

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
SOCIALINĖS POLITIKOS FAKULTETAS  
EDUKOLOGIJOS INSTITUTAS**

**ZINA PEČIULIENĖ**

**LYDERYSTĖ KAIP ŠVIETIMO ORGANIZACIJOS  
EFEKTYVAUS VALDYMO PRIELAIDA**

**Magistro baigiamasis darbas**

**Vadovė  
Doc. Dr. Rita Dukynaitė**

**VILNIUS, 2013**

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
SOCIALINĖS POLITIKOS FAKULTETAS  
EDUKOLOGIJOS INSTITUTAS**

**LYDERYSTĖ KAIP ŠVIETIMO ORGANIZACIJOS  
EFEKTYVAUS VALDYMO PRIELAIDA**

**Teisės edukologijos iššestinių studijų magistro baigiamasis darbas  
Studijų programa 621 x 20019**

**Vadovė**

**Doc. Dr. Rita Dukynaitė  
2013 05**

**Recenzentas**

**Atliko  
TEDmis1-02 gr. Stud.  
Z.Pečiulienė  
2013 05 03**

**VILNIUS, 2013**

# TURINYS

<b>IVADAS</b> .....	4
<b>1. LYDERYSTĖS VAIDMUO SIEKIANT EFEKTYVAUS ŠVIETIMO ORGANIZACIJOS VALDYMO</b> .....	11
1.1. Lyderystės samprata ir ypatumai .....	11
1.2. Lyderystės reiškinys švietimo valdyme.....	15
1.3. Lyderystės tipai ir jų efektyvumas .....	22
1.3. Švietimo organizacijos valdymo efektyvumas .....	26
<b>2. EMPIRINIS LYDERYSTĖS KAIP EFEKTYVAUS ŠVIETIMO ORGANIZACIJOS VALDYMO PRIELAIDOS TYRIMAS</b> .....	33
2.1. Tyrimo metodika.....	33
2.2. Tyrimo rezultatų kiekybinė analizė.....	34
2.3. Tyrimo rezultatų kokybinė analizė.....	51
<b>IŠVADOS</b> .....	63
<b>REKOMENDACIJOS</b> .....	65
<b>LITERATŪRA</b> .....	66
<b>ANOTACIJA</b> .....	73
<b>ANNOTATION</b> .....	74
<b>SANTRAUKA</b> .....	75
<b>SUMMARY</b> .....	76
<b>PRIEDAI</b> .....	77

## SAVOKŲ ŽODYNAS

**Bendradarbiavimas** – draugiškas, išmintingas problemų sprendimo būdas, kai patenkinami abiejų pusių poreikiai (D.Botyriūtė, R.Grigas, 2006, p. 55).

**Efektyvumas** – organizacijos veiklos kokybė, jos paskirties įgyvendinimo laipsnis, investuotų išteklių atsiperkamumas bei suinteresuotų šalių poreikių tenkinimo laipsnis (A.Bagdonas, P.Jucevičienė, 2000, p. 97).

**Komunikacija** – pagrįstas lyderystės raiškos elementas, užtikrinantis lyderio ir jo pasekėjų ryšį ir bendrą veiklą (R. Dukynaitė, R. Ališauskas, 2012, p. 78).

**Lyderystė** - reiškiny, kuomet kažkoku būdu (elgesiu, priimamais sprendimais, propaguojamomis vertybėmis, turimomis savybėmis ir kt.) daromas poveikis ar įtaka kitam žmogui ar žmonių grupei (J. Navickaitė ir kt., 2007, p. 2).

**Mokytojų bendruomenė** – mokyklos mokytojai, Mokyklos vadovas, jo pavaduotojai ir kiti mokyklos darbuotojai, ugdantys mokinius ir teikiantys pagalbą mokiniams ir jų šeimoms (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito rekomendacijos, 2008, p. 19).

**Mokyklos vidaus auditas** – veiklos kokybės nustatymas, kurio metu vertintojas ir vertinamasis sutampa (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito rekomendacijos, 2008, p. 19).

**Mokyklos vadovo lyderystė** – tai mokyklos bendruomenę telkianti jėga, kylanti iš vadovo asmeninių bruožų, požiūrių ir vertybių, taip pat iš mokyklos bendruomenės narių ir situacijos sąveikos (D.Žvirdauskas, 2006).

**Sinergija** - atsiranda sistemos viduje dėl sistemos komponentų tarpusavio sąveikos (A. Skaržauskienė 2008, p. 9).

**Švietimo įstaigos išorinis vertinimas** – įstatymų lydimais aktais nustatytų subjektų ar institucijų valia iš šalies atliekamas švietimo įstaigos vertės ir kokybės apibūdinimas bei pokyčių matavimas pagal sutartinius švietimo įstaigai žinomus kokybės rodiklius (S.Balčiūnas, A.Blinstrubas, 2006, p. 166).

**Mokyklos valdymo efektyvumas** - reikšmingas pedagoginio poveikio rezultatas, pasekmė (G. Dirsienė, 2011, p. 32).

**Valdymas** – planingo išteklių panaudojimo bei veiklos modelis, kurio tikslas – padėti organizacijai įgyvendinti savo siekius (G. Dessler, 2001, p. 33).

## Lentelių sąrašas

1 lentelė. Lyderystės raiškos mokykloje dimensijos.....	21
2 lentelė. Tyrimo dalyvių skaičius Vilkaviškio miesto mokyklose.....	33
3 lentelė. Mokytojų požiūris į lyderystės, kaip efektyvaus valdymo prielaidos, raišką mokykloje.....	36
4 lentelė. Mokytojų požiūris į lyderystės, kaip efektyvaus valdymo prielaidos, raišką mokyklos vadovo veikloje.....	38
5 lentelė. Mokytojų požiūris į lyderystės kaip efektyvaus valdymo prielaidos raišką asmeninėje srityje.....	39
6 lentelė. Mokytojų požiūris į efektyvaus mokyklos valdymo požymius.....	40
7 lentelė. Mokytojų požiūrio į lyderystės, kaip efektyvaus valdymo prielaidos, raišką asmeninėje srityje skirtumas priklausomai nuo lyties.....	41
8 lentelė. Mokytojų požiūris į lyderystės, kaip efektyvaus valdymo prielaidos, raišką mokykloje pagal išsilavinimą.....	42
9 lentelė. Mokytojų požiūris į lyderystės, kaip efektyvaus valdymo prielaidos, raišką vadovo veikloje pagal išsilavinimą.....	43
10 lentelė. Mokytojų požiūris į lyderystės, kaip efektyvaus valdymo prielaidos, raišką asmeninėje srityje pagal išsilavinimą.....	44
11 lentelė. Mokytojų požiūris į mokyklos valdymo efektyvumo rodiklius pagal išsilavinimą.....	45
12 lentelė. Mokytojų požiūris į lyderystės, kaip efektyvaus valdymo prielaidos, raišką mokykloje pagal mokyklas.....	46
13 lentelė. Mokytojų požiūris į lyderystės, kaip efektyvaus valdymo prielaidos, raišką vadovo veikloje pagal mokyklas.....	48
14 lentelė. Mokytojų požiūris į lyderystės, kaip efektyvaus valdymo prielaidos, raišką asmeninėje srityje pagal mokyklas.....	49
15 lentelė. Mokytojų požiūris į mokyklos valdymo efektyvumo požymius pagal mokyklas.....	50
16 lentelė. Tyrimo dalyvių charakteristikos.....	51
17 lentelė. Vadovų požiūris į mokyklos veiklos prioritetus.....	51
18 lentelė. Vadovų požiūris į mokyklos valdymo struktūrą.....	52
19 lentelė. Vadovų požiūris į mokyklos bendruomenės dalyvavimą valdyme.....	53
20 lentelė. Vadovų požiūris į mokyklos bendruomenės indėlį į mokyklos valdymą.....	54
21 lentelė. Vadovų požiūris į mokytojų lyderių savybes.....	55
22 lentelė. Vadovų požiūris į darbuotojų motyvavimą.....	56
23 lentelė. Vadovų požiūris į bendruomenės reakciją į naujovių diegimą.....	57
24 lentelė. Vadovų požiūris į darbuotojų iniciatyvas.....	58
25 lentelė. Vadovų požiūris į mokyklos valdymo vertinimo priemones.....	58
26 lentelė. Vadovų požiūris į mokyklos valdymo efektyvumą lemiančius veiksnius.....	59
27 lentelė. Vadovų požiūris į mokyklos valdymo efektyvumo rodiklius.....	60
28 lentelė. Vadovų požiūris į mokyklos valdymo efektyvumo gerinimo priemones.....	61

## Paveikslų sąrašas

1 pav. Lyderystės teorijų raidos etapai .....	13
2 pav. Lyderystės raiška efektyviame mokyklos valdyme.....	18
3 pav. Lyderystės tipų ir stilių raidos piramidė .....	22
4 pav. Švietimo organizacijos valdymo efektyvumo raiškos sritys švietimo organizacijos valdyme.....	26
5 pav. Švietimo rezultatų vertinimo sritys .....	30
6 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal mokyklas.....	34
7 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal lytį.....	35
8 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	35
9 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal pedagoginio darbo stažą.....	36
10 pav. Asmeninės lyderystės raiškos valdyme vertinimas pagal lytį.....	42
11 pav. Lyderystės raiškos, kaip efektyvaus valdymo prielaidos mokykloje, vertinimas pagal išsilavinimą.....	43
12 pav. Lyderystės raiškos, kaip efektyvaus valdymo prielaidos vadovo veikloje, vertinimas pagal išsilavinimą.....	44

## ĮVADAS

**Temos aktualumas.** Lyderystė švietimo organizacijoje galima įvairiuose lygmenyse: valstybiniu, savivaldos ir mokyklos lygmeniu. Švietimas matomas kaip visuomenės raidos katalizatorius, ir, R. Ališausko (2010) teigimu, yra pagrindo teigti, kad šiuo laikotarpiu jis daugeliu atvejų lenkia kitose visuomeninio gyvenimo srityse susikosčiusias tradicijas. „Vizija, kurios turėtų būti siekiama, tai žmogus – laimingesnis, racionalesnis ir humaniškesnis nei kada nors yra buvęs“ (T. Brameld, 1971, cit. T. M. Thomas, 1994, p. 73). Taigi visa švietimo sistema tampa lydere kitų visuomeninio gyvenimo sričių atžvilgiu. Esminis švietimo politikos tikslas yra švietimo kokybės pagerėjimas, efektyvumas (R. Ališauskas, 2009). Švietimo organizacijos efektyviam funkcionavimui ypač svarbus organizacijos valdymas, nuo kurio priklauso visos organizacijos vykdomos veiklos rezultatai. Mokyklos veiklos efektyvumas suvokiamas kaip pasiekiamas pažanga, tinkamas išteklių panaudojimas, palankus klimatas ir pasiekiami rezultatai (A. Bagdonas, P. Jucevičienė, 2000). M. Lukšienė (2000) pabrėžia mokėjimo atrasti pastovumo ir tęstinumo elementus vykstančioje kaitoje svarbą. Kelias į efektyvumą veda per efektyvų valdymą, kuris priklauso nuo jį atliekančių asmenų, jiems būdingų bruožų, gebėjimų ir kompetencijų valdymo srityje. Mokyklų išlikimą kintančioje aplinkoje užtikrina nuolatinis veiklos efektyvinimas, efektyvus pokyčių valdymas, siekiant kuo geresnių veiklos rezultatų. Todėl lyderių vaidmuo inicijuojant reikšmingus pokyčius organizacijoje tampa ypač svarbus.

