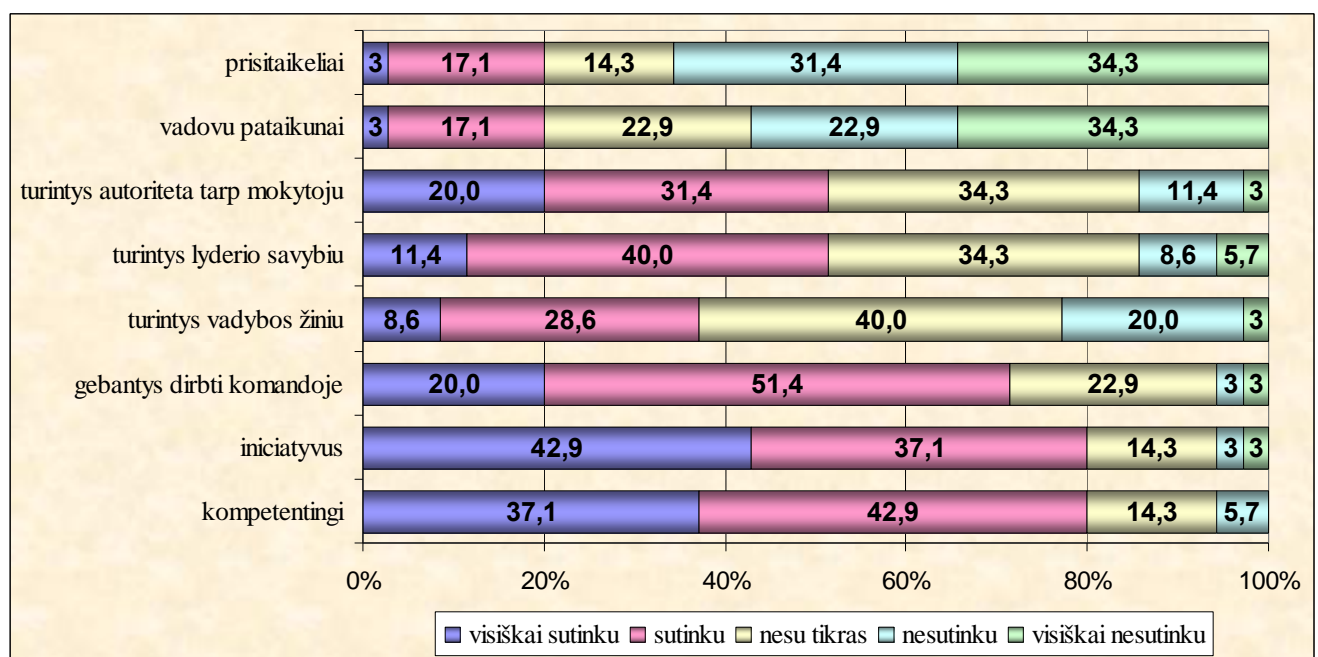
I užduota klausima, kas jusu mokykloje nusako veiklos kryptis ir ikvepia darbui (žr. 15 pav.), dažniausiai respondentai minejo direktoriu (34,7 proc. visu pasirinkimu), direktoriaus pavaduotoja ugdymui (25,7 proc. visu pasirinkimu) bei aktyvu, iniciatyvu mokytoja (20,8 proc. visu pasirinkimu). Mažiausiai šioje srityje, respondentu nuomone, reiškiasi bendruomenes (2 proc. visu pasirinkimu) ir mokyklos valdybos nariai (3 proc. visu pasirinkimu). Paminetina, kad du respondentai šiuo klausimu neturejo jokios nuomones.



15 pav. Respondentų nuomonė apie mokyklos veiklos nukreipėjus, įkvėpėjus, proc. (N=101)

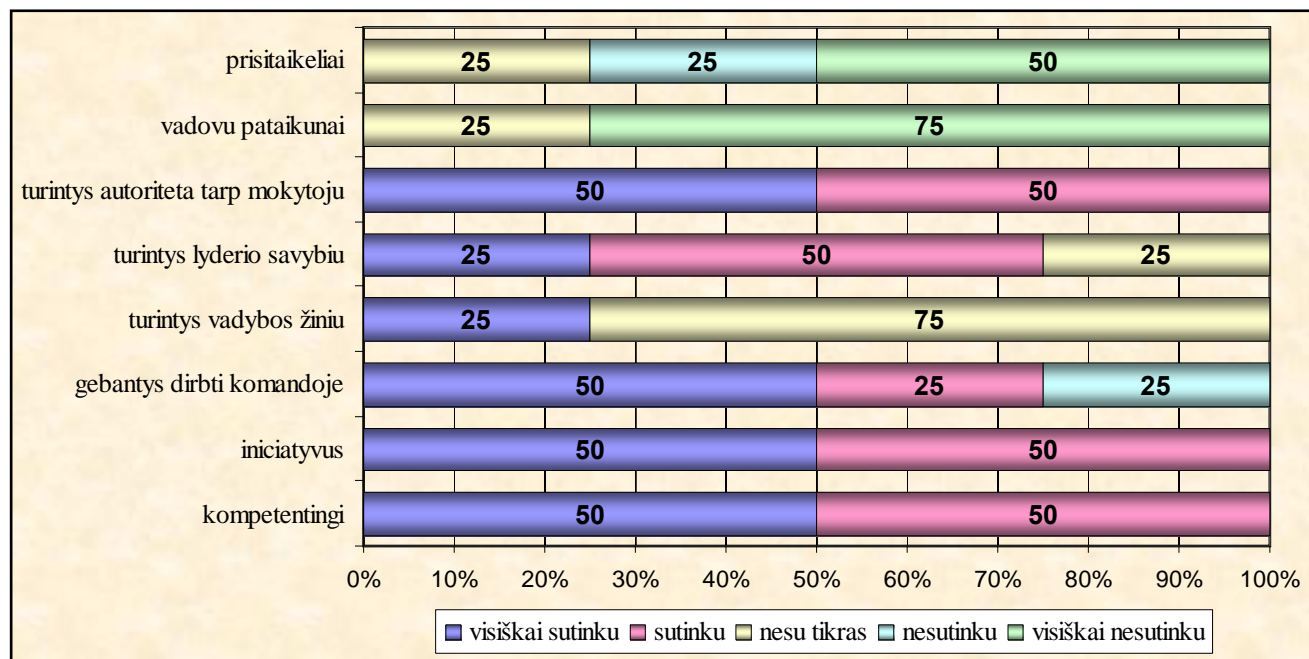
Iš gautu rezultatu matoma, kad mokyklos veiklos kryptis nusako bei motyvuoja ir ikvepia darbui ne tik jos vadovas ar vadovo pavaduotojai, bet ir aktyvus, iniciatyvus mokytojai. Pastaruosius galetumeme priskirti prie neformaliu mokyklos lyderiu.

Tyrimo rezultatai parode (žr. 16 pav.), jog dauguma (80 proc.) apklausti mokyklos mokytojai buvo linke manyti, kad darbo grupiu vadovai skiriami atsižvelgus i ju kompetencija, iniciatyvuma, gebėjima dirbti komandoje (nurode 71,4 proc. tyrime dalyvavusiu mokytoju), išskirtines lyderio savybes bei turima autoriteta tarp mokytoju (nurode po 51,4 proc., t.y. puse visu tyrime dalyvavusiu mokytoju).



16 pav. Mokytojų nuomonės, pagal ką darbuotojai mokykloje skiriami darbo grupių vadovais, pasiskirstymas, proc. (N=35)

Lyginant mokytoju ir direktoriaus pavadootoju ugdymui nuomones pastebeta, kad jos panašios (žr. 17 pav.), nes 100 proc. visu apklaustu vadovu mane, kad darbo grupems vadovauti skiriami žmones yra kompetentingi bei iniciatyvus. Jie taip pat pritare (net 75 proc. visu pavadootoju ugdymui), kad reikalingi komandinio darbo igudžiai bei lyderio savybes, bet labiau nei mokytojai (100 proc. visu pavadootoju ugdymui) akcentavo autoriteto tarp mokytoju turejimo svarba.



17 pav. **Direktoriaus pavadootoju ugdymui nuomonės, pagal ką darbuotojai mokykloje skiriami darbo grupių vadovais, pasiskirstymas, proc. (N=4)**

Palyginus pavadootoju ugdymui ir mokytoju nuomones del savybiu, pagal kurias skiriami darbuotojai vadovauti darbo grupems, matome, kad mokytoju nuomone kai kuriais klausimais išsiskyre. Penktadalis (20,1 proc.) visu mokytoju mane, kad mokykloje darbo grupems vadovauja prisitaikeliai ir vadovu pataikunai, tuo tarpu patys pavadootojai ugdymui (75 proc.) mane priešingai.

Išsiskyre abiejų respondentu grupių nuomones ir del vadybiniu žiniu turejimo svarbos, norint vadovauti darbo grupems mokykloje: 37,2 proc. mokytoju sutiko, kad tai svarbu, tuo tarpu iš pavadootoju ugdymui taip mane tik 25 proc., o like 75 proc. nebuvo del to tikri.

Remiantis tyrimo rezultatais, galima teigti, kad šioje Vilniaus miesto gimnazijoje pagrindiniai veiklos krypciu nusakytajai, motyvuotojai ir darbo ikvepejai yra mokyklos direktorius bei jo pavadootojai ugdymui (su tuo visiškai sutiko 60,4 proc. visu respondentu), taciau taip pat svarbus šioje srityje yra ir aktyvus dalyku mokytojai.

54,3 proc. visi respondantai mokytojai teige, jog savo mokykloje, vienaip ar kitaip, galintys pasireikšti kaip lyderiai, o jiems pritare visi (100 proc.) mokyklos direktoriaus pavadootojai ugdymui,



taciau net 42,9 proc. mokytoju nebuvo tuo tikri. Nepaisant teigiamo abieju respondentu grupiu požiurio i lyderystes reiškinį mokykloje, toks nuomonių pasiskirstymas rodo skirtingą mokyklos vadovų bei jos darbuotojų požiūrį į galimybę reikštis mokykloje lyderiams. Tačiau, teigtina, kad mokykloje nėra suvaržymo ir vienvaldžio lyderio – vadovo, čia daugiau ar mažiau gali pasireikšti ir aktyvūs mokytojai.

Palyginus vadovų ir mokytojų tyrimo rezultatus, galime drąsiai teigti, kad tarp mokykloje dirbančių žmonių yra pasižymintys lyderio savybėmis ar laikantys save tokiais. Savo mokykloje lyderiais respondentai linkę laikyti direktorių (pritarė beveik visi 92,3 proc. visu respondentų), jo pavaduotoją ugdymui (74,4 proc. visu respondentų) ir dalyko mokytoją (pritarė 48,7 proc. visu respondentų). Labai gerai, kad mokyklų vadovai yra ir vadybininkai, ir lyderiai, nes tokie žmonės sugeba suburti bendraminčių kolektyvą, skatina kiekvieną organizacijos narį siekti paties optimaliausio mokyklos strategijos vystymo rezultato. Everard ir Morris pastebi (1997), kad vadovai, pasinaudoję savo padėtimi, gali kreipti organizaciją reikiama linkme, ikvepti gyvybę, formuoti vertybes.

Apklausti mokyklos pavaduotojai ugdymui ir mokytojai vienareikšmiškai linkę manyti, kad darbo grupių vadovais jų mokykloje skiriami kompetentingi, iniciatyvūs, gebantys dirbti komandoje, turintys lyderio savybių mokytojai. Deja, dalis mokytojų (20,1 proc.) linkę manyti, kad darbo grupėms vadovauti skiriami vadovų pataikunai ir prisitaikėliai.

*Apibendrinant, galima daryti išvadą, kad tyrime dalyvaujančios mokyklos vadovai, turintys teigiamą požiūrį į lyderystės reiškinį mokykloje, kartu yra ir vadybininkai, ir lyderiai, ne tik planuojantys, organizuojantys mokyklos veiklą, bet kartu ir suteikiantys galimybę pasireikšti aktyviems mokytojams, turintiems lyderio savybių.*

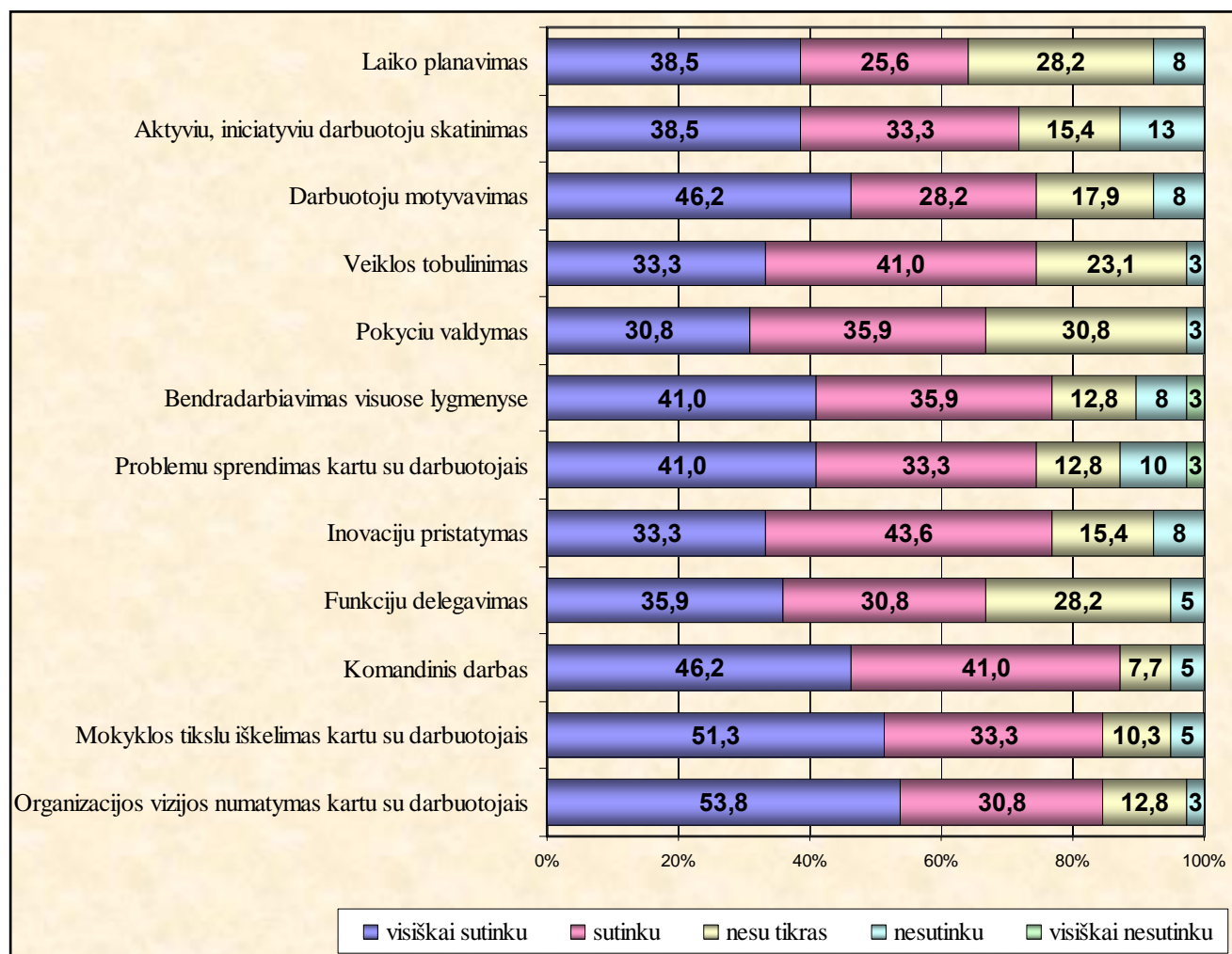
### **3.2.3. Lyderių sąlygos mokykloje**

Valstybės pažangos strategijoje „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ (2012) pabrėžiama sumanaus valdymo vizija, kurios įgyvendinimui reikia kurti strategiškai pajėgia valdžią, gebančią veikti strategiškai ir kryptingai, pagrindini dėmesį sutelkiant į svarbiausius prioritetus. Aktualu ugdyti lyderystės ir vadovavimo kompetencijas, siekiant valdymo, skatinancio lyderystę.

Pasak Ališausko (2006), būtina padaryti viską, kad iniciatyvūs žmonės turėtų galimybę peržengti barjerus ir vykdyti gerus darbus, įgyvendinti naujoves švietime, tobulinti savo kompetencijas, keisti galiojančias mokyklos valdymo normas. Projektuojant ateities viziją, taikant ir skatinant inovacijas, siekiant permąstinti, lyderių veikla ypač svarbi švietimo įstaigoms, veikiančioms neįprastomis kaitos sąlygomis.



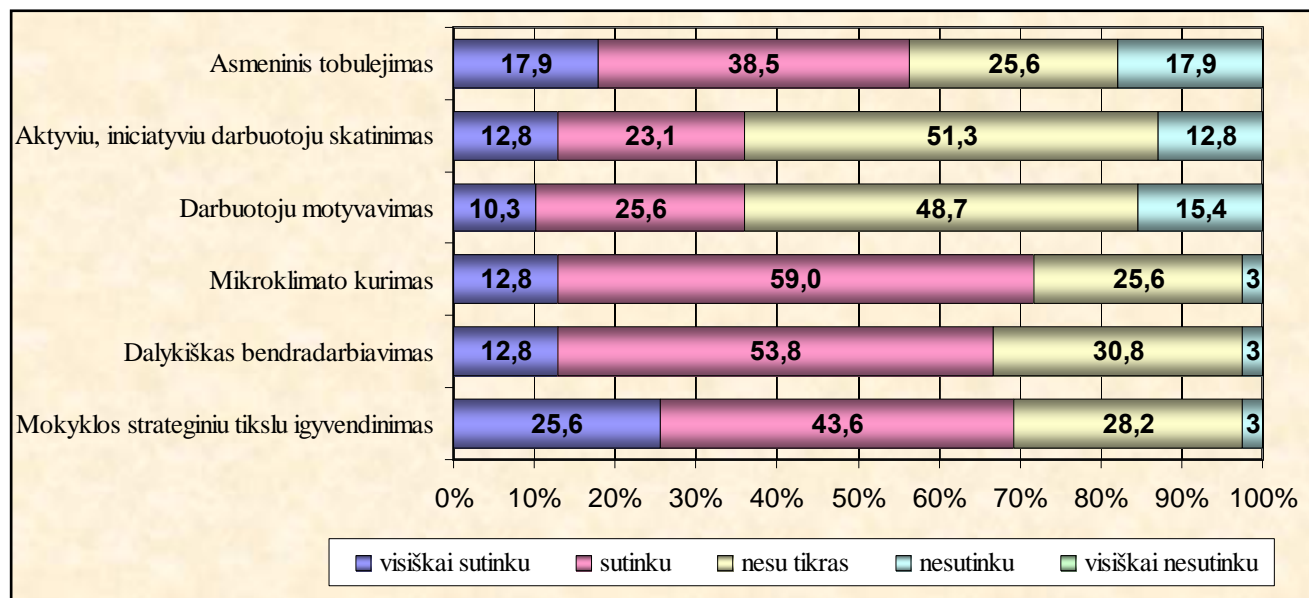
Paprašyti ivardyti ju mokyklos valdymui svarbias veiklos sritis (žr. 18 pav.) respondentai pirmenybe buvo linke atiduoti komandiniam darbui (pritare 87,2 proc. visu respondentu), organizacijos vizijos numatymui kartu su darbuotojais ir mokyklos tikslu iškelimui kartu su darbuotojais (pritare po 84,6 proc. visu respondentu), bendradarbiavimui visuose lygmenyse ir inovaciju pristatymui (pritare po 76,9 proc. visu respondentu), veiklos tobulinimui, darbuotoju motyvavimui ir problemu sprendimui kartu su darbuotojais (pritare po 74,3 proc. visu respondentu). Mažiau svarbia mokyklos valdyme sritimi respondentai laike laiko planavima (pritare 64,1 proc. visu respondentu) bei nedaug reikšmingesnes minejo pokyciu valdyma ir funkciju delegavima (pritare po 66,7 proc. visu respondentu).



18 pav. Respondentų nuomonės, apie mokyklos valdymo svarbiausias veiklos sritis, pasiskirstymas, proc. (N=39)

Tyrimo rezultatai rodo, kad respondentai tikraisiais savo mokyklos prioritetais (žr. 19 pav.) daugiausiai linke laikyti gero mokyklos mikroklimate kurima (71,8 proc. visu respondentu), mokyklos strateginiu tikslu igyvendinima (69,2 proc. visu respondentu) ir dalykiška bendradarbiavima (66,6

proc. visu respondentu). Šiek tiek mažiau prioritetine sritimi respondentai laiko asmenini tobulėjimą (56,4 proc. visu respondentu), o mažiausiai dėmesio, respondentu nuomone, mokyklos veikloje teikiama aktyviu ir iniciatyviu darbuotoju skatinimui bei motyvavimui, kaip prioritetine ja skaito tik trečdalis (35,9 proc.) visu respondentu, o dar puse jų (apie 50 proc. visu respondentu) nėra ištikinė šios veiklos mokykloje reikšmingumu.