Bendrojo ugdymo mokyklos valdymas ir jo efektyvumas siejamas su viso pedagogų kolektyvo darbu ir jo rezultatais. Atsakomybės pasidalijimas padeda lanksčiau atlikti valdymo funkcijas. Lyderystė švietimo organizacijoje ir lyderiaujančių asmenybių vykdoma veikla įkūnija organizacijos siekiamus tikslus. Kadangi švietimo organizacijos veikla siejama su ugdymu ir mokymusi, tad ir apie organizacijos veiklos efektyvumą paprastai sprendžiama iš konkrečių pasiektų rezultatų, mokymosi lygio. R. J. Marzano, T. Waters ir B. T. Nulty (2011) teigimu, labai veiksmingai dirbantis mokyklos vadovas gali daryti didelę įtaką bendriems mokinių mokymosi pasiekimams. Tačiau, suvokiant, kad mokymosi rezultatai yra tik galutinis efektyvumo rodiklis, svarbu pabrėžti, kad nuo valdymo pobūdžio priklauso ir organizacijos narių tarpusavio santykiai, kiekvieno organizacijos nario asmeninio ir profesinio tobulėjimo siekis, motyvacija ir kt. veiksniai, kurie neišvengiamai yra susiję su organizacijos veiklos efektyvumu. Lyderystė suvienija organizacijos narius ir nukreipia jų veiklą bendro tikslo siekimui, sustiprinant jos poveikio efektyvumą. Todėl, analizuojant lyderystę kaip švietimo organizacijos efektyvaus valdymo prielaidą, dėmesys turi būti skiriamas ne tik formaliam valdymo funkcijų atlikimui, kuris labiau atspindi vadovavimą, o ne lyderystę, bet ir psichologiniams, emociniams bei socialiniams lyderystės aspektams švietimo organizacijos valdymo srityje.

Efektyvus švietimo organizacijos valdymas lemia jos pranašumą ir prestižą, padeda prisitaikyti prie naujai iškylančių reikalavimų ir naujų valdymo krypčių. Pastaruoju metu Lietuvoje ypač daug dėmesio skiriama švietimo valdymo pokyčiams, strateginio valdymo, kaip priemonės lyderystės raiškai organizacijoje, analizei.

Ypatingo susidomėjimo sulaukęs lyderio vaidmens organizacijoje reiškinys buvo pastebimas ir anksčiau, aptariamasis lietuvių autorių R.Razausko (1997), A.Sakalo (1998), S.Butkaus (2003) ir kt. veikaluose, vėliau lyderystės temą plėtojo K. Masiulis ir T. Sudnickas (2008), K.Ž. Svetikas bei M.Arimavičiūtė (2011) ir kt. Apie lyderystės reikšmės švietimo organizacijose pripažinimą liudija ir Formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo sistemos koncepcijoje (2008), vadovaujantis Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatomis, atskirai išskirta lyderystės, kaip gebėjimo sudominti ir telkti žmones išskirtiniams rezultatams pasiekti, nebūtinai susijusio su formaliais įgaliojimais ir neapsiribojančio veikimu organizacijos viduje, sąvoka. Pastarajame dešimtmetyje lyderystė sulaukė ypatingo dėmesio, vis labiau akcentuojant sunkiai apibrėžiamus psichologinius ir emocinius lyderystės aspektus, įtakojančius organizacijos veiklą. Bendrieji organizacijos valdymo klausimai analizuojami W. F. Dydricho (2010), L. B. Belkerio ir G. S. Topchiko (2008), J. A. F.Stonerio, E. R. Frymano ir D. R. Gilberto (2006)- darbuose. Šiuos aspektus aptaria ir lietuvių autoriai: V. Baršauskienė, J. Almonaitienė, R. Lekavičienė ir D. Antinienė (2010), B. Martinkus, S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2010), A. Šalčius (2009), I. Bakanauskienė (2008), D. Diskienė ir A. Marčinskas (2007).

Švietimo organizacijos valdymo ypatumai analizuojami lietuvių autorių - R.Želvio (1999), A.Bagdono ir P.Jucevičienės (2000), G. Cibulsko, V. Žydžiūnaitės, M. Kruopo, R. Šišlo, R. Prakapo, A. Tamošaitytės ir A. Dziuričienės (2009)- darbuose. Lyderystės raiška valdyme atsispindi lietuvių autorių R.Ališausko (2008, 2009, 2010), R.Ališausko ir R.Dukynaitės (2007, 2008, 2012) bei užsienio – T.J.Sergiovanio (2005), D.Golemano (2007, 2008), S.Nealo, L. Spencer-Arnello ir L.Wilsono (2008), K.Čapmano, M.Ainskou, Dž.Brago, H.Giunterio, Dž.Halaso, D.Tongono, D.Mjuiso ir M.Vesto (2010), F.Hartlio ir K.Tomo (2010), R.J.Marzano, T.Waterso ir B.A.Maknalty (2011) - autorių veikaluose.

Susidomėjimas lyderyste švietimo srityje paskatino per keletą pastarųjų metų atlikti reikšmingų tyrimų įvairiomis temomis. Jie atliko svarbų vaidmenį plėtojant lyderystės reiškinį švietimo aplinkoje. Užsienio autoriai B. Pontas, D. Nuše ir H. Murmanas 2008 metais analizavo įvairius lyderystės tobulinimo mokykloje aspektus, pradedant bendraisiais politikos ir praktikos klausimais ir vėliau gilinantis į lyderystės raišką mokyklos bendruomenėje. Ypač svarbūs E. Hargryvso, G. Halašo ir B. Ponto (2007) tyrimai lyderystės mokykloje srityje.

Lietuvoje iš atliktų tyrimų galima išskirti D. Žvirdausko (2006) atliktą mokyklos vadovo lyderystės raiškos analize. Tais pačiais metais pasirodė R. Adomaitienės, I. Zubrickienės ir M.A.



Andriekienės (2006) pedagogų požiūrio į darnų vystymąsi tyrimas, atskleidžiantis plėtros galimybes. Reikšminga G. Cibulsko, V. Žydžiūnaitės, M. Kruopo, R. Šišlo, R. Prakapo, A. Tamošaitytės ir A. Dziuričienės, konsultuojantis su A. Hargreavsu ir L. Stoll, Lietuvos mokyklų valdymo efektyvumo analizė, publikuota 2009 metais. G. Cibulskas bei V. Žydžiūnaitė į lyderystės vystymąsi mokykloje gilinosi 2012 publikuotame tyrime. Kaip vieną naujausių galima įvardinti ir V. Beresnevičiūtės, V. Dagtės, G. Dapkaus, E. Katiliūtės ir E. Savičiūtės (2011) vadovaujamą tyrimą, skirtą lyderystės raiškos atskleidimui švietimo srityje. Šiuo tyrimu lyderystė matuojama skirtingais lygmenimis, vertinant jos raišką nacionaliniu, vietiniu, mokyklos ir individualiu lygmenimis. Ypač reikšmingas literatūros apie lyderystę švietimo srityje sklaidai ir gausinimui, tyrimų organizavimui yra Švietimo ir mokslo ministerijos vykdomas projektas „Lyderių laikas“, pradėtas įgyvendinti 2005 metais. Šio projekto metu atsiskleidė Lietuvos ir užsienio šalių lyderystės temą analizuojančių autorių bendra veikla, pasireiškusi tiek verstinės ir originalios literatūros lyderystės tema pagausėjimu, tiek ir išsamiais tyrimais, susijusiais su lyderyste švietimo srityje. Vis dėlto, kadangi daugelis pirmųjų tyrimų buvo orientuoti tik į vadovo asmenybės analizę, vėliau atskleidžiant ir lyderystės raišką bendrojo lavinimo mokyklos aplinkoje, lyderystės poveikis efektyviam organizacijos valdymui dar mažai tyrinėtas.

**Temos problema:** švietimui užimant svarbias pozicijas visuomenės raidoje, lyderystė tampa esminiu šiuolaikinių švietimo organizacijų tobulėjimo veiksmu, todėl aktualu išsiaiškinti jos teigiamos įtakos organizacijos valdymo efektyvumui aspektus.

**Tyrimo objektas:** lyderystė - kaip efektyvaus švietimo organizacijos valdymo prielaida.

**Ginamieji teiginiai:** teigiamas vadovo požiūris į kitų švietimo organizacijos narių dalyvavimą mokyklos valdyme ir visų organizacijos narių iniciatyvumas bei atsakomybė už organizacijos veiklos rezultatus turi įtakos mokyklos valdymo efektyvumui.

**Tyrimo tikslas:** išsiaiškinti lyderystės įtaką efektyviam švietimo organizacijos valdymui.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti mokslinę vadybinę literatūrą ir teisės aktus, susijusius su mokyklos, kaip organizacijos, valdymu ir nustatyti tyrimo tikslą bei uždavinius.
2. Atskleisti lyderystės įtaką, siekiant efektyvaus švietimo organizacijos valdymo.
3. Ištirti lyderystės įtakos efektyviam švietimo organizacijos valdymui ypatumus.
4. Pateikti rekomendacijų mokyklos valdymo efektyvinimo klausimais.

**Tyrimo dizainas.** Atliekant tyrimą, daroma prielaida, kad lyderystė pasireiškia kaip svarbus efektyvaus mokyklos valdymo veiksnys. Svarbų vaidmenį mokyklos valdyme atlieka visa mokyklos bendruomenė. Kadangi, pasak A.Hargreaves (cit. S.Plienaitytė, 2007), kiekvienas gali būti lyderis, tad lyderių vaidmuo priskiriamas ne tik mokyklos vadovams, bet ir joje dirbantiems pedagogams, mokiniams, jų tėvams ir kitiems asmenims, kurie vienaip ar kitaip prisideda prie

mokyklos valdymo. R.Prakapas (2010) pastebi, kad, nors ir pakankamai paprasta įvertinti mokyklos darbo rezultatyvumą, tačiau ypač sudėtinga gauti patikimos informacijos apie procesus, kurie indėlių paverčia rezultatais ir lemia jų kokybę. Lyderystės, kaip proceso, įtakos valdymo efektyvumo vertinimui, remiantis R.Prakapu (2010), geriausiai tinka vidinis mokyklos bendruomenės įsivertinimas. Pasirinktas mišrus tyrimas, taikant kokybinį ir kiekybinį darbo metodus. Tyrimo instrumentas: pusiau struktūrizuotas interviu ir anketa. Tyrimo dalyviai - bendrojo lavinimo mokyklos pedagogai. Šių tiriamųjų požiūrių analizė atskleidžia objektyvų požiūrį iš šalies į mokyklos valdymą.

**Tyrimo metodai:** kiekybinė lyginamoji ir kokybinė (content) tyrimo duomenų analizė.

**Darbo struktūra:** darbą sudaro įvadas, dvi pagrindinės darbo dalys - teorinė ir empirinė -, darbo išvados, naudotos literatūros sąrašas, santraukos lietuvių ir anglų kalbomis ir priedai.

# 1. LYDERYSTĖS VAIDMUO SIEKIANT EFEKTYVAUS ŠVIETIMO ORGANIZACIJOS VALDYMO

## 1.1. Lyderystės samprata ir ypatumai

Kiekvienoje veiklos srityje vis labiau pastebima iniciatyvios ir stimuliuojančios veiksmingos pokyčius lyderystės raiška. Jau nuo antikos laikų buvo manoma, kad lyderystė yra svarbiausias veiksnys, lemiantis tiek organizacijos ar institucijos, tiek ir atskiro individo sėkmę (R. J. Marzano ir kt., 2011). Lietuvių autoriai K. Masiulis ir T. Sudnickas (2008) nurodo, kad pats lyderystės terminas (angl. – leadership) atsirado palyginti neseniai, vos prieš keletą šimtų metų, tačiau P. Einsvorto (2009) pateikiamas faktas, kad vien per pastaruosius 60 metų buvo sukurtos daugiau nei 65 lyderystės klasifikacijos, rodo šios temos aktualumą. Dar 1974 m. R.M. Stogdill'as pastebėjo, kad yra beveik tiek pat, kaip ir žmonių, mėginančių apibrėžti šią sąvoką. Ji suvokiama ir kaip įtaka, ir kaip procesas, ir kaip pašaukimas, tačiau vargu ar vienas žodis yra pajėgus apibrėžti šį terminą.

Kalbant apie lyderystės sampratą, sutinkama daug įvairių požiūrių. K.Masiulis ir T.Sudnickas (2008) lyderystę sieja su kariniais, politiniais, religiniais ar socialiniais judėjimais, kai lyderio vaidmuo tampa labiausiai pastebimas, tačiau šiuolaikinėje visuomenėje lyderystės vaidmuo atsiskleidžia įvairiose terpėse ir aplinkose, pradedama suvokti, kad lyderiai gali reikštis įvairaus dydžio organizacijose, kolektyvuose, socialinėse grupėse ir kt. Toks požiūris lyderystei palieka pakankamai siauras veiklos ribas.

Žymiai platesnį lyderystės pritaikomumą mato kiti autoriai. Pasak D. Žvirdausko (2006), lyderystė – tai kūrybinė ir dvasinė galia, tokie tarpasmeniniai santykiai, kai vadovui paklūstama todėl, kad to norima, o ne todėl, kad tai privaloma. Tai - poveikio žmonėms menas, kai veikiama įtikinimu ar pavyzdžiu, asmens gebėjimas veikti kitą asmenį, skatinant jį būti veiklesnį. Lyderystė apibūdinama kaip poveikio žmonėms jėga, išryškėjanti sąveikaujant grupės nariams: pripažintas lyderis įgyja tokį grupės narių neformalų pasitikėjimą, sprendimų priėmimo, vizijos formavimo ir įgyvendinimo galią, kad žmonės savanoriškai buriasi aplink jį, skatinantį juos veikti ir vienijantį bendram tikslui. Lyderis – tai asmuo, gebantis vadovauti taip, kad juo patiktų kiti. Vadovo lyderystė – tai santykiai, kada aplinkiniai vadovą gerbia ne dėl to, kad jis vadovas, o dėl to, kad jis yra jų pripažintas autoritetas, ir su jo nuomone jie sutinka ar paklūsta jam ne dėl to, kad privalo, o dėl to, kad patys to nori (D. Žvirdauskas, 2006). Lyderystė nesuvokiama be lyderio vaidmens, kuris paprastai išskiriamas iš minios žmonių, sekančių jo pėdomis pagal sunkiai įvardijamus požymius. Šiuo atveju labiausiai orientuojamasi į vadovą kaip lyderį, tačiau menkai įvardijamas kitų organizacijos narių vaidmuo ir lyderystės galimybės bei jos raiškos įtaka vadovavimui.

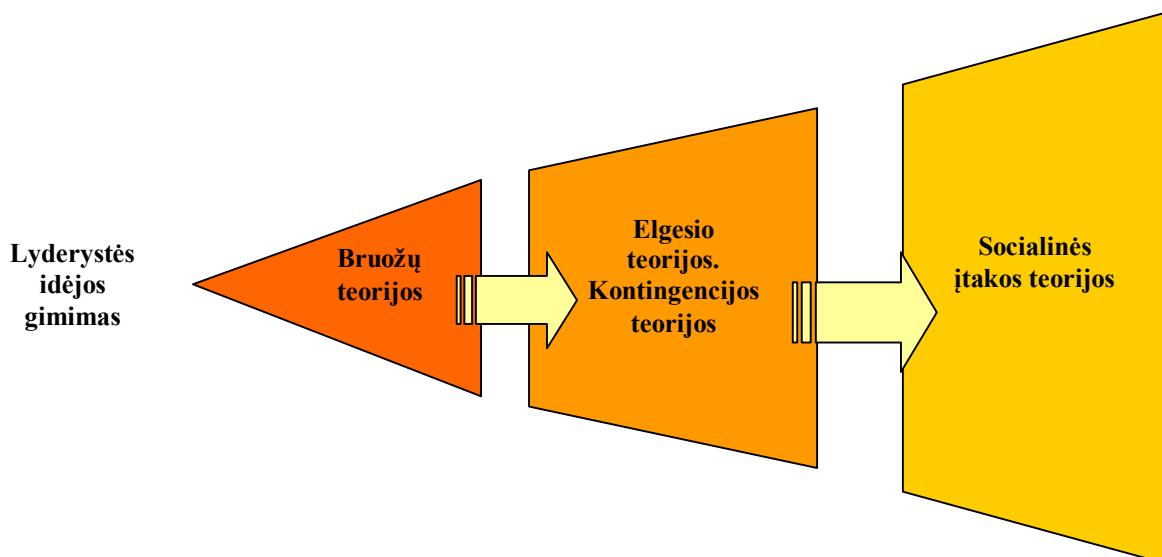
Tuo tarpu J. Navickaitė ir kt. (2007) lyderystę pirmiausiai apibūdina kaip reiškinį, kuomet kažkokiu būdu (elgesiu, priimamais sprendimais, propaguojamomis vertybėmis, turimomis

savybėmis ir kt.) daromas poveikis ar įtaka kitam žmogui ar žmonių grupei (p. 2). Analogišką sampratą siūlo ir P. Einsvortas (2009), teigdamas, kad lyderystė yra procesas, kuriuo asmuo daro poveikį asmenų grupei siekiant bendro tikslo. Pagal šį apibrėžimą lyderystė tampa reiškiniu, galinčiu gimti bet kokioje terpėje, aplinkoje, organizacijoje. Vadinas, lyderystė galima nepriklausomai nuo organizacijoje užimamų pareigų hierarchinio laiptelio lygmens. Tai patvirtina B. Ponto, D. Nusche ir D. Hopkinso (2008) mintis, jog lyderystė – platesnė sąvoka, kuri reiškia, kad vadovauti gali ne vienas asmuo, bet šią užduotį galima paskirstyti įvairiems žmonėms, dirbantiems mokykloje ir už jos ribų. Lyderystė mokykloje gali apimti asmenis, atliekančius įvairius vaidmenis ir funkcijas (pvz.: direktoriai, pavaduotojai, lyderių grupės, mokyklų valdybos ir mokyklų darbuotojai, atliekantys lyderystės užduotis). Ši samprata lyderystę perteikia kaip reiškinį, galintį egzistuoti įvairiose plotmėse ir įtakoti socialinę aplinką bei joje vykstančius pokyčius. Apibendrinant visų autorių išsakytas mintis, galima daryti vieną bendrą išvadą, kad lyderystė visų pirma yra ne vieno asmens veikla, o procesas, darantis įtaką kitiems. Toks bendras lyderystės apibrėžimas yra būdingas visoms organizacijoms, o švietimo organizacijos pasižymi savita veikla. L. Lambert (2003) pateikia išplėstinę lyderystės mokykloje sampratą, pagal kurią:

1. Lyderystė mokykloje turi būti suprantama kaip abipusis, tikslingas mokymasis bendruomenėje.
2. Kiekvienas turi teisę, atsakomybę ir gebėjimą būti lyderiu.
3. Tikslingos aplinkos kūrimas – kiekvieno prioritetas.
4. Žmonių įsitraukimas priklauso nuo aiškiai nubrėžtų lyderystės rėmų.
5. Pedagogai yra ryžtingi vedliai realizuojant tikslus (Lyderystės vystymosi mokykloje modelis 2012, p. 41).

Ši samprata ypatinga tuo, kad joje išryškėja mokymo ir mokymosi vaidmuo, ypač būdingas švietimo organizacijoms. Be to, pabrėžiamas mokymosi abipusiškumas, aktyvi lyderio sąveika su savo pasekėjais, ne tik įtraukiant juos į tikslingą veiklą, bet ir pačiam tobulėjant abipusės sąveikos metu. Šiuolaikiniu požiūriu lyderystė atsiskleidžia kaip „*sudėtingas interaktyvus socialinis procesas*“ (R. Glateris, 2008, p. 4), kuris švietimo organizacijoje pasireiškia jam būdingu aktyviu komunikaciniu aspektu, mentoryste ir grįžtamojo ryšio siekiu.