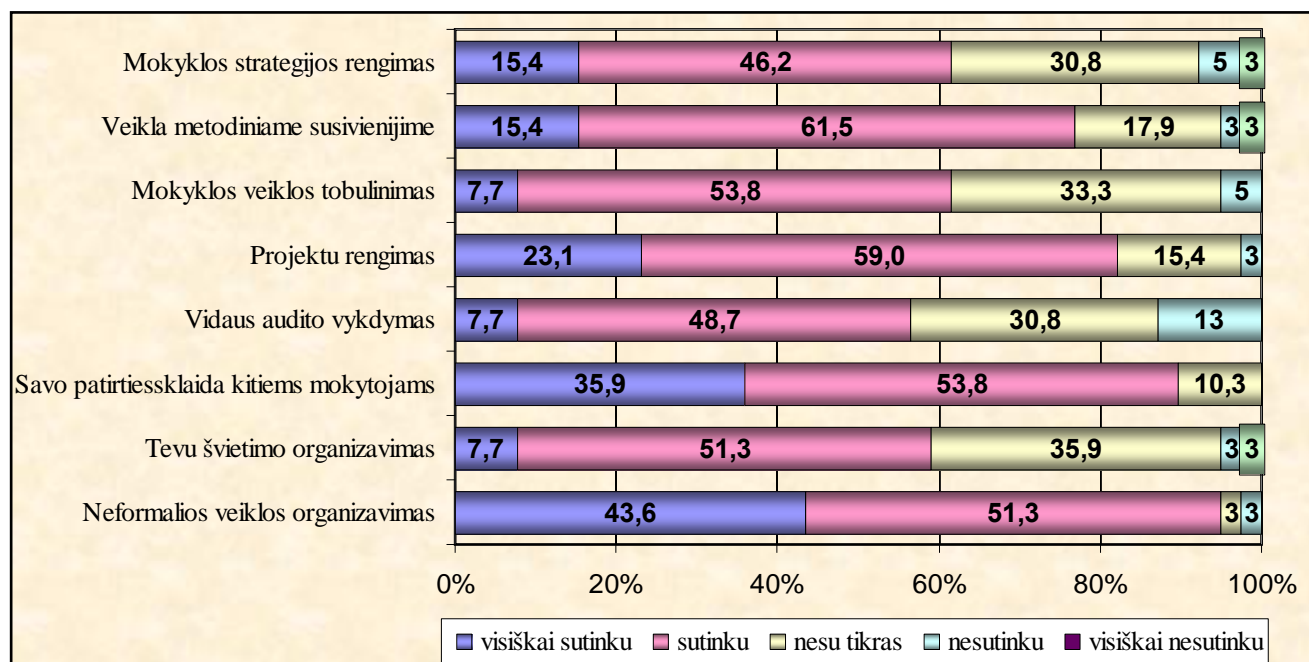


19 pav. Mokyklos veiklos prioritetų pasiskirstymas, pagal respondentų nuomonę, proc. (N=39)

Pasak Robbins (2003), darbuotoju veikla priimant sprendimus ir turint didesni savarankiškumą tampa produktyvesne, o žmonės labiau patenkinti savo darbu bei ištikimi organizacijai, siekiant jos strateginiu tikslu.

Visu apklaustu mokyklos darbuotoju nuomone (žr. 20 pav.), iniciatyviems darbuotojams jų mokyklose labai gerai ir gerai sudarytos sąlygos pasireikšti organizuojant neformalia veikla (mano 94,9proc. visu respondentu), skleidžiant savo vertingą patirtį kitiems mokytojams (teigė 89,7 proc. visu respondentu), rengiant projektus (mano 82,1 proc. visu respondentu) ir dalyvaujant metodinio susivienijimo vykdomoje veikloje (teigė 76,9 proc. visu respondentu).

Sritis, kuriose aktyviems bei iniciatyviems darbuotojams pasireikšti sudarytos nepakankamos sąlygos (žr. 20 pav.), respondentai ivardijo vidaus audito vykdyma (pakankamumą minejo tik 56,4 proc. visu respondentu), tevų švietimo organizavimą (pakankamumą minejo tik 59 proc. visu respondentu), mokyklos strategijos rengimą bei mokyklos veiklos tobulinimą (pakankamumą minejo tik po 61,6 proc. visu respondentu). Kiekvienoje iš šių išvardintų veiklos sričių, net apie trečdalis visu respondentu, nebuvo tikri, ar jose sudarytos sąlygos reikštis iniciatyviems mokyklos darbuotojams.



20 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas apie mokyklos veiklos sritis, kuriose sudarytos sąlygos pasireikšti iniciatyviems darbuotojams, proc. (N=39)

Remiantis pasakytu, teigtina, kad paciomis svarbiausiomis mokyklos valdymui veiklos sritimis respondentai labiau linkę laikyti komandini darba, organizacijos vizijos numatyma bei mokyklos tikslu iškelima. Mažiau svarbiomis mokyklos valdyme sritimis respondentai laike laiko planavima, pokyčiu valdyma ir funkciju delegavima.

Remiantis tyrimo duomenų analize galima teigti, jog respondentu mokykloje tikraisiais prioritetais laikomas mokyklos gero mikroklimato kurimas, mokyklos strateginiu tikslu igyvendinimas bei dalykiškas bendradarbiavimas. Reikia pastebėti, kad aktyviu ir iniciatyviu darbuotoju skatinimui bei motyvavimui, kaip prioritetinei sričiai yra skiriama pernelyg mažai dėmesio.

Vadovaujantis apklausos duomenų analize, teigtina, jog mokykloje iniciatyviems darbuotojams pasireikšti sudarytos sąlygos organizuojant neformalia veikla, skleidžiant savo patirti bei rengiant projektus. Tuo tarpu vykdant vidaus audita, rengiant mokyklos strategija bei tobulinant jos veikla nera sudarytos pakankamos sąlygos reikštis iniciatyviems mokytojams. Taciau, teigtina, kad šioje Vilniaus miesto mokykloje daugiau ar mažiau, taciau sąlygos pasireikšti iniciatyviems darbuotojams sudarytos visose veiklos srityse.

*Apibendrinant galima teigti, jog strateginių organizacijos tikslų siekimas, šioje mokykloje yra viena iš svarbiausių organizacijos valdymo veiklos sričių, o jų igyvendinimas – vienas iš tikrųjų prioritetų, tačiau iniciatyviems darbuotojams reikštis šiose srityse yra sudarytos nepakankamos sąlygos. Pasak Ališausko ir Dukynaitės (2004), tyrinėjusių strateginio valdymo elementus, strateginių*

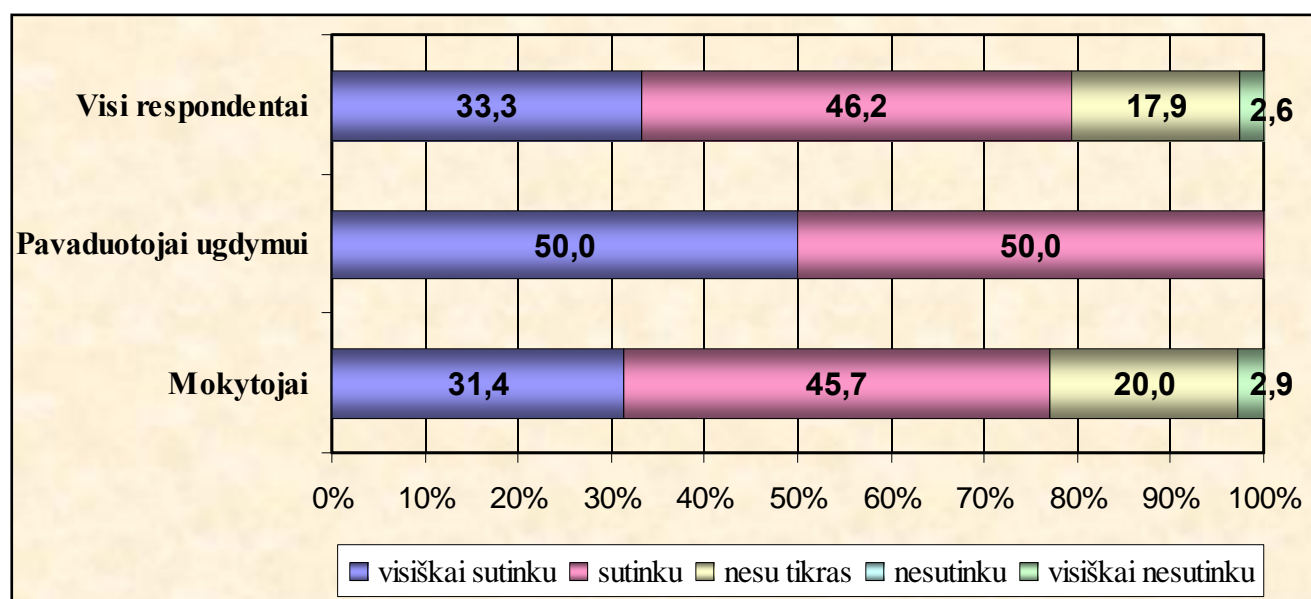
tikslų sunku pasiekti, jei mokyklos darbuotojai nedalyvauja strategijos rengime ir jei nėra sukurta motyvuojančios kultūros. Tokiu būdu, neskatinant lyderių veiklos mokyklos valdymo procese, sunku tikėtis jos strategijos įgyvendinimo sėkmingumo. Teigtina, kad šioje Vilniaus miesto gimnazijoje sąlygos lyderystės raiškai yra nepakankamos.

### 3.2.4. Lyderio vaidmuo strateginiame mokyklos valdyme

Anot Fullan (2001), mokyklos sekme palaiko tik nuolatinis pokyčių siekimas. O kaip teigia Želvys (2003), sparcios kaitos sąlygomis, kuriomis ir gyvena šiuolaikine mokykla, reikalingas geras lyderis, nes jis geba sutelkti žmones, vesti švietimo organizaciją pokyčių keliu bei siekti jos sėkmingo valdymo. Kaip jau buvo minėta anksčiau, lyderiai sėkmingai dalyvaudami visose mokyklos veiklos srityse, gali turėti didelę įtaką strateginiam mokyklos valdymui.

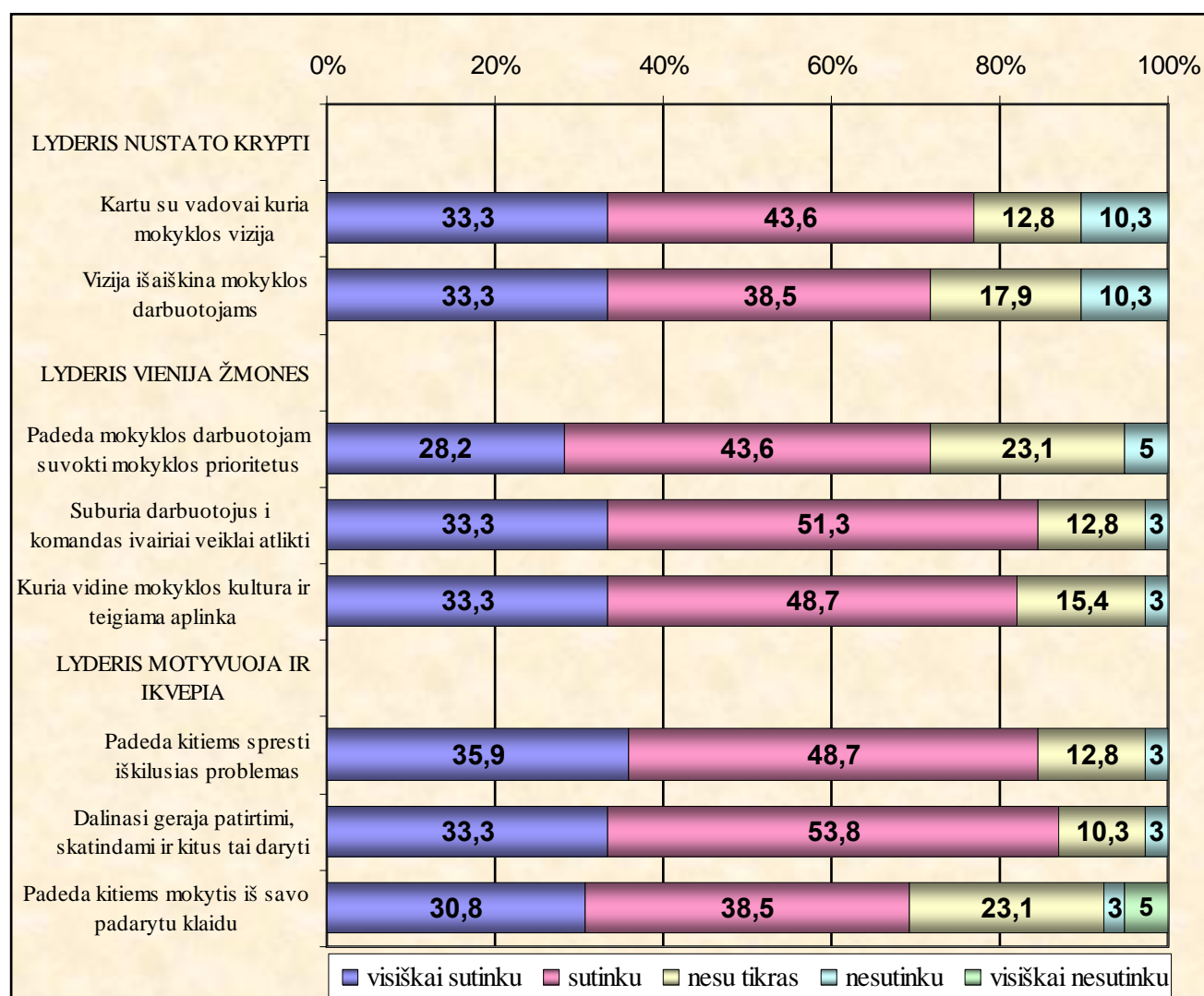
Siekiant išsiaiškinti lyderio vaidmenį mokykloje ir jos strateginiame valdyme, respondentams iš pradžių buvo užduotas klausimas, ar lyderyste jų manymu, daro įtaką mokyklos strateginiam valdymui?