Lyderystės reiškinys buvo analizuojamas vadovaujantis įvairiais požiūriais, kurių kaita atspindi lyderystės sampratos raidą. Prasidėjusios vienvaldžio lyderio vaidmens analize, atskleidžiant jo įtaką, palaipsniui išsivystė nuo asmenybės nagrinėjimo iki tarpasmeninių ryšių, tarpusavio sąveikos ypatumų analizės (žr. 1 pav.).



**Šaltinis:** sudaryta pagal A. Skaržauskienę, 2008; K. Masiulį ir T. Sudnicką, 2008; G. Cibulską ir V. Žydžiūnaitę, 2012; Lyderystės ateitis, 2010.

### 1 pav. Lyderystės teorijų raidos etapai

Požiūris į lyderystę kito nuo „didžiojo žmogaus teorijos“, pabrėžiančios išskirtinės asmenybės reikšmę įvykiams ir jų eigai (R. J. Marzano, 2011, p. 13), iki šiuolaikinių teorijų, paremtų socialinės sąveikos idėjomis. Socialinės įtakos teorijos pabrėžė lyderio ir jo pasekėjų santykių reikšmę vadovavimo sėkmei. Dėl to paskui iškeltos transformacinės lyderystės, skatinančios organizacijos kaitą ir tobulėjimą, idėjos (A. Diržytės, J. Sondaitės, N. Norvilės ir kt., 2012). Transformacinė lyderystė, paverčiant pasekėjus lyderiais, skatina organizaciją ir jos narius tobulėti, o pačius lyderius paverčia moraliniu pavyzdžiu (R. J. Marzano, 2011, p. 26). A. Diržytės, J. Sondaitės, N. Norvilės ir kt. (2012, p. 180) teigimu, naujausios lyderystės teorijos ir jų idėjos paremtos „naujosios paradigmos“ arba „naujojo amžiaus“ lyderystė, kurios pagrindas yra sisteminis požiūris į organizaciją, lyderystę suprantant kaip pokyčius ir nuolatinį mokymosi procesą. Taigi, naujoji lyderystės teorijų banga pratęsia ir papildo transformacinės lyderystės koncepciją.

Apie lyderį, jo veiklą, nepriklausomai nuo lyderystės raiškos pobūdžio, pirmiausiai sprendžiama iš tos organizacijos, kuriai jis vadovauja ar joje dirba, veiklos stiliaus, pobūdžio ir pasiektų rezultatų. Lyderystės požymiai ir efektyvumas suvokiamas kaip sugebėjimas vadovauti grupei, siekti grupei būdingų tikslų, padėti grupei išlikti, augti ir vystytis bei ilgesnį laikotarpį išlaikyti lyderio statusą, neprarandant savo pasekėjų (K. Masiulis ir T. Sudnickas, 2008). Kaip jau minėta, vienas pagrindinių lyderiui būdingų bruožų – tai neformali ir neįtikėtina stipri įtaka pavaldiniams, verčianti juos savo valia siekti maksimalių rezultatų. Šiuo atveju apibrėžtinės vadovavimo sampratos ribos. Vadovavimo procesas, pasak J. Kvedaravičiaus (2008), įmanomas, kai vadovaujami objektai ar subjektai neturi nuosavo nepriklausomo funkcionavimo, neformuluoja nuosavų tikslų ir uždavinių. Jei yra laikomasi vadovavimo organo tikslų ir uždavinių, tada

vadovavimas suprantamas kaip vieninga, sudėtinga šių tikslų siekimo priemonė. Tokia samprata prieštarauja lyderystės raiškai, kai yra skatinamas visų organizacijos narių dalyvavimas ir siekiama, kad organizacijos tikslai ir uždaviniai būtų priimtini visiems bendruomenės nariams, neprimetant jų mechaniškai. Lyderiškas vadovavimas labiau sietinas su savarankišku objektų ar padalinių funkcionavimu, o jų veiklos tikslai, būdami savarankiški, tuo pačiu atliepia ir papildo bendrą visos organizacijos tikslą. Tokiu būdu kiti organizacijos nariai, pavaldiniai, taip pat įgyja galimybes savo lyderystės plėtojimui. Nepaisant to, kad pavaldinių lyderystės raiška gali būti įkvėpta vadovo lyderystės, todėl tarsi atkartoja vadovo veiklą ir idėjas, ji pasižymi tam tikru savarankiškumu ir perimamumu, sklaida tarp kitų organizacijos narių. Lyderyste ir drąsa tarsi „užsikrečiama“ ir visos jėgos bei išradingumas nukreipiamas vieno, bendrai suvokto tikslo siekimui, kas, be abejo, padidina organizacijos veiklos efektyvumą.

Lyderystė nėra vadovavimo priešprieša, tačiau ji sudaro sąlygas pokyčiams ir efektyviam jų įgyvendinimui. Vadovai savo ruožtu garantuoja veiklos ir siekių aiškumą, bendrą sutarimą ir įsipareigojimą organizacijai, šiuo atveju – mokyklai. Vadovo ir lyderio veikla turi tiek bendrų bruožų, tiek ir skirtumų (Organizacijų vadyba, 2011). Svarbiausi vadovavimo ir lyderiavimo skirtumai susiję su vadovavimo siekiu užtikrinti tvarką ir nuoseklumą ir lyderystės siekiu užtikrinti pokyčius ir judėjimą. Vis dėlto neįmanoma visiškai atskirti vadovavimo ir lyderystės ir paneigti kiekvieno iš šių reiškinių pranašumų. Stiprus, tačiau stokojantis lyderystės vadovavimas gresia biurokratinio vadovavimo įsigalėjimu organizacijos viduje. O stipri lyderystės raiška, stokojant nuoseklaus ir gerai organizuoto vadovavimo, dažniausiai būna chaotiška, nevaldoma ir neorientuota į rezultatyvumą. Lyderystė organizacijos valdymui suteikia socialumo ir sušvelnina formalų poveikį. Efektyviausia yra lyderystė, kuri pasižymi ne tik charizmatiškumu, patrauklumu, bet ir gerais vadovavimo įgūdžiais (S. Stoškus, D. Beržinskienė, 2005). Rezultatyviai veiklai būtinas lyderiškas vadovavimas. Lyderio veikla, atliekant konkrečias vadovo funkcijas, pasižymi dėmesiu žmonėms, bendravimu ir artima tarpasmenine sąveika su kitais organizacijos nariais. Lyderis yra atviras kitų asmenų idėjoms bei pasiūlymams, jų svarstymui ir įgyvendinimui. Todėl, valdydamas organizaciją, yra linkęs dalintis įpareigojimais, deleguoti užduotis kitiems, pasitikėdamas kitais organizacijos nariais ir jų sprendimais. Idealiu atveju socialaus, kūrybingo lyderio veikla, papildyta organizuotu ir sklandžiu vadovavimu, virsta efektyviu lyderišku organizacijos valdymu.

Nors lyderystė kiekvienu atveju yra unikali, tačiau ją vienija bendri principai. K.Masiulis ir T. Sudnickas (2008) išskiria keletą pagrindinių lyderystės principų, kuriais teigiama, kad lyderis: nustato didelius lūkesčius; nustato vertybes ir principus, leidžiančius geriau suvokti prioritetus; ieško galimybių tikslui pasiekti; ruošiasi spręsti ateityje iškiliančias problemas; žvelgia iš naujų ir skirtingų perspektyvų; numato ateities poreikius. Išskiriami principai pabrėžia, kad veikimas vadovaujant „iš viršaus į apačią“, kuris šiuolaikinėje vadyboje siejamas su diegiamų idėjų žlugimu

iki pasiekiant jas įgyvendinančias „apačias“, nėra veiksmingas (Leadership for School Improvement, 2001). O juk lyderio veiklos principai rodo, kad organizacijoje atsižvelgiama į valdomų objektų ar subjektų nuomonę ir suteikiama jiems savarankiškumo bei laisvės, pabrėžiama komunikacijos reikšmė organizacijoje (V. Baršauskienė ir B. Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, 2007; S. A. Burtonshaw-Gunn, 2008). Lyderis, išvengdamas daugybės kasdienių funkcijų, kurių atlikimas įsuka į smulkių, tačiau būtinų darbų verpetą, leisdamas kitiems organizacijos darbuotojams dalyvauti organizacijos valdyme ir atlikti dalį užduočių, gali skirti laiko objektyviai veiklos ir jos rezultatų analizei, iš šalies pažvelgti į problemas ir ateities perspektyvas, numatyti tolimesnes veiklos vizijas ir lūkesčius. Neatsisakydamas formalių veiklos standartų, lyderis tuo pačiu metu iškelia ir pageidautinas moralines normas - vertybes ir principus, kurie padeda suvokti standartizuotų principų reikšmę ir svarbą, motyvuojant darbuotojus jų laikytis. Lyderis ne tik naudojasi praeities patirtimi, bet ir generuoja naujas mintis bei įžvelgia naujas tendencijas ir galimybes, stengiasi įžvelgti ateities perspektyvas ir parengti organizacijos narius naujų siekių įgyvendinimui.

Apibendrinant skirtingas lyderystės sampratas, susiejant lyderystei priskiriamus ypatumus, galima teigti, kad šiuolaikinė lyderystės samprata siejama su lyderystės, kaip tęstinio proceso, suvokimu, pabrėžiant lyderystės socialumą ir įtaką aplinkiniams. Lyderystė švietimo organizacijoje išsiskiria lyderystės visuotinumą ir interaktyvaus mokymosi nuolatinės tarpusavio sąveikos eigoje pripažinimu. Taigi, lyderio veikla organizacijos valdyme pasižymi dideliu aktyvumu bendraujant su kitais organizacijos nariais, ne tik dalijant konkrečius nurodymus, bet ir diskutuojant, supažindinant juos su naujomis idėjomis ir vizijomis, įkvepiant juos šių idėjų įgyvendinimui, neformaliomis priemonėmis palenkiant savo pusėn.

## **1.2. Lyderystės reiškinys švietimo valdyme**

Mokyklos valdymas, pagalba mokiniui, žmogiškieji ištekliai, ugdymo proceso organizavimo kokybė – pagrindinės mokyklų stiprybės, kurios „leidžia ieškoti būdų jas susieti su išorės ir vidaus įtakos grupėmis bei ieškoti galimybių jas plėtoti ir kitose mokyklų veiklos srityse“ (A. Gumuliauskienė ir D. Gricienė, 2010, p. 124). Pasak G. Merkio kt. (2009), mokyklos organizacinis ir valdymo modelis išliko nepakitęs bemaž nuo XI-XX a. Todėl pagal Naują mokyklos valdymo modelį (2008) siūloma keletas mokyklų organizacinės struktūros modelio variantų (žr. 1 priedą), kuriuose išskiriami keli mokyklos valdymo lygiai, perskirstytos ir apibrėžtos atsakomybės ir funkcijos. Šie pokyčiai sukuria prielaidas lyderystės raiškai ir įsitvirtinimui mokyklos valdymo srityje. Plačiai verslo vadyboje išpopuliarėjusios lyderystės idėjos atrado savo vietą ir švietimo valdyme, tačiau perimant idėjas reikia tai daryti pakankamai atsargiai, nes tai, kas

tinka verslui, ne visuomet tinka švietimui (Leadership for School Improvement, 2001, p. 9). Skirtumai atsiranda dėl mokyklos socialumo, skiriančio ją nuo verslo įmonių ir darančių mokyklas unikaliomis institucijomis. Vis dėlto, pasak G. Hamel ir B. Breen (2008), valdymo sritis reikalauja novatoriškumo, o lyderystė gali šį novatoriškumą pasiūlyti, todėl galima tvirtinti, kad ypač svarbu tampa sudaryti sąlygas lyderystės plėtrai valdymo srityje.

Lyderystės plėtrai švietimo organizacijoje visų pirma prielaidas sukuria mokyklos veiklą reglamentuojantys Lietuvos Respublikos įstatymai, ypač – Švietimo įstatymas (2011). Didelę reikšmę turi mokyklos steigėjo pozicija. Efektyviam mokyklos valdymui įtakos turi šie veiksniai:

- Mokyklos struktūra;
- Mokyklos strategijos ir strateginio plano turėjimas bei mokyklos bendruomenės įsitraukimas į jo įgyvendinimą;
- Dalyvavimas priimant sprendimus, atsakomybės paskirstymas ir prisiėmimas bei atskaitomybės numatymas;
- Veiklos funkcijų ir ribų, pagal kurias būtų galima numatyti lyderystės lygius ir ribas siekiant skatinti iniciatyvas;
- Mokyklos vadovo kompetencija (Lietuvos mokyklų valdymo efektyvumo tyrimas, 2009).

Kadangi efektyvus, prisitaikantis prie visuomenėje vykstančių pokyčių valdymas neįmanomas be lyderystės įtakos, tad jos pozityvi raiška tampa viena iš efektyvaus mokyklos valdymo prielaidų. Pačiai lyderystei mokykloje rasti ir plėtoti reikalingos prielaidos - tai: dalijimasis patirtimi, lyderystės skatinimo priemonės, požiūris, kad lyderiais gali būti visi, investicijos į lyderių ugdymą, aukšta profesinė kvalifikacija ir kompetencija, kolegų palaikymas, karjeros galimybės, gebėjimas daryti įtaką, palankus vadovų požiūris į mokytojų lyderystę, iniciatyvumo ir atsakomybės skatinimas, bendradarbiavimo kultūra (Lyderystės vystymosi mokykloje modelis, 2012, p. 47). Lyderiai privalo skleisti savo patirtį, bendrauti ir bendradarbiauti tarpusavyje ir su išorės subjektais, siekdami savo bei visos organizacijos veiklos sinerginio efekto. Lyderių ugdymas ir jų ugdymasis užtikrina veiksmo tęstinumą ir perimamumą, tvarų lyderystės vystymąsi.

Mokyklos, t.y. švietimo organizacijos, valdymo pagrindą sudaro paties lyderio suvokimas apie jo atliekamas funkcijas (R. Mečkauskienė, 2008. 2010). Šis suvokimas, kaip pabrėžiama leidinyje Leadership for School improvement (2001), jau yra pats pirmutinis ir pats tikriausias lyderiškos veiklos rezultatas. Funkcijų suvokimas ir jų realizavimas organizacijos valdymo priemonėms, J. Kvedaravičiaus (2008) nuomone, gali būti sulyginamas su kūryba, padedančia priimti valdymo sprendimus ir juos realizuoti. Kūrybos vaidmuo pabrėžiamas ir lyderystės apibrėžime: „*lyderystė – visuma raidos ir plėtros procesų, būdingų lyderių veiklai ir pažangai įvairiose šios veiklos srityse, iš jų – orientuotose į kūrybos prioritetus*“ (Ekonomikos



modernizavimas, 2011, p. 487). Kūrybiškumas, kaip inovacijų pamatas ir pradžioje, yra viena svarbiausių lyderio savybių, užtikrinančių organizacijos pažangą.

Mokyklos vadovo lyderystė – tai mokyklos bendruomenę telkianti jėga, kylanti iš vadovo asmeninių bruožų, požiūrių ir vertybių, taip pat iš mokyklos bendruomenės narių ir situacijos sąveikos. Mokyklos vadovo lyderystė pasireiškia gebėjimais:

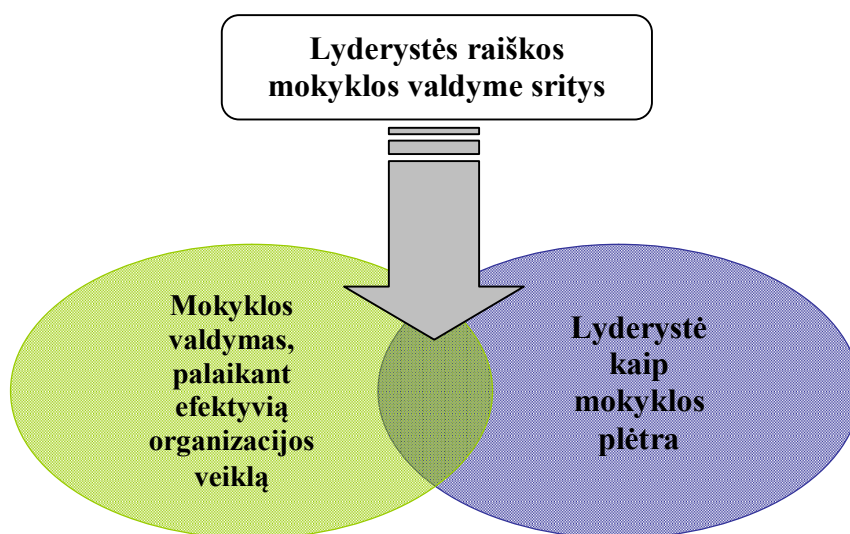
- sutelkti žmones siekti bendrų tikslų;
- vesti šią švietimo organizaciją pokyčių keliu, siekiant jos veiklos kokybės (D. Žvirdauskas, 2006).

Taip pat mokyklai iškeliamas ir tarnavimo bendruomenei uždavinys. Lyderiai, plėtojantys šią perspektyvą, užtikrina sveiko ir tvaraus mokyklos darbuotojų kolektyvo kūrimą. Ne mažiau svarbus ir dėmesys psichologiniam organizacijos mikroklimatui, jos narių profesiniam ir asmeniniam tobulėjimui, galimybių jų asmeninei saviraiškai sudarymui (Leadership for School Improvement, 2001, p. 10). Tam, kad atitiktų šiuos reikalavimus, mokyklos lyderis privalo būti labiau valdytojas, prižiūrėtojas nei vadovas, diktuojantis pavaldiniams savo valią ir kontroliuojantis nurodymų įgyvendinimą. Šiuolaikinės mokyklos vadovams keliami vis aukštesni reikalavimai. Mokyklos veiklos kokybė tiesiogiai siejama su jai vadovaujančio asmens darbu (Kaip užsienio šalyse atrenkami, ugdomi ir vertinami mokyklų vadovai?, 2011, p. 1). Mokykla yra visos švietimo sistemos dalis, vadinasi, ji yra nuo šios sistemos priklausoma. Švietimo valdymui tenka prisitaikyti prie naujų kaitos sąlygų, todėl „vadovauti dabartinei mokyklai gali tik vadovai, gebantys valdyti švietimo kaitos procesus, tobulinantys vadybinius gebėjimus ir galintys tapti vadovais lyderiais“ (R. Mečkauskienė, 2010, p. 23). Tokiems vadovams būdingos šios savybės: vadovas pripažįsta ir vertina kitų asmenų darbą; visada prieinamas ir pasiekiamas; visapusiškai ir veiksmingai bendrauja su visais personalo nariais; yra palaikantis; apibrėžia vaidmenis ir atsakomybę; turi išsamių žinių apie mokyklą ir platesnę bendruomenę; suteikia tobulėjimo galimybių; domisi daugiau nei vien rezultatais; remiasi atviru, konsultaciniu metodu; supranta darbo klasėje principus; nesilaiko hierarchinio požiūrio ir nuolat pataria, kaip elgtis; konstruktyviai vertina pasiekimų valdymą; veiksmingai paskirsto lyderystę; reaguoja ir teikia atsiliepimus iškeltais klausimais (Ką žinome apie mokyklų lyderystę, 2006, p. 8). Išvystyti vadovo gebėjimai turi įtakos mokyklos veiklos efektyvumui.

Kadangi lyderystės praktika pasireiškia kolektyvine lyderių ir kitų su lyderyste susijusių asmenų sąveika (A. Harris ir kt., 2010), tad šie bruožai priskirtini ne tik mokyklos vadovams, bet ir kitiems organizacijos nariams. Kalbant apie švietimo organizacijų lyderystę, siūloma atsikratyti lyderio-didvyrio sampratos (Leadership for School Improvement, 2001), kuri daro žalingą poveikį lyderystės tvarumui, perimamumui (P. Senge, 2008, p. 412-413) ir produktyviam bei veiksmingam tarpusavio bendravimui ir bendradarbiavimui dalinantis idėjomis ir darbas (A. Hargreaves, 1999, p.

249-256), suteikiant lyderystės galimybes visiems mokyklos bendruomenės nariams, ypačiai – mokytojams, kurių darbo specifika ir principai tiesiogiai siejami su klasės valdymu ir lyderyste. Efektyvus bendradarbiavimas galimas tik gerai sutariančiame kolektyve, kur dominuoja draugiški santykiai ir tarpusavio pagarba (J. A. F. Stoner ir kt., 2006; A. Gumuliauskienė ir E. Taputis, 2005). Organizacijos vidinė kultūra ir mikroklimatas yra visų jos narių pastangų rezultatas.

Jei vadovavimas laikomas mokyklos organizacijos palaikymu, o lyderystė – mokyklos plėtra, šie du dalykai negali vykti atskirai. Todėl grafiškai išreiškiant vadovavimo ir lyderystės sąveiką švietimo organizacijos valdyme, galima išvelgti bendras šių veiklos sričių raiškos erdves (žr. 2 pav.).