Remiantis gautais tyrimo duomenimis (žr. 21 pav.), galima teigti, jog lyderystės daroma įtaka mokyklos strateginio valdymo procesui, neabejotina: tam pritarė net 79,5 proc. visu respondentu, o 17,9 proc. nebuvo dėl to tikri ir tik 2,6 proc. visu apklaustųjų neišvėlė jokios sąsajos tarp lyderystės ir strateginio mokyklos valdymo.



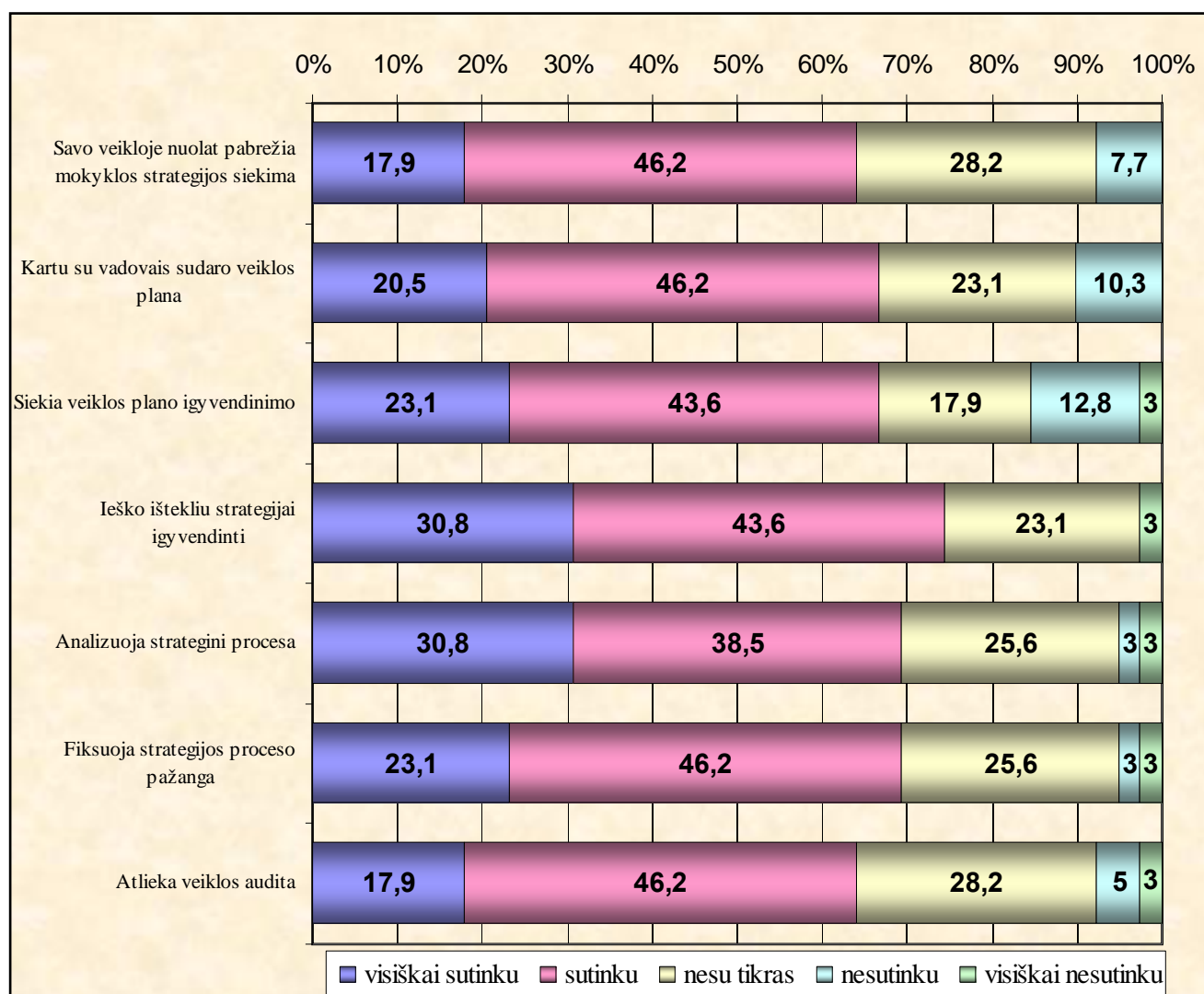
21 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas apie lyderystės svarbą mokyklos strateginiam valdymui, proc. (N=39)

Respondentams, siekiant nustatyti lyderio atliekamus vaidmenis mokykloje, buvo pateikta 18 teiginių, kuriuos jie turėjo įvertinti išreikšdami savo pritarimą arba ne (žr. 22 pav.). Pastebėta, kad net apie 70 – 85 proc. visu tyrime dalyvavusių respondentų pritarė lyderio kaip motyvuotojo ir ikvepejo, žmonių vienytojo bei krypties nustatytojo mokykloje vaidmeniui. Daugiausia apklausos dalyvių (net 87,1 proc. visu respondentų) sutiko, jog dalinantis gerą patirtimi lyderiai skatina ir kitus taip elgtis, tuo pačiu juos motyvuodami bei ikvepdami tolimesnei veiklai. Reikia paminėti, kad nemažiau svarbu vaidmeni (sutinka 84,6 proc. visu respondentų) atlieka lyderiai ir burdami darbuotojus bendrai veiklai ir komandas ar darbo grupes, kas padeda siekti mokyklos strateginių tikslų. Taip pat mokyklos vizijos kurimas kartu su jos vadovais (taip mano 76,9 proc. visu respondentų) leidžia lyderiui vaidinti darbo krypties nustatytojo vaidmenį. Teigtina, kad nustacius mokyklos vertybes bei prioritetus ir juos išaiškinus mokyklos bendruomenei, ateitis tampa labai aiški ir jos lengva siekti, kas tiesiogiai paskatina, ne tik formuluoti bei kurti strategijas jai realizuoti, bet ir vadovautis jomis savo kasdieninėje veikloje (pritaria 64,1 proc. visu respondentų, žr. 23 pav.).



22 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas apie lyderio atliekamus vaidmenis mokykloje, proc. (N=39)

Suformulavus pagrindinius strateginius tikslus ir uždavinius, tampa svarbu numatyti kuo daugiau ivairiu išsikeltu tikslu sprendimo budu – alternatyvu bei atrinkti tinkamiausia strategija, butent cia ir vel gali pagelbeti lyderiai analizuodami strategini procesa (pritaria 69,3 proc. visu respondentu), planuodami veikla (sutinka 66,7 proc. visu respondentu) bei ieškodami ištekliu strategijoms igyvendinti (sutinka 74,4 proc. visu respondentu), burdami žmones i darbo grupes, kaip jau buvo mineta anksčiau, ir lavindami komandinio darbo igudžius, lyderiai skatina kitus mokyklos darbuotojus prisiimti atsakomybe. Teigtina, jog tuomet bus atrinkta tinkamiausia strategija padedanti siekti mokyklos strateginiu tikslu.



23 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas apie lyderio atliekamus vaidmenis mokyklos valdyje, proc. (N=39)

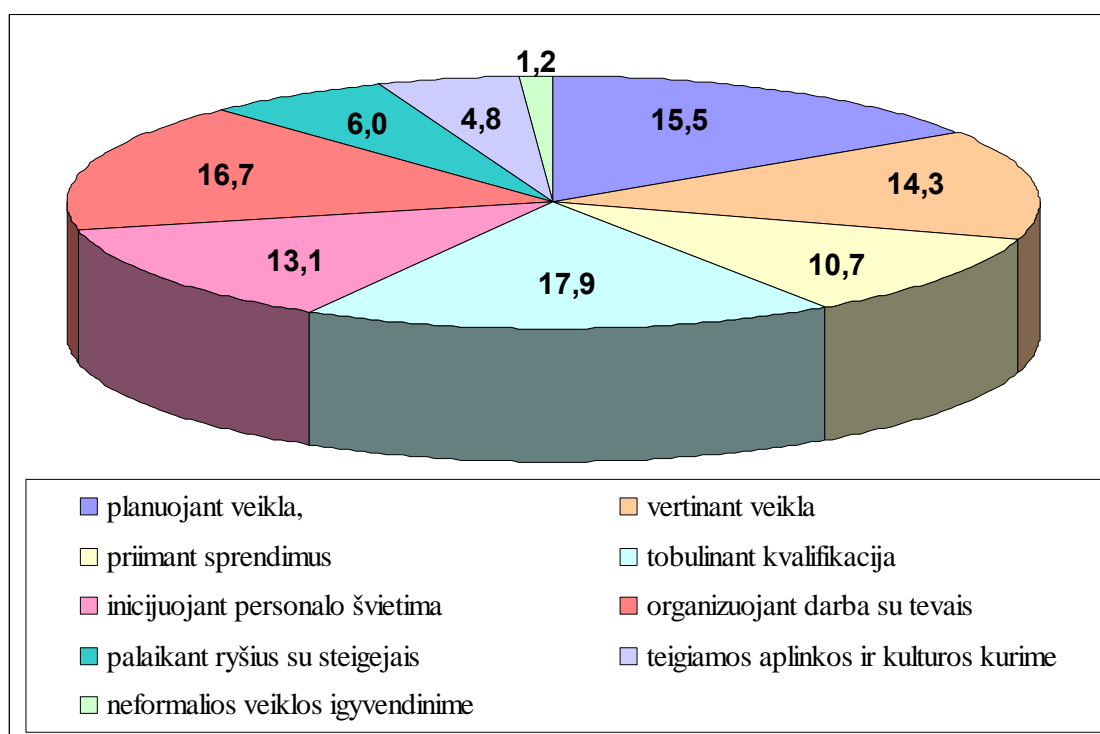
Palaikydami, mokydami žmones bei atsižvelgdami i ju poreikius, vertybes ir emocijas lyderiai fiksuoja strategijos proceso pažanga (tam pritaria 69,3 proc. visu respondentu), kas lemia pasirinktos strategijos igyvendinimo etapo sekminguma, nes vykdoma stebesena ir užtikrinamas visapusiškas



grižtamasis ryšys, sumažėja griežtos kontrolės reikalingumas. Atlikdami veiklos audita (sutinka 64,1 proc. visu respondentu) lyderiai padeda suvokti, ar pasiekiami planuoti rezultatai siekiant užsibrežtu tikslu, o esant butinybei gali atlikti ir tu tikslu korekcija, tuo paciu atlikdami strategine aplinkos analize. Taigi, lyderis turi ne tik ikvepti savo pasekejus siekti vizijos, bet ir projektuoti visa organizacijos politika, strategija ir struktura, vidine kultura, valdyti ir koordinuoti procesus.