2 pav. **Lyderystės raiška efektyviame mokyklos valdyme (sudaryta autorės)**

Lyderystė, skatindama pokyčius ir pažangą, daro įtaką požiūriui į organizacijos vykdomą veiklą, jos kaitą ir siekiamus tikslus. Tuo tarpu valdymas tampa šių tikslų realizavimo priemone, konkrečiu įrankiu, padedančiu įgyvendinti numatytus siekius. Per šiuos aspektus, lyderystės ir valdymo sąveiką ir vienas kito pastiprinimą atsiskleidžia lyderystės įtaka mokyklos valdymui. Lyderystės ir valdymo sąlytis sukuria efektyvaus valdymo prielaidas lyderystės įtakoje. Nors lyderystė yra susijusi su organizacijų valdymu, formuojant kitų žmonių nuostatas, motyvaciją ir elgseną, valdymas yra glaudžiau susijęs su esamos veiklos palaikymu (Improving School Leadership: The Toolkit, 2009). Šių sąvokų ir procesų persipynimas užtikrina veiksmingą valdymo kaitą ir tobulėjimą. Vieno šių procesų sėkmė neįmanoma be kito proceso sėkmės. Atliekant

pagrindines valdymo funkcijas ir leidžiant jose pasireikšti lyderystei, vadovas lyderis atlieka keletą svarbių vaidmenų:

- Verslumą, padedantį rasti naujų galimybių;
- Motyvavimą, įkvepiantį ir skatinantį kitus prisidėti;
- Reprezentavimą – atstovaujant organizacijai;
- Aiškinimą, išreiškiantį pagrindinius organizacijos siekius (B. Fidler, 2006, p. 37).

Atliekant šiuos vaidmenis, siekiama veiklos efektyvumo, kuris vertinamas atsižvelgiant į tam tikrus kriterijus. Nurodoma, kad tai turėtų būti:

- Ateities vizija paremta lyderystė, apimanti kūrybiškumą ir bendravimą, įgyvendinant „visų vaikų ir jaunimo sėkmės“ idėją.
- Mokyklos valdymo įgūdžiai ir bendradarbiavimo politikos formavimas, atskleidžiantis platesnį politinį, socialinį, ekonominį, juridinį ir kultūrinį kontekstą.
- Efektyvi komunikacija ir bendruomenės santykių vystymo gebėjimai kuriant efektyvią mokyklos bendruomenės partnerystę.
- Organizacijos vadybos gebėjimai, apimantys ir duomenų analizės ir sprendimų, daromų jų pagrindu, gebėjimus.
- Gebėjimas planuoti ir tobulinti ugdymą, kurti taisykles, gerinančias mokinių mokymąsi.
- Gebėjimas efektyviai vertinti personalo veiklą, kurti profesinio tobulėjimo planus.
- Gebėjimas taikyti edukacinius tyrimus, jų vertinimą, analizę ir planavimą, remiantis gautais duomenimis, tobulinant mokinių ugdymą.
- Etinių, moralinių ir asmeninių vertybių demonstravimas, jautrumas, padedantis kurti demokratišką, multikultūrinę mokyklą (Leadership for School Improvement, 2001, p. 8).

Efektyviam vadovavimui organizacijos vadovas turi išsiugdyti keletą pagrindinių valdymo kompetencijų: dėmesio, prasmės, pasitikėjimo, savęs, paradokso, efektyvumo, įsipareigojimo (T. J. Sergiovanni, 2005, p. 52). Dėmesio valdymas yra siejamas su gebėjimu sutelkti kitus į vertybes, idėjas ir tikslus, taigi, ši kompetencija gali būti siejama su lyderio gebėjimu nustatyti lūkesčius. Valdant prasmę, padedama mokyklos bendruomenės nariams (mokytojams, mokiniams ir jų tėvams) suvokti jų ryšį su mokykla ir joje vykdoma veikla. Pasitikėjimo valdymas suprantamas kaip buvimas patikimu ir sąžiningu, nepažeidžiant moralinių ir teisinių normų. Savęs valdymas yra sudėtingas, bet būtinas savo asmenybės, siekių ir galimybių pažinimas. Paradokso valdymas mokyklos aplinkoje aktualus atrandant, derinant prieštaringas idėjas, pvz., mokinių laisvės ir saugumo poreikius. Efektyvumo valdymas apibūdinamas kaip susitelkimas į mokyklos sėkmę, puoselėjant jos narių gebėjimus, siekiant vis geresnio darbo atlikimo. Paskutinioji kompetencija apima bendrą valdymo struktūrą, įsipareigojant atsiriboti nuo biurokratinių bei asmeninių veiksmų ir orientuojantis į įgyvendinamą idėją, viziją. Tobulinant kompetencijas, keliant kvalifikaciją, svarbus nuolatinis

ugdymas(is). Siekiant, kad vadovai gerai atliktų pareigas, kandidatai yra palaipsniui parengiami ir įvedami į sistemą. Įvairūs apmokymai ir tobulinimosi programos užtikrina visapusiškai profesionalų kasdieninį vadovo darbą. Trūkstant vadybinių kompetencijų, nukenčia įstaigos rezultatai, t.y. švietimo kokybė. Kalbant ne tik apie mokyklos vadovų lyderystę, vadovavimą ir kompetenciją, bet ir apie mokytojų kompetenciją, akcentuojamas ne tik mokomųjų dalykų išmanymas, bet ir gebėjimas tai efektyviai perteikti. Pastarąsias galimybes didina mokytojų lyderystės ir vadybos kompetencijos, kurios tampa būtinos.

Atsižvelgiant į mokyklų tinklo optimizavimą šalyje, besikeičiančius įstatymus, urbanizaciją ir bendrą šalies situaciją, galima prognozuoti, kad bendrojo lavinimo mokyklų skaičius Lietuvoje mažės. Didžiausia tikimybė išlikti yra toms mokykloms, kurios garantuoja mokiniams aukštą mokymosi kokybę. Norint užtikrinti kokybę ir visapusišką išsilavinimą, reikia stiprinti pedagogų vadybines kompetencijas. Jeigu mokyklose dirbs lyderiai, mokiniai bus mokomi kompetentingiau, jie bus geriau paruošti ir psichologiškai, ir praktiškai. Lyderystė švietime yra labiau sisteminis bendruomeninis nei individualistinis procesas, įtraukiantis visus mokyklų tipus ir skirtingus valdymo lygmenis, skatinantis asmeninį ir sisteminių tobulėjimą (The Making of: Leadership in Education, 2010). Šį požiūrį iliustruoja ir patvirtina lyderystės raiškos įvairiuose lygmenyse atskleidimas. Lyderystės sistemiškumas įvairiose dimensijose pasireiškia per lyderystės įtaką skirtingiems valdymo lygmenims. Visų pirma akcentuojama asmeninė dimensija, kurioje lyderystė pasireiškia asmeninių pokyčių valdymu, gebėjimu numatyti savo asmeninius siekius, tikslus ir juos įgyvendinti, keisti ir formuoti asmenines nuostatas, asmeninę poziciją. Ypač svarbus lyderystės, kaip mąstymo ir gyvenimo būdo, atsiskleidimas, kuris leidžia lyderystę suvokti kaip natūralią būseną, persmelkiančią visą asmens esybę, nepaliekant vietos abejonėms. Lyderystė mokyklos valdyme pasireiškia trijose dimensijose (žr. 1 lentelę). Šios dimensijos atskleidžia lyderystės savybę daryti įtaką, leidžia pasireikšti lyderystės kaip proceso ypatumams. Trijų skirtingų dimensijų tarpusavio sąveika, kaip nuolatinės, nenutrūkstamos įtakos procesas, leidžia plėtoti lyderystės veikiamai vadybinei veiklai mokyklos aplinkoje visuose vadybiniuose lygmenyse. Į vadybinius procesus įtraukiami visi mokyklos bendruomenės nariai. Tokiu būdu lyderystė pasireiškia prasidedama nuo kiekvieno asmeninės pozicijos ir plinta per sąveiką su kitais organizacijos nariais, virsdama vieninga visos organizacijos veikla, padedančia įgyvendinti bendrą viziją ir vadybinės veiklos tikslus.

## 1 lentelė. Lyderystės raiškos mokykloje dimensijos

Šaltinis: sudaryta pagal A. Skaržauskiene, 2008, p. 67.

Lyderystės raiškos dimensijos	Lyderystės raiška
<b>Asmeninė dimensija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lyderystė - kaip asmeninis tobulėjimas: asmeninė branda, asmeniniai pokyčiai, asmeninis profesionalumas ir meistriškumas, asmeninės vertybės ir nuostatos, nuolatinis mokymasis.</li> <li>• Lyderystė - kaip mąstymo ir gyvenimo būdas: gyvenimo filosofija, dvasinė būseną, gyvenimo pusiausvyrą, moraliniai standartai, savirealizacija.</li> </ul>
<b>Tarpusavio santykių dimensija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lyderystė - kaip tarpusavio sąveika su pasekėjais: įtaka, sąveika, pasitikėjimas, individualizuotas dėmesys, intelektualinė stimuliacija, tarnystė.</li> <li>• Lyderystė - kaip gebėjimas kurti viziją: inspiracinė motyvacija, entuziazmas, įkvėpimas siekti vizijos.</li> </ul>
<b>Organizacinė/strateginė dimensija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lyderystė - kaip pokyčių inicijavimas, organizacijos transformacija: produktyvus darbas, geri darbo rezultatai, pasipriešinimo pokyčiams įveikimas, stipriausių poveikio taškų suradimas, globalizacijos konteksto suvokimas ir t.t.</li> <li>• Lyderis - kaip organizacijos konstruktorius: besimokančios organizacijos kūrimas, požiūris į organizaciją kaip į sistemą, proceso orientacija.</li> </ul>

Veikdama visose trijose dimensijose lyderystė nuo asmeninio lygmens transformuojasi į organizacinį lygmenį, įtakoja organizacinio lygio pokyčius ir veiklos rezultatus. Apie lyderystės raišką mokyklos valdyme galima spręsti iš aiškaus mokyklos misijos ir tikslų formulavimo; bendros atmosferos mokykloje ir atskirose klasėse; mokytojų nuostatų; mokytojų darbo klasėse; ugdymo turinio rengimo ir organizavimo bei mokinių mokymosi sąlygų (R. J. Marzano ir kt., 2011). Mokyklų tobulėjimas priklauso nuo geresnės lyderystės sistemos, tačiau reikiamas lyderių ugdymo lygmuo, greitis ir tvarumas negali būti pasiektas tik taikant centralizuotos veiklos principą (D. H. Hargryvasas, 2010). Lyderystės raiška skirtingose mokyklos valdymo srityse, skirtingose dimensijose veikia įvairialypę mokyklos valdymo erdvę ir nulemia šioje erdvėje vykdomos veiklos efektyvumą.