Pasak Staponkienes (2004) pastebejimu, keiciant tradicine mokyklu valdymo struktura labai svarbus vaidmuo tenka aktyviems, iniciatyviems žmonems, kurie gebes imtis atsakomybes, gris savo veikla bendradarbiavimu, tuo paciu gerins mokyklos strategini valdyma.

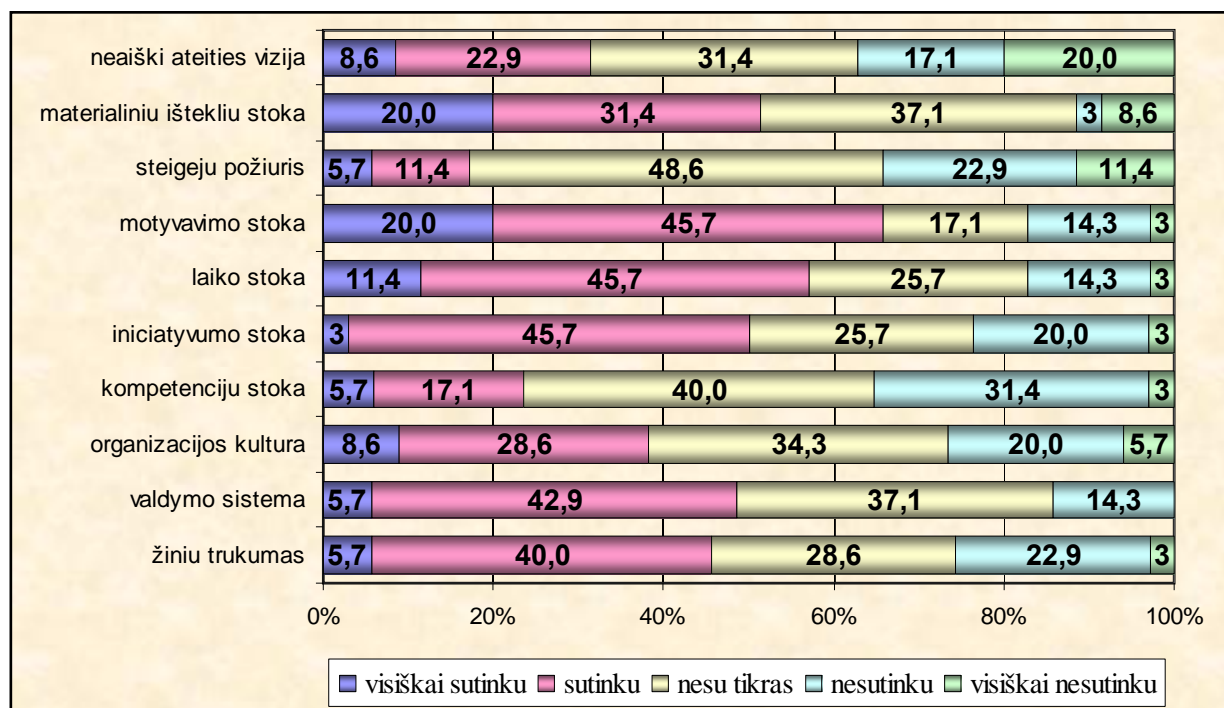
Respondentu buvo prašoma ivardinti tris, ju nuomone, svarbiausias mokyklos veiklos sritis, kuriose, jie noretu reikštis intensyviau. Apklaustuju nuomone, šios Vilniaus miesto gimnazijos darbuotojai iniciatyviau noretu dirbti (žr. 24 pav.) keliant kvalifikacija (17,9 proc. visu pasirinkimu), organizuojant darba su tevais (16,7 proc. visu pasirinkimu) ir planuojant mokyklos veikla (15,5 proc. visu pasirinkimu) bei noretu dalyvauti jos vertinime (14,3 proc. visu minetu respondentu pasirinkimu).



24 pav. Respondentų nuomonės apie sritis, kuriose žmonės norėtų dirbti iniciatyviau, dažnumo pasiskirstymas, proc. (N=84)

Mažiausiai iniciatyvumo respondentai linke rodyti neformalios veiklos igyvendinimui, teigiamos aplinkos ir kulturos mokykloje kurimui bei palaikant ryšius su steigejais, o apie 8 proc. visu respondentu i ši klausima nepateike jokio atsakymo.

Daugumos mokytoju respondentu nuomone, sėkmingai lyderiu veiklai reikštis mokykloje ypač trukdo (žr. 25 pav.) motyvacijos stoka (taip mano 65,7 proc. visu tyrime dalyvavusiu mokytoju), laiko stoka (nurodė 57,1 proc. visu mokytoju) ir materialiniu ištekliu stoka (nurodė 51,4 proc. visu apklaustu mokytoju).



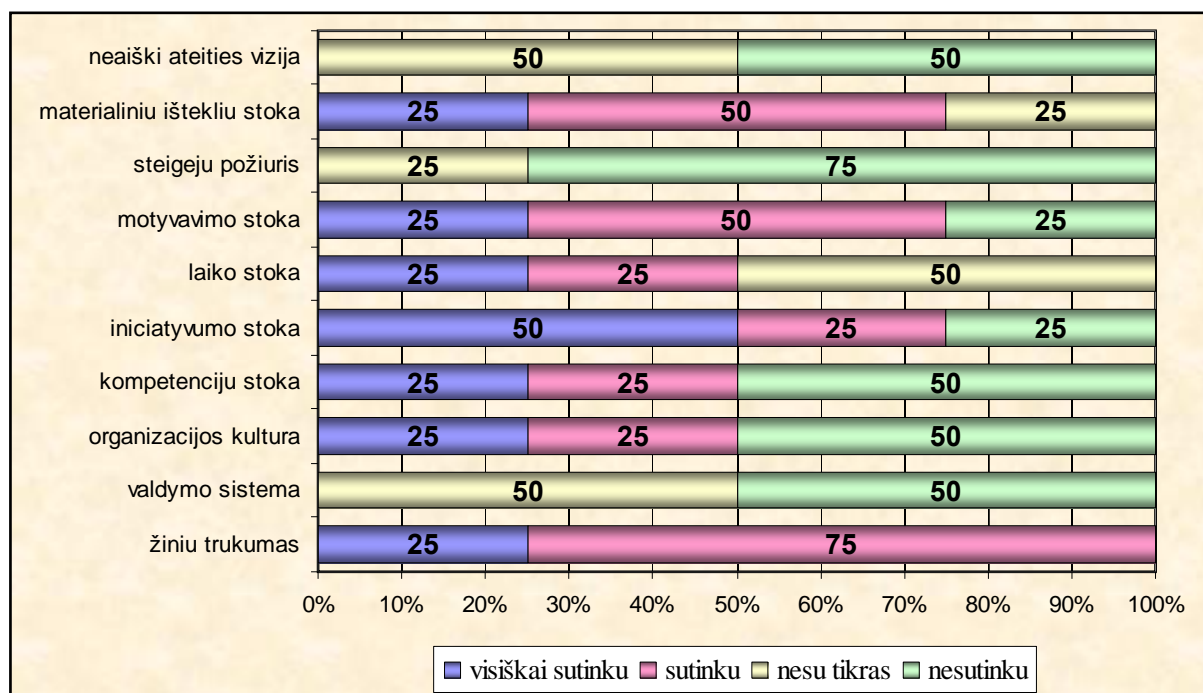
25 pav. Mokytojų nuomonės pasiskirstymas, apie lyderių veiklos sėkmingumo trukdžius mokykloje, proc. (N=35)

Nagrinejant kitos respondentu grupes – mokyklos pavaduotoju ugdymui nuomone (žr. 26 pav.), pastebėta, kad jie vienareikšmiškai (100 proc. visu pavaduotoju) pasisako, jog sėkmingai lyderiu iniciatyvai reikštis trukdo žiniu trukumas. Kita vertus, reikia paminėti, kad abiejų respondentu grupių nuomones sutapo dėl motyvavimo stokos bei materialiniu ištekliu stokos, tačiau direktoriaus pavaduotojai ugdymui dar pabrėžė ir iniciatyvumo trukumą, kaip trukdi sėkmingai lyderiu veiklai mokykloje (tokia nuomone išreiškė 75 proc. visu respondentu – pavaduotoju ugdymui.).

Remiantis gautais tyrimo duomenimis, išsiaiškinome, kad lyderiai mokykloje atlieka krypties nustatymo, žmonių suvienijimo, motyvavimo ir ikvėpimo vaidmenis, per kuriuos tiesiogiai yra veikiamas kiekvienas strateginio mokyklos valdymo etapas: tiek strategijos formulavimo, tiek alternatyviu keliu parinkimo jai įgyvendinti, tiek jos įgyvendinimo bei kontroles etapai, taip pat tolimesnis strategines aplinkos analizės etapas ar tolimesniu strateginiu tikslu koregavimas bei nauju tikslu formulavimas. Taigi, didžioji dauguma respondentu isitikine, jog lyderyste daro didelę itaka mokyklos strateginio valdymo procesui.



Anot Simonaitienės (2007) pastebėjimu, mokykloms itraukiant bendruomenę į valdymą, galima kurti demokratinis santykius, aktyvinti jų veiklą, deleguoti įgaliojimus. Intensyviau, respondentų nuomone, darbuotojai norėtų dirbti keliant kvalifikaciją, organizuojant darbą su tėvais, planuojant ir vertinant švietimo įstaigos veiklą, kas neabejotinai didintų švietimo organizacijos strateginio valdymo proceso sėkmingumą.



26 pav. Pavadootojų ugdymui nuomonės pasiskirstymas, apie lyderių veiklos sėkmingumo trukdžius mokykloje, proc. (N=4)

Paciomis svarbiausiomis priežastimis, trukdanciomis reikštis lyderių veiklai, daugiausiai apklaustu Vilniaus miesto gimnazijoje dirbančiu mokytoju minejo motyvacijos, laiko ir materialiniu išteklių stoka. Tuo tarpu mokyklos pavadootojai ugdymui pasisake, už žinių trūkumą, tačiau minejo taip pat ir motyvavimo bei materialiniu išteklių stoka, stabdanciu sėkminga lyderių veikla mokykloje.

*Lyderio užduotis – „išmokyti žmones suprasti sistemines jėgas, formuojančias pokyčius, identifikuoti pasipriešinimo šaltinius“ (Skaržauskienė, 2008) ir kūrybiniame procese kurti ilgalaikį konkurencinį organizacijos pranašumą.*

*Apibendrinant teigtina, jog Vilniaus miesto gimnazijoje lyderystė gali didinti mokyklos strateginio valdymo sėkmingumą. Lyderystė turi įtakos įgyvendinant mokyklų savarankiškumą, atsakomybę bei atvirumą. Veiksminga lyderystė galėtų būti panaudojama mokyklos veiklos planavimui, tobulinimui, vertimui bei analizavimui, siekiant strateginio mokyklos valdymo. Pastebėta jog, šioje mokykloje ne visada panaudojamas žmonių aktyvumas, iniciatyvumas, o lyderiški organizacijos nariai ne visada motyvuojami ar skatinami.*

**Siekiant užsibrėžtų empirinio tyrimo uždavinių bei apibendrinant jo analizę, daromos šios išvados:**

- Tyrime dalyvavusios mokyklos vadovai, turi teigiama požiūri i lyderystes reiškini mokykloje bei suteikia galimybes pasireikšti aktyviems mokytojams, turintiems lyderio savybiu.
- Nustatyta, kad šioje mokykloje lyderiu yra visuose valdymo lygmenyse, taciau ryškiausi – formalus lyderiai, kaip rodo tyrimo duomenys, – yra mokyklos vadovai.
- Išsiaiškinta, jog aktyvus ir iniciatyvus mokytojai, taip pat kartais nusako mokyklos veiklos kryptis, todėl jie yra identifikuojami, kaip neformalus mokyklos lyderiai ir sudaro maždaug penktadali visu joje dirbanciu mokytoju.
- Nustatyta, kad strateginiu organizacijos tikslu siekimas, šioje mokykloje yra viena iš svarbiausiu organizacijos valdymo veiklos sruciu, o ju igyvendinimas – vienas iš tikruju mokyklos veiklos prioritetu, taciau pabrėžtina, kad mokyklos darbuotojai aktyviai nedalyvauja nei strategijos nei jai igyvendinti reikalingu strateginiu tikslu kurime.
- Nepaisant vadovu teigiamu nuostatu lyderystes reiškiniui, galime teigti, jog šioje Vilniaus miesto gimnazijoje salygos lyderystes raiškai yra nepakankamos, nes mokytojai turintys lyderio savybiu nedalyvauja ir nera skatinami dalyvauti strategijos rengime. Neskatinant lyderiu veiklos mokyklos valdymo procese, sunku tiketis jos strateginiu tikslu sekmingo igyvendinimo.
- Mokyklos darbuotojai yra linke manyti, jog gero mikroklimate kurimas organizacijoje yra kita prioritetine sritis, kurios tobulinimas suteikia mokyklos veiklai bendrumo bei kryptingumo jausmo, vadinasi itakoja ir jos strategini valdyma.
- Respondentu manymu, lyderiai galetu buti itraukiami i mokyklos veiklos planavimo bei vertinimo procesus, kas neabejotinai darytu poveiki mokyklos valdymo sistemai, skatintu jos strateginiu tikslu sekminga realizavima.
- Pastebeta, kad mokykloje lyderiai aktyviai dalyvauja jos veiklos analizavimo srityje, t.y. atlikdami vidini veiklos audita.
- Taip pat didesne dalis (apie tris ketvirtadalius) visu respondentu patvirtino, jog lyderis mokykloje gali, ir tik kartais atlieka, krypties nusakytojo, žmoniu vienytojo, motyvuotojo bei ikvepejo vaidmenis.
- Respondentai patvirtino darbo problemoje suformuluota teigini, jog lyderis mokykloje daro didele itaka kiekvienam jos strateginio valdymo etapui, taciau šioje mokykloje, pasak tiriamuju, lyderio raiška, darant poveiki visam organizacijos valdymui, yra nepakankama, o organizacijos nariai ne visada motyvuojami ar skatinami.

## IŠVADOS IR SIŪLYMAI

1. Išanalizavus lyderystės sampratą mokslinėje vadybineje, edukologinėje literaturoje ir švietimo reglamentuojančiuose dokumentuose bei apibrezus lyderystę kaip procesą, kurio metu pavienis asmuo daro nepriverstine itaka grupei siekiant bendro tikslo, nustatė, kad lyderiai sėkmingai dalyvaudami visose mokyklos veiklos srityse gali atlikti tokius vaidmenis:
  - *nustatyti kryptį* (formuoti mokyklos viziją, įgyvendinti mokyklos tikslus),
  - *suvienyti žmones* (telkti bendram darbui, kurti tinkamą aplinką lyderystės pletrai, kitus įtraukti į mokymąsi, skatinti kitus bendradarbiauti ir dalintis atsakomybe),
  - *motyvuoti ir įkvėpti* (įkvėpti kitus savo asmeniniu pavyzdžiu, padėti kitiems pasijusti reikšmingais ir vertingais, paremti ir padėti kitiems spresti iškilusias problemas).
2. Išanalizavus strateginio valdymo turinį nustatyta, kad jis susideda iš 4 etapų:
  - *strateginės* (išorinės ir vidinės aplinkos) *analizės*,
  - *strategijos formulavimo* (organizacijos misijos, tikslų iškelimo),
  - *strategijos pasirinkimo* (alternatyvų vertinimas, tinkamiausios alternatyvos parinkimo),
  - *strategijos įgyvendinimo ir kontrolės* (grįžamojo ryšio, tikslų koregavimo),o, atsižvelgiant į viešojo sektoriaus specifiką, dar yra praplečiamas dviem papildomomis funkcijomis:
  - *mokyklą kurujančių institucijų ir kitų interesų grupių atstovų įtraukimu* į strateginio planavimo rengimą,
  - *valdžios atstovų ir visuomenės informavimo veiksnių numatymu*, užtikrinančiu institucijos veiklos supratimą ir paramą jai.
3. Siekiant pagrįsti suformuluotą darbo problemą, buvo siekiama, išanalizavus lyderio vaidmenį mokykloje bei strateginio mokyklos valdymo turinį, atskleisti šiuo dviejų procesų sąsajas:
  - lyderiai veikdami visose mokyklos veiklos srityse, padeda siekti strateginiu mokyklos tikslu ir tuo pačiu gerinti švietimo organizacijos vadybą bei strateginį jos valdymą;
  - lyderiai vienydami žmones, skatina juos bendradarbiauti, padeda jiems imtis atsakomybės priimančioms sprendimus vadovaujantis nustatytais organizacijos prioritetais, kas prisideda prie strateginiu tikslu formulavimo, realizavimo bei strategijos pasirinkimo sėkmes;
  - lyderiai nustatydami veiklos kryptis, tiesiogiai paskatina darbuotojus, ne tik formuluoti bei kurti strategijas vizijai realizuoti, bet ir vadovautis jomis savo kasdieninėje veikloje ir jos vertinime atliekant strateginę vidinės aplinkos analizę;

- lyderiai motyvuodami ir ikvepdami darbuotojus veiklai, prisideda prie tinkamai pasirinktos strategijos įgyvendinimo sėkmingumo, nes vykdoma stebėseną ir užtikrinamas visapusiškas grįžtamasis ryšys kuria teigiama, pasitikėjimu grįsta aplinka, sumažėja griežtos kontrolės poreikis.
4. Siekiant ištyti darbo problemas teigini ir atlikus tyrimą Vilniaus miesto gimnazijoje, buvo atskleisti tokie lyderystės privalumai, didinantys strateginio valdymo sėkmingumą ir itaka švietimo organizacijoje:
- sėkmingam mokyklos strateginiam valdymui svarbi yra bendra, grįsta pasitikėjimo ir bendradarbiavimo principais, vadovu, kvalifikuotu darbuotoju bei lyderiu veikla;
  - mokyklos veikla gerėja ištraukus į jos valdymą iniciatyviems, aktyviems darbuotojams;
  - mokyklos vadovai, turintys teigiama požiūrį į lyderystės reiškinį mokykloje, kartu turi būti ir vadybininkais, ir lyderiais, ne tik planuojantys, organizuojantys mokyklos veiklą, bet kartu ir suteikiantys galimybę pasireikšti aktyviems mokytojams, turintiems lyderio savybių;
  - sėkminga lyderystė mokykloje veikia organizacijos vidinę kultūrą, sudaro prielaidas strateginiam žmoniškųjų išteklių valdymui;
  - veiksminga lyderystė galėtų būti panaudojama mokyklos veiklos planavimui, tobulinimui, vertimui bei analizavimui, siekiant strateginio mokyklos valdymo.

Vadovaujantis Lyderystes ir strateginio valdymo saryšio Vilniaus miesto gimnazijoje empiriniu tyrimu ir jo rezultatais, **rekomenduojama:**

1. *Mokyklų vadovams:*

- atliekant vidaus audita bei analizuojant jo rezultatus, kuriant mokyklos strategija bei organizuojant veikla užsibrežtu tikslu įgyvendinimui, reikia į darbo grupes įtraukti ir kuo daugiau aktyvių, iniciatyvių žmonių, siekiant sėkmingo strateginio valdymo proceso įgyvendinimo;
- susipažinus su šiuolaikinėmis vadybos tendencijomis bei naujovėmis, reikėtų ieškoti būdų, kaip tobulinti mokyklos lyderių motyvavimo bei skatinimo formas ir būdus, kurti mokyklos darbuotojų motyvavimo sistemą;
- puoselėti mokyklos vidinę kultūrą grįstą demokratiškumu, bendradarbiavimo bei besimokancios organizacijos principais, siekiant organizacijos atvirumo, savarankiškumo bei atsakomybės;
- skatinant darbuotojų kūrybiškumą ir iniciatyvumą kasdieninėje jų veikloje, siekti, kad tobulinant mokyklos veiklą dalyvautų ne tik pedagogai, bet ir kiti mokyklos darbuotojai;
- suteikti daugiau veikimo laisvės bei deleguoti atsakomybes lyderiams, siekiant tobulinti mokyklos valdymo procesą bei struktūrą.

2. *Mokyklų steigėjams:*

- skiriant mokyklų vadovus, reikėtų atsižvelgti ne tik į jų bendrąsias kompetencijas, kvalifikacines kategorijas, administravimo ir vadovavimo įgūdžius, bet ir į gebėjimą būti švietimo lyderiais;
- atsižvelgiant į nuolatine kaita, inicijuoti švietimo organizacijų atsakomybę, savarankiškumą, valdant žmogiškuosius išteklius, siekiant sudaryti sąlygas lyderystės plėtrai švietimo organizacijose;
- teikti siūlymus švietimo valdymą reglamentuojančių dokumentų tobulinimui, atkreipiant dėmesį į paramą, pagalbą mokyklose dirbantiems žmonėms, o ne į jų kontrolę, siekiant sėkmingos lyderystės raidos jose.