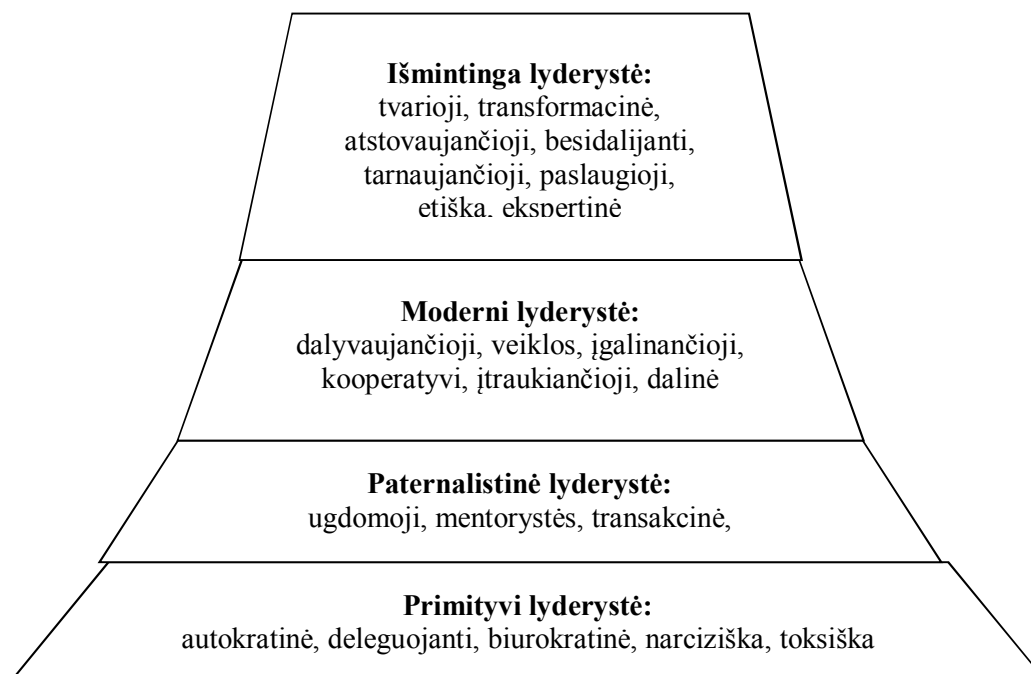
Apibendrinant išsakytas mintis, galima teigti, kad efektyvus mokyklos valdymas yra siejamas su mokinių mokymosi pasiekimais. Valdymui įtakos turi daugelis išorinių ir vidinių organizacijos veiksnių. Bendruomenės sutelkimas ir kryptingas užsibrėžtų tikslų siekimas yra ne tik vadovo, bet ir kitų mokyklos bendruomenės narių veiklos rezultatas. Lyderystė švietimo valdyme pasireiškia įvairiose dimensijose (asmeninėje, tarpusavio santykių ir organizacijos), tuo būdu darant įtaką įvairialypę mokyklinio gyvenimo erdvei, visoms valdymo sritims ir lygmenims. Lyderystė, veikdama mokyklos valdymą, sudaro sąlygas mokyklos plėtrai ir jos valdymo efektyvumui.

Lyderio vaidmens pastovumas, tvarumas ir nuolatinė, pastovi įtaka kitiems organizacijos nariams užtikrina valdymo nuoseklumą ir vykdomų pokyčių ilgalaikiškumą. Todėl vis svarbiau tampa, kad organizacijos darbuotojai įgytų vadovavimo ir lyderystės gebėjimų, siekiant efektyvesnio darbo rezultatų, būtų siekiama jų kompetencijų ir profesinių gebėjimų ugdymo, kaip efektyvaus mokyklos valdymo sąlygų, sudarančių pagrindą sėkmingam mokinių mokymui ir mokymuisi.

### 1.3. Lyderystės tipai ir jų efektyvumas

Lyderystės raiška yra įvairialypė, priklausanti nuo daugelio veiksnių. Organizacijoje lyderystė dažnai pasireiškia kaip išskirtinių asmenybių, galinčių pasiūlyti kūrybinių idėjų, valdyti pokyčius organizacijoje ir juos įgyvendinti, veikla (K. Ž. Svetikas ir M. Arimavičiūtė, 2011). Kiekvienu atveju, priklausomai nuo susiklosčiusios situacijos, tikslingai ar atsitiktinai, gali formotis skirtingas lyderystės raiškos organizacijoje tipas, kurio poveikis organizacijos valdymui yra savitas.

Kiekvienas lyderystės tipas atsiskleidžia įgyvendinant ir plėtojant šiam tipui būdingą lyderystės stilių. Leidinyje Lyderystės vystymosi mokykloje modelis (2012, p. 113) pateikiamas išsamus lyderystės stilių tipologizavimas (žr. 3 pav.), kurių raidą galima prilyginti žmogaus raidos teorijai – nuo primityvaus akmens amžiaus žmogaus iki šiuolaikinio, imlaus naujovėms, besinaudojančio informacinėmis technologijomis, prisitaikiusio gyventi nuolat kintančiomis ir globalizacijos veikiamomis sąlygomis individo.



Šaltinis: sudaryta pagal leidinį Lyderystės vystymosi mokykloje modelis, 2012, p. 113.

3 pav. Lyderystės tipų ir stilių raidos piramidė

Nuo organizacijoje susiformavusio lyderystės tipo priklauso galimi veiklos rezultatai, veiklos efektyvumas, organizacijos narių lūkesčiai. Primityvios lyderystės atveju pasireiškia autoritarinis valdymo stilius, žemesnio rango organizacijos nariai vengia rodyti iniciatyvą ir pan. Primityvi lyderystė orientuota į paklusnumą, nuolankumą, vykdymą, rezultata, darbo instrukcijas. Primityvios lyderystės atveju pasireiškia autoritarinis valdymo stilius, žemesnio rango organizacijos nariai vengia rodyti iniciatyvą ir pan. Paternalistinė lyderystė orientuota į kompetencijų įgijimą ir asmenybės ugdymą, darbo procesą, mokymąsi veikloje. Moderni lyderystė orientuota į paramą, įgalinimą, veiklos ir kompetencijų plėtotę, reflektavimą, dalyvavimą ir veikimą, santykius. Visiškai priešinga yra išmintingos lyderystės raiška organizacijoje. Išmintinga lyderystė pasireiškia kaip visų narių lygiavertis tobulėjimas, bendravimas, keitimasis patirtimi ir atsakomybės vei veiklos sričių pasidalijimas. Išmintinga lyderystė orientuota į veiklos ir kompetentingumo plėtotę, bendradarbiavimą, tarnavimą visuomenei, dalijimąsi vaidmenimis ir atsakomybėmis, darną, etiškumą ir moralę (Lyderystės vystymosi mokykloje modelis, 2012, p. 114).

Kadangi lyderystė yra procesas, o kiekvienas procesas pasižymi tęstinumu ir nuolatiniu vystymusi, natūralia kaita prisitaikant prie vidinių ir išorinių veiksnių, tad ir lyderystės tipams yra būdinga kaita, augimas ir perėjimas, transformavimasis iš vieno stiliaus į kitą, vieno tipo – į kitą tipą. Bendri tam tikrus lyderystės tipus ir stilius vienijantys bruožai lemia vienų ar kitų ypatumų susilpnėjimą ar sustiprėjimą, įgaunant daugiau požymių, būdingų gretimam lyderystės stiliui ar tipui. Tuo būdu kiekvienas primityvus lyderystės stilius palaipsniui gali išsivystyti į pažangų modelį, ir atvirkščiai – pažangus modelis gali transformuotis į primityvesnį lyderystės stilių ar tipą. Išskiriami šeši pagrindiniai lyderystės stilių plėtros procesų tipai:

- nuoseklus linijinis,
- nuoseklus ciklinis,
- transformacinis linijinis;
- transformacinis ciklinis;
- konkuruojantis linijinis;
- konkuruojantis ciklinis (Lyderystės vystymosi mokykloje modelis, 2012, p. 116).

Įvairių veiksmų samplaika lemia lyderystės stilių plėtros procesų vyravimą ir rezultata. Todėl labai svarbus tampa lyderystės raidos stebėjimas, jos krypčių diagnozavimas. Lyderystės praktiką sudaro individų sąveika, ne tik jų veiksmai. Viena pagrindinių kliūčių mokytojų lyderystei ir jos efektyvumui yra susijusi su direktyviniu lyderystės modeliu, vadinamuoju „iš viršaus į apačią“, kuris vis dar dominuoja daugelyje mokyklų (Leadership for School Improvement, 2001, p. 15). Galimybė įgyvendinti mokytojų lyderystę bet kurioje mokykloje priklauso nuo to, ar mokyklos direktorius ir mokyklos vadovybė perduoda vadovavimo galias mokytojams, ir nuo to, kiek patys mokytojai yra pasirengę priimti savo kolegų, paskirtų lyderiauti tam tikrose srityse, įtaką. Tokią

lyderystės stilių, santykio su kitais organizacijos nariais, pavaldžiais lyderiui, kaitą pastebi ir L. Lašvėjus (2010b), pabrėždamas, kad lyderiai nuolat turi keisti judėjimo kryptį, taikyti vis pažangesnius ir efektyvesnius metodus, keisti valdymo stilius. Norint įtvirtinti mokytojų lyderystę, mokyklų direktoriams tenka tapti „lyderių lyderiais“, kurių tikslas yra kurti pasitikėjimu grįstus santykius su darbuotojais ir skatinti lyderystę ir autonomiją visoje mokykloje.

Siekiant sukurti ir palaikyti mokytojų lyderystę patariama:

- suteikti mokytojams galios ir juos skatinti tapti lyderiais, suteikti galimybes ugdyti jų lyderystės įgūdžius;
- skirti laiko mokytojų lyderystės veiklai, įskaitant laiką, skirtą profesiniam tobulėjimui ir bendradarbiavimo veiklai, bendram planavimui, mokytojų tinklų kūrimui ir apsilankymams klasėse;
- galimybių tęstiniam profesiniam tobulėjimui, kuris yra sutelktas ne tik į mokytojų įgūdžių ugdymą ir žinių kaupimą, bet ir į skirtingų lyderių vaidmenų aspektus, pavyzdžiui, į lyderiavimą grupėse ar seminaruose, bendradarbiaujant, apmokant, mokant suaugusiuosius ir atliekant tyrimus (A. Harris, D. Mjuisas, 2003).