## LITERATŪRA

1. Alberoni, F. Menas vadovauti. -Vilnius: Dialogo kultūros institutas, 2006;
2. Albrechtas J. Asmenybe ir karjera.-Vilnius: Naujoji matrica, 2005.-233 p.- ISBN 9986-645-17-4;
3. Ališauskas R. Strateginis valdymas institucijos pletrai. Vadyba ne tik vadovams. Vilnius: Mintis, 2008, p. 10–22;
4. Ališauskas R. Strateginis žvilgsnis i strategija. Žingsniai link veiksmingo planavimo. Švietimo veiklos planavimo rekomendacijos (Serija „I pagalba mokyklai“). Vilnius: Nacionaline mokyklų vertinimo agentura, 2010, p. 9–12;
5. Ališauskas R., Dukynaite R. Strateginio valdymo modelis mokyklai. – Personalo vadyba, 2009, Nr. 5, p. 2–7, Nr. 6, p. 10–14.-ISSN 1392-5385;
6. Ališauskas R., Dukynaite R. Strateginis valdymas kaip lyderystės priemone.- Viešoji politika ir administravimas, 2012, T. 11, Nr. 1, p. 75–88.- ISSN 2029-2872;
7. Arimaviciute M. Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2005.-336 p.-ISBN 9955-19-021-3;
8. Andrijauskaite A. Sporto mokyklų strateginis valdymas (Šiaulių miesto pavyzdžiu): magistro darbas: 03S - Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas.- Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2007.-74 p.-URL: [http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2007~D\\_20070816\\_155535-78779/DS.005.0.01.ETD](http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2007~D_20070816_155535-78779/DS.005.0.01.ETD);
9. Baronienė D. Lyderystė, kaip mokyklos efektyvaus valdymo prielaida: magistro darbas: 03S1 - Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas.- Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2008.-87 p.- URL: [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2008~D\\_20080926\\_182643-14802/DS.005.0.01.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2008~D_20080926_182643-14802/DS.005.0.01.ETD);
10. Baršauskienė V., Macerinskiene I. Studijų darbų parengimo tvarka: mokomoji knyga. – Kaunas: Technologija, 2007. – 105 p. – ISBN 9955-25-155-7;
11. Batten J.D. Tough- Minded Leadership. New York: Amacom, 1989.-35 p.;
12. Belker L., Topchik G. Vadovavimas: pirmieji žingsniai. – Vilnius: Verslo žinios, 2007. – 51-55 p.;
13. Bennis W., Nanus B. Lyderiai: Naudojimosi strategija. - Vilnius: Algarve, 1998. -20 p.;
14. Bivainis J., Tuncikiene Ž. Viešojo sektoriaus institucijų strateginis planavimas. - Vilnius: Technika, 2009.- 239 p.-ISBN 978-9955-28-456-7;
15. Bivainis J. Vadyba studentams: mokomoji knyga. - Vilnius: Technika, 2011.- 336 p.- ISBN 978-9955-28-933-3;
16. Bosas, A. Korporacijų strategijos ir konkurencinis potencialas. Monografija.- Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2002.- 59 p.;
17. Bouckaert G., Pollitt Ch. Viešojo valdymo reforma. – Vilnius, 2003. – 143 p.;

18. Bush T. Theories of educational leadership and management. - London: Sage Publications, 2006.- 64 p.;
19. Brian. F. Strateginis mokyklos pletros valdymas: vadovavimas mokyklos tobulinimo strategijai. Pedagogika, 2006, "Žara", 184 p. - ISBN: 9986341639;
20. Bujokaite, M. Mokytojo lyderyste: galimybes ir pavojai. Musu socialinis kapitalas – žinios: mokslinė konferencija, pranešimų medžiaga.-Kaunas: KTU, 2010;
21. Burns J. M. Leadership.- New York: Harper & Row, 1978.-ISBN 0061319759;
22. Chmiel N. Darbo ir organizacine psichologija.- Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005;
23. Cibulskas R. Švietimo vadyba: mokslas ir praktinė veikla // Pedagogika. – 1997, Nr. 33, p. 13;
24. Cibulskas G., Žydžiunaite V. Lyderystės vystymosi mokykloje modelis. Monografija.- Vilnius: ŠAC, 2012.- ISBN 978-9955-786-57-3;
25. Cesnyienė R., Diskienė D. ir kt. Imonių vadybos orientacijos.- Vilnius: VU leidykla, 2002.- 122 p.;
26. Cole G. A. Management theory and Practice. - London: DP Publications, 1996;
27. Cribbin J.J. Leadership: Strategies for organisational Effectiveness. - New York: Amacom, 1981;
28. Davis, B., & Sumara, D. Complexity and education: inquiries into learning, teaching, and research. - Mahwah, NJ: Erlbaum, 2006;
29. Deiniene, D. Lyderystės raiška Utenos apskrityje vaiku meno, muzikos mokyklų valdyme: magistro darbas: 07S – Edukologija. – Vilnius: VPU, 2009.- 79 p.- URL: [http://vddb.library.lt/obj/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D\\_20090629\\_134831-46.38](http://vddb.library.lt/obj/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D_20090629_134831-46.38);
30. Donnelly J.H., Ivancevich J.M., Gibson J.L. Organisations: Behavior, Structure, Processes. - 5th Ed. Plano TX: Business Publications, 1985;
31. Drucker, P. F. Valdymo iššūkiai XXI amžiuje. -Vilnius: D. Radkevičiaus PI „RGrupe“, 2004.- 172 p.;
32. Dubin, A. E. Conversations with principals: Issues, values, and politics. Educational Leadership and Administration, 2006, 18(3), p. 85-97;
33. Fidler B. Strateginis mokyklos pletros valdymas. — Vilnius: Žara, 2006.- 183 p.- ISBN 9986-34-163-9;
34. Fleishman, E.A. & other. Taxonomic Efforts in the Descriptions of Leader Behavior: A Synthesis and Functional Interpretation. Leadership Quarterly, 1991, 2(4), p. 245-287.  
<http://biblio.telug.uqam.ca/LinkClick.aspx?fileticket=RyZGARPIyv32nnZc7ygDVw%3D%3D&tabid=39731&language=fr-CA> [žiureta 2013 03 01];
35. Fullan M. Pokyčių jėgos. — Vilnius: Tyto alba, 1998. – 213 p.- ISBN 9986-16-102-9;
36. Gardner, D. E., Shields, D. L., Bredemeier, B. J., Bostrom, A. The relationship between leadership behaviors and group cohesion in team sports. The Journal of Psychology, 1997, 131(2), 196-210.  
<http://www-rohan.sdsu.edu/dept/coachsci/csa/vol35/gardner.htm> [žiureta 2013 03 01];



37. George, B., Sims, P. Tikroji kryptis. Kaip tapti tikroju lyderiu. Kaunas: Smaltijos leidykla, 2008. – 240 p.- ISBN: 7570733;
38. Gumuliauskiene A., Griociene D. Strateginis veiklos planavimas mokykloje: realios situacijos vertinimas. Acta Paedagogica Vilnensia, 2010 25, p.110.-: ISSN 1392-5016.- URL: [http://www.leidykla.eu/fileadmin/Acta\\_Paedagogica\\_Vilnensia/25/110-126.pdf](http://www.leidykla.eu/fileadmin/Acta_Paedagogica_Vilnensia/25/110-126.pdf);
39. Goffee R., Jones G. Vadovavimas ir lyderyste. Autentiško lyderio gaires.- Vilnius:Alma littera, 2007.- 238 p.- ISBN 9789955247357;
40. Goleman, D., Boyatzis, R., Mckee, A. Lyderyste. Kaip vadovauti pasitelkiant emocini intelekta.- Kaunas: Smaltijos leidykla, 2007.- 304 p.- ISBN 9955-18-144-3;
41. Goodwin N. Leadership and building High Performance teams, 2004;
42. Harris A., Muijs D. Mokytoju lyderyste. Principai ir praktika. Nacionaline mokyklu vadovu kolegija, 2003;
43. Harvey F. Silver. Mokytojas strategas. Vilnius: UAB „Rgrupe“, 2012;
44. Hargreaves, A. Tvarioji lyderyste ir augimas švietime: kuriant ateiti ir išsaugant praeiti, 2007 ? URL: <http://www.sac.smm.lt/images/8%20Tvarioji%20lyderyste%20AHargreaves5201iet.pdf>.> [žiureta 2013 03 01];
45. Yukl, G. Leading organizational learning: Reflections on theory and research. Leadership Quarterly, 2009, 20(1), 49-53. doi:10.1016;
46. Jacikevicius, A. Žmonių grupių (socialinė) psichologija. – Vilnius: Žodynas, 1995.- 104 p.- ISBN 9986 - 465 - 18 – 4;
47. Jonušaitė, S., Valuckienė, J. Lyderystės charakteristikos bendrojo lavinimo mokykloje: išores audito ataskaitu kokybine analize“. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Ernesto Galvanausko mokslinė konferencija. - Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2007, Nr. 2(9), p. 102-107. ISSN 1648-9098;
48. Jonušaitė, S. ir Žvirdauskas, D. Kokia gali būti lyderyste. Lyderių laikas. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, 2007;
49. Jucevicius, R., Juceviciene, P., Jankunaite, B., Cibulskas, G. Mokyklos strategija. -Kaunas: Žinių visuomenės institutas, 2003.- 171 p.- ISBN 978-9955-12-406-1;
50. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai : [2 – asis pataisytas ir papildytas leidimas]. – Kaunas : Judex leidykla, 2002, p. 93 – 106;
51. Kasiulis J. Barvydiene V. Vadovavimo psichologija. – Kaunas: Technologija, 2005.- p. 100-101.- ISBN 9955-09-078-2;
52. Kaziliunas A. Kokybės vadyba.- Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2007. – 396 p.- ISBN 978-9955-19-071-4;



53. Kazlionkaite, V. Lyderyste mokykloje kaip efektyvios vadybos prielaida: magistro darbas: 07S - Socialiniai mokslai, edukologija -Vilnius: Vilniaus Pedagoginis universitetas, 2009.-74 p.-URL: [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D\\_20090420\\_143556-94796/DS.005.0.02.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D_20090420_143556-94796/DS.005.0.02.ETD);
54. Kiek lyderystes surasta Lietuvos mokykloje? Švietimo problemos analize, 2012, liepa Nr. 12 (76) ISSN 1822-4156;
55. Kotter, J.P. (1995). Leading change: Why transformational efforts fail. Harvard Business Review, March-April. P. 61-73;
56. Lambert L. Lyderystes gebėjimai ir tvari mokyklų pažanga.- Aleksandrija, JAV, 2011.- 171 p.;
57. Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas Patvirtintas Lietuvos Respublikos Seimo 2011 m. kovo 17 d. nutarimu Nr. XI-1281 (Valstybės žinios, 2011-03-31, Nr. 38-1804);
58. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas „Dėl valstybės ilgalaikės raidos strategijos“ 2002 – 11 – 12, Nr. IX-1187, (Valstybės žinios, 2002-11-27, Nr. 113-5029);
59. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimo 2002 m. birželio 6 d. nutarimo Nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo 2010 m. rugpjūčio 25 d. Nr. 1220 (2011-04-20, Valstybės žinios., 2011, Nr. 50-2444);
60. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas 2002 m. birželio 6 d. nutarimo Nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo 2010 m. rugpjūčio 25 d. Nr. 1220 (2011-04-20, Valstybės žinios, 2011, Nr. 50-2444);
61. Lyderystės kompetencija: kam? Kodėl? Kaip? Švietimo problemos analize, 2012, liepa Nr. 10 (74) ISSN 1822-4156;
62. Makštutis A. Strateginio valdymo principai. Monografija.- Klaipėda: KU leidykla, 2001.- 380 p.- ISBN 978-9955-423-90-4;
63. Malinauskiene D., Augiene D. Mokyklų Vadovų lyderių savybių raiška veikloje.- Šiauliai: Šiaulių universitetas, Mokytojų ugdymas 2010, Nr. 15 (2), 134–145.- ISSN 1822-119X;
64. Marzano R., Watersas T., McNulty B. Veiksminga mokyklų lyderyste. Nuo mokslinių tyrimų iki rezultato.- Vilnius: ŠAC, 2011.- 268 p.-ISBN 978-9955-20-617-0;
65. Masiulis, K. ir Sudnickas, T. Elitas ir lyderyste. –Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2007;
66. Mažonavičienė, R. Lyderystės itaka grupės veiklos rezultatams farmacinėje kompanijoje: lyderio elgsenos aprašymo analize: magistro darbas: 03S1 - Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas.- Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2008.- 85 p.-URL: [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2008~D\\_20080926\\_182256-72742/DS.005.0.01.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2008~D_20080926_182256-72742/DS.005.0.01.ETD);

67. Meckauskiene, R. Mokyklos vadovai kaitos procese. Vilnius: Tiklis, 2008.- 412 p.- ISBN : 9955672072;
68. Misevicius V. Verslo etikos ir bendravimo organizavimo pagrindai. - Kaunas: Technologija, 2003.- 327 p.-ISBN 9955-456-92-2;
69. Narbutaite, S., Sakalauskaite, T. Ikimokyklinės istaigos vadovu lyderystės raiška nuotolinės švietimo kaitos kontekste. Projektas „Lyderių laikas“, 2008.- URL: [http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20failus:/article/798/353\\_Mokytoju%20lyderystes%20savybes.pdf](http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20failus:/article/798/353_Mokytoju%20lyderystes%20savybes.pdf) [žiureta 2013 03 01];
70. Northouse P. G. Lyderystė. Teorija ir praktika.- Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2009.-336 p.-ISBN 978-9986-850-63-2;
71. Palubinskas G. T. Strateginio planavimo procesas. – Kaunas: Technologija, 1997.-207 p.- ISBN 9955-423-56-0;
72. Pranckuniene, E. Mokyklos lyderiai – švietimo lyderystės idejų ištakos. Lyderių laikas. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, 2007;
73. Prakapo R., Butvilo T. Mokslinio tiriamojo darbo logografika studijoms.- Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2011.- 106 p.-ISBN 978-9955-19-266-4
74. Puškorius S. Veiklos matavimu viešajame sektoriuje raida ir tendencijos. *Viešojo politika ir administravimas*, 2010, Nr. 34, p. 7–20;
75. Senge P. M., McCabe-Cambren N., Lucas T., Smith B., Dutton J., Kleiner A. Besimokanti mokykla. -Vilnius: Versa, 2008;
76. Simonaitiene, B. Mokyklos – besimokancios organizacijos vystymas. - Kaunas: Technologija, 2007;
77. Skaržauskiene, A. Sistemini mastymas kaip kompetencija lyderystės paradigmoje. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 2009, 16 (1), 97-105;
78. Staponkiene J. Strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose: panašumai ir skirtumai. Socialiniai tyrimai.- Šiauliai: Šiauliu universitetas, 2004, nr. 1 (4), p. 85 – 94. - ISSN 1392-3110;
79. Stogdill R. Handbook of leadership: A survey of theory and research. -New York: Free Press, 1974.-411 p.- ISBN 9781852526818;
80. Stoner J.A.F., Freeman R.D., Gilbert D.R. Vadyba. -Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005.-662 p.-ISBN 9986- 850-30-4;
81. Stoškus S., Beržinskiene D. Pokyčių valdymas. — Šiauliai: Šiauliu universiteto leidykla, 2005.- 232 p.- ISBN 9986-38-624-1;
82. Targamadze, V. Švietimo vadyba: efektyvumas, struktūra, valdymas, strategijos, kon?iktai. – Klaipėda: Klaipėdos universitetas, 2001;

83. Tidikis R. Socialiniu tyrimu metodologija.- Vilnius: Lietuvos teises universiteto leidybos centras, 2003.- 627 p.- ISBN 9955-563-26-5;
84. Valstybes pažangos strategija „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ Patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužes 15 d. nutarimu Nr. XI-2015 (2012-05-30, Valstybes žinios, 2012, Nr.: 61 -3050);
85. Vanagas R., Vyšniauskiene L. (2012). Vadybos pagrindai.-Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2012.- 134 p.-ISBN 978-9955-19-412-5;
86. Vasiliauskas, A. Strateginis valdymas. Kaunas: Technologija, 2005.- 383 p.-ISBN:9955095946;
87. Zakarevicius P. Vadyba.Geneze.Dabartis. Tendencijos. Kaunas, 2002.-225 p.- ISBN 9986 - 850 - 28 – 2;
88. Želvys R. Švietimo organizaciju vadyba.- Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2003.-310 p.- ISBN 9986-19-572-1;
89. Žvirdauskas D. Mokyklų vadovai: vadovauja ar lyderiauja? Švietimo problemos analize, 2007, spalio Nr. 7 (18), p. 2.

## ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS

**Sergejevienė L.** Lyderio vaidmuo mokyklos strateginio valdymo procese / Viešojo administravimo sektoriaus vadybos ir administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. S. Nefas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2013. – 84 p.

### ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuota lyderystės samprata bei strateginio valdymo turinys, išsiaiškintas lyderiu vaidmuo mokykloje bei jos valdyme ir atskleisti lyderystės privalumai, didinant strateginio valdymo sėkmingumą švietimo organizacijoje. Pateikti siūlymai, kaip tobulinti mokyklos valdymo procesą, siekiant lyderystės raiškos strateginiame valdyme. Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu nagrinėjama ir pateikiama lyderystės bei lyderio vaidmens mokykloje samprata. Antroje dalyje nagrinėjamas strateginio organizacijų valdymo turinys ir jo specifika švietimo institucijose, atskleidžiamos šio valdymo ir lyderystės sąsajos. Trečioje dalyje nagrinėjamas mokytoju bei mokyklos direktoriaus pavaduotoju ugdymui požiūris į lyderystės raišką mokykloje ir lyderio vaidmenį strateginiame mokyklos valdymo procese, atskleidžiami lyderystės privalumai siekiant tobulinti mokyklos valdymą.

**Pagrindiniai žodžiai:** kaita, mokykla, viešasis sektorius, valdymas, vadovavimas, itaka, strateginis valdymas, lyderystė, lyderio vaidmuo.

**Sergejevienė L.** The leader's role in the strategic management process / Master's final thesis of the public administration sector management and administration. Academic supervisor doc. dr. S. Nefas. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, 2013. – 84 p.

## ANOTATION

The Master's thesis analyzes the concept of leadership and the content of strategic management, ascertains the role of leaders in the school and its governance, and discloses leadership benefits while increasing the strategic management success in the organization. There have been suggestions presented how to improve the school management process in order to pursue leadership expression in the strategic management. The first part of the work theoretically examines and provides the concept of leadership and the leader's role in school. In the second part, the content of strategic organizational management and its specifics in educational institutions have been examined, also the connections between its management and leadership have been revealed. In the third part teachers and school deputy headmasters' approach to leadership expression in school and the leader's strategic management process have been examined, also there have been revealed the advantages of leadership in order to improve the management of the school.

**Key words:** change, school, public sector, management, administration, influence, strategic management, leadership, leader's role.

## SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA

**Sergejevienė L.** Lyderio vaidmuo mokyklos strateginio valdymo procese / Viešojo administravimo sektoriaus vadybos ir administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. S. Nefas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2013. – 84 p.

Magistro darbo aktualuma lemia tai, kad jame teoriniu bei praktiniu aspektu analizuojamos strateginio valdymo ir lyderystės sąsajos. Suformuluotas teiginys, jog lyderis mokykloje turi didelę įtaką strateginiam organizacijos valdymui ir yra šio darbo problema, kuria sprendžiant iškeltas tyrimo tikslas – gauti naujų žinių apie lyderystės privalumus, didinant strateginio valdymo sėkmingumą švietimo organizacijoje. Siekiant užsibrėžto tikslo, išsikelti tokie tyrimo uždaviniai: ištirti lyderystės raiškos mokykloje sąlygas bei išsiaiškinti lyderio vaidmenį mokykloje ir jos strateginiame valdyme. Tyrimui buvo naudota dviejų respondentų grupių – mokyklos mokytojų bei direktoriaus pavadotojų ugdymui – anketinė apklausa, kurios statistiniu duomenų analize pagrįste šio darbo suformuluota problema bei atskleide lyderystės privalumus, didinančius strateginio valdymo sėkmingumą švietimo organizacijoje, padėjo identifikuoti lyderio vaidmenį joje. Tyrimo metu buvo nustatyta, jog mokyklos veikla gerėja ištraukus į jos valdymą iniciatyviems, aktyviems darbuotojams, o veiksminga lyderyste galėtų būti panaudojama mokyklos veiklos planavimui, tobulinimui, vertinimui bei analizavimui, siekiant strateginio mokyklos valdymo.

Pirmoje magistrinio darbo dalyje teoriniu aspektu nagrinėjama ir pateikiama lyderystės bei lyderio vaidmens mokykloje samprata. Antroje dalyje nagrinėjamas strateginio organizacijų valdymo turinys ir jo specifika švietimo institucijose, atskleidžiamos šio valdymo ir lyderystės sąsajos. Trecioje dalyje nagrinėjamas mokytojų bei mokyklos direktoriaus pavadotojų ugdymui požiūris į lyderystės raišką mokykloje ir lyderio vaidmenį strateginiame mokyklos valdymo procese, atskleidžiami lyderystės privalumai siekiant tobulinti mokyklos valdymą. Pateikti siūlymai, kaip tobulinti mokyklos valdymo procesą, siekiant lyderystės raiškos strateginiame valdyme.

## SANTRAUKA ANGLŲ KALBA

### SUMMARY

**Sergejevienė L.** The leader's role in the strategic management process / Master's final thesis of the public administration sector management and administration. Academic supervisor doc. dr. S. Nefas. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, 2013. – 84 p.

The topicality of the Master's work is determined by the fact that in it the connections between strategic management and leadership are examined by theoretical and practical aspects. There has been a statement formulated that the leader of the school has a significant impact on the strategic management of an organization and it's the problem of the work. While solving the problem there has been the aim formulated - to get new knowledge about leadership advantages while increasing the strategic management success in an educational organization. In order to achieve this aim, there have been set the following research objectives: to investigate the conditions of leadership expression in a school and find out the school leader's role in a school and in its strategic management. A questionnaire survey was used with two groups of respondents - school teachers and deputy headmasters. Its statistical analysis grounded the formulated problem of the work and revealed leadership advantages which increase the success of strategic management in an educational organization, it also helped to identify the leaders' role in it. The research showed that the activities of the school develop when initiative and active employees get involved in it, and that effective leadership can be used for activity planning, improvement, estimation and analysis while pursuing for strategic management of the school.

The first part of the Master's thesis theoretically examines and provides the concept of leadership and the leader's role in a school. In the second part, the content of strategic organizational management and its specifics in educational institutions have been examined, also the connections between its management and leadership have been revealed. In the third part teachers and school deputy headmasters' approach to leadership expression in school and the leader's strategic management process have been examined, also there have been revealed the advantages of leadership in order to improve the management of the school. There have been suggestions presented how to improve the process of the school management in order to seek for leadership expression in the strategic management.



# **P R I E D A I**