T. J. Sergiovanni (2005) pabrėžia, kad mokytojų įtraukimui ir paskatinimui svarbus rėmimasis bendromis idėjomis ir idealais, nes moraliniai saitai kur kas svarbesni nei vidinio ir išorinio atlygio sąlygojami saitai, be to, svarbi yra vadovo vertybinė pozicija, moralinės nuostatos (L. Lašvėjus, 2010a). Mokykloje remiamasi bendromis kultūrinėmis organizacijos normomis, ikūnijančiomis organizaciją vienijančią idėją. Remiantis šiais bendrais idealais, vyraujant tvirtiems moraliniams saitams, galimas bendravimas, bendradarbiavimas, įpareigojimų pasidalijimas, pasitikėjimas deleguojant užduotis (T. J. Sergiovanni, 2005, p. 39). V. Alen (2009) bei D. Goleman ir kt. (2007) nuomone, ypač svarbus yra emocinis lyderystės lygmuo, tačiau įgyvendinant mokytojų lyderystės idėją labiau vertinamas ir matomas mokytojų darbas, kurį jie atlieka kiekvieną dieną vykdydami įvairias svarbias lyderystės funkcijas. Emocinė lyderystė susijusi su gebėjimu reaguoti į aplinką ir suvokti, atpažinti, suprasti ir patenkinti kitų poreikius bei sustiprinti motyvaciją, kuris, Chr. Day ir kt. (2010) teigimu, apibrėžia lyderio sėkmės lygį. Lyderystės veikla turi įtakos profesinių santykių ir mokymo standartų kokybei mokykloje. Taigi - lyderiaujantys mokytojai daro didžiulę įtaką mokymosi patirčiai klasėse. Švietimo politikos lygmeniu mokytojų lyderystė nukreipia link „naujojo profesionalumo“, pagrįsto savitarpio pasitikėjimu, pripažinimu, galių suteikimu ir parama. Praktine prasme mokytojų lyderystės idėja parodo, kaip mokytojai gali dirbti kartu, siekdami pagerinti jaunų žmonių mokymosi patirtį (A. Harris, D. Mjuisas, 2003). Vadinasi, partneriškas lyderystės modelis, kitaip tariant, modernioji lyderystė, teigiamai veikia mokyklos veiklos formaluosius rezultatus. Išmintingoji lyderystė kaip aukščiausias lyderystės lygmuo, siejama su gerais vidiniais organizacijos santykiais, efektyvia komunikacija ir informacijos sklaida



organizacijos viduje, (B. Palaitytė, 2006; N. Paliulis ir kt., 2004; P. Pečiuliauskienė, 2009). S. P. Robbins (2006, 2007) nuomone, organizacijos nariai ir jų tarpusavio sąveika yra varomoji organizacijos jėga, lemianti jos valdymo efektyvumą ir pokyčių įgyvendinimo sėkmę. Todėl aktuali tampa visų organizacijos narių saviugda ir tobulėjimas ne tik profesiniu, bet ir asmeniniu aspektu (J. Starr, 2009), leidžiantis kiekvienam mokyklos bendruomenės nariui imtis iniciatyvos ir tapti lyderiu, įgyvendinant naujas idėjas bei pokyčius. Dž. Vest-Burnhamo ir Dž. Airson (2010) teigimu, efektyvi, išmintinga lyderystė pasiekama tik esant sudėtingai ir palankiai asmeninių savybių, profesinių gebėjimų ir patirties sąveikai. Asmeninis tobulėjimas pasiekiamas ne tik formalaus mokymosi, bet ir refleksijos keliu, per kurį ugdomas tikslo suvokimas ir atsiranda stimulus imtis veiklos. Saviugda yra įtakos kitiems darymo pagrindas, nes tik pažįstant ir sugebant tobulinti save įgyjamas pasitikėjimas savimi ir gebėjimas skatinti kitų tobulėjimą.

Tam, kad pažangios idėjos ir nuolatinis tobulėjimas išsaknytų mokyklos bendruomenėje ir taptų tvarus, masinis bei ilgalaikis reiškinys, peraugantis į nuolatinį ir natūralų gyvenimo būdą, būtinas visų mokyklos bendruomenės narių įsitraukimas į veiklą, priimant ją kaip savo idėją, dalinantis ja ir plėtojant pagal savo galimybes (Leadership for School Improvement, 2001; B. Simonaitienė ir kt., 2004; S. Stolpas, 1994). Tokiu būdu sukuriama prielaidos tvarios, išmintingosios lyderystės idėjų realizavimui, lyderystės tapimui mokyklos kultūros dalimi. V. Alen (2009) teigimu, lyderystės tvarumui ir efektyvaus lyderystės tipo vystymuisi turi įtakos organizacijos narių emocinis ryšys, leidžiantis išsaugoti susitelkimą į bendrą tikslą. P. Liuisas ir R. Merfis (2008) pabrėžia lyderystės perimamumo reikšmę, lyderių kaitą, naujos lyderių kartos ugdymą, padedantį išsaugoti pasiektą organizacijos veiklos valdymo efektyvumą ir aukštą lyderystės lygį.

Apibendrinant lyderystės tipų ir jų plėtros procesų rezultatus, galima išskirti keturis pagrindinius lyderystės teorijų tipus, kurie apima daug įvairių lyderystės stilių (primityvią, paternalistinę, moderniąją ir išmintingąją lyderystę). Lyderystės prilyginimas procesui leidžia teigti, kad lyderystei būdinga nuolatinė raida, kurios metu galima tiek kokybinė lyderystės pažanga, tiek ir nuosmukis. Skiriami šeši lyderystės proceso plėtros stiliai: nuoseklus linijinis, nuoseklus ciklinis, transformacinis linijinis, transformacinis ciklinis, konkuruojantis linijinis ir konkuruojantis ciklinis, kurių metu vyksta lyderystės stilių ir tipų kaita. Siekiant kryptingai vystyti efektyviausią lyderystės raiškos tipą, svarbus yra visos organizacijos bendruomenės narių emocinis ryšys, jų įsitraukimas, asmeninis bei profesinis tobulėjimas.

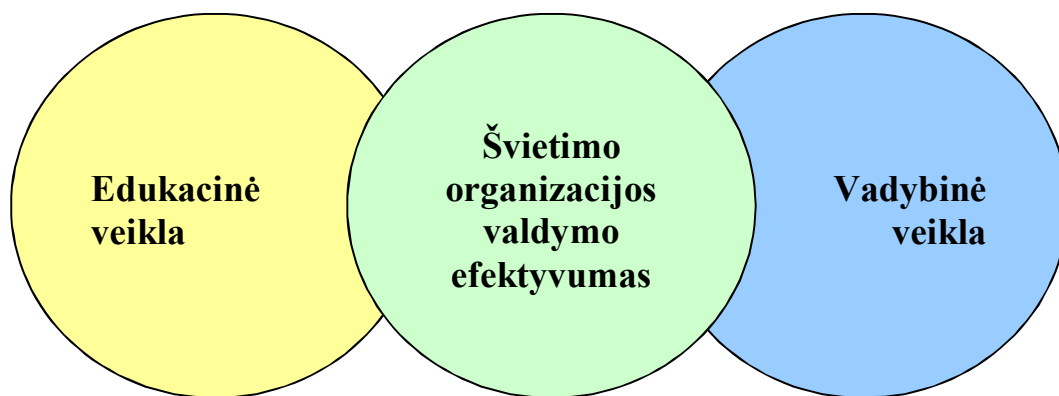
### 1.3. Švietimo organizacijos valdymo efektyvumas

Mokykla yra tarpiai susijusi su aplinka, jos veikla svarbi visos visuomenės plėtrai ir vystymuisi, tačiau ir pati mokykla yra veikiamą visuomenėje vykstančių procesų. Pokyčiai visuomenėje lemia požiūrio į mokyklą, kaip į ugdymo instituciją, paskirties kaitą (R.Mečkauskienė, 2010). Remiantis sparčia ekonomikos raida, mokyklai dažnai priskiriama būsimų ekonominės visuomenės narių ruošimo funkcija. Pastebimi ir prieštaravimai, kad mokyklą nėra profesinio rengimo centrai ir pirmiausiai reikėtų ugdyti asmenybės kūrybiškumą, turintį įtakos visuomenės raidai ir tobulėjimui (Leadership for School Improvement, 2001, p. 19). Visuomenėje vykstantys pokyčiai turi įtakos švietimo vertinimui ir jo prioritetų kaitai (R. Ališauskas ir R. Dukynaitė, 2005). Vertinimas yra svarbi švietimo valdymo dalis, leidžianti vadovaujantis vertinimo metu gautais rezultatais siekti didesnio valdymo efektyvumo.

A. Bagdonas ir P. Jucevičienė (2000) teigia, kad švietimo organizacijos valdymo efektyvumas yra viena opiausių problemų ne tik Lietuvoje, bet ir pasaulyje. Tuo tarpu lyderystė laikoma vienu svarbiausių veiksnių, turinčių įtakos mokyklą veiklos efektyvumui (R. J. Marzano ir kt., 2011, p. 13). Lyderystė mokykloje yra siektinas reiškinys norint gerinti mokyklą veiklos kokybę (Lyderystės vystymosi mokykloje modelis, 2012, p. 41). D. Žvirdauskas (2006) pabrėžia, kad kelias į efektyvumą veda per efektyvų valdymą, kuris priklauso nuo jį atliekančių asmenų jiems būdingų bruožų, gebėjimų ir kompetencijų valdymo srityje. Vienas iš lyderystės veiksmingumo įrodymų, R. Paravinskaitės ir R. Bartaševičiaus (2011) teigimu, yra tai, kad mokyklą, kurių vadovų veikla yra aukštos kokybės, efektyvumas taip pat yra aukštesnis. Pasak šių autorių, mokyklą vadovams priskirtina atsakomybė net už 5-7 procentus veiksnių, lemiančių mokinių pasiekimus, kurie objektyviai vertinami kaip mokyklą darbo efektyvumo rodikliai. Apie lyderystės įtaką mokinių pasiekimams patvirtina ir R. J. Marzano, T. Waters ir B. A. McNulty (2011) analizuojami lyderystės raiškos ir jos įtakos mokyklą veiklos rezultatams tyrimai.

Sudėtinga yra efektyvumo sampratos suvokimo problema švietimo organizacijos valdyme. A. Bagdono ir P. Jucevičienės (2000) nuomone, aiškiam ir vienareikšmiškam efektyvumo sampratos suvokimui kliūdo šio termino ryšys su kitų kalbų vertiniais ir nevienodas požiūris į terminą priklausomai nuo to, kokioje mokslo šakoje jis yra vartojamas. Taigi efektyvumo samprata daugeliu atvejų priklauso nuo jos aplinkos ir konteksto. Todėl svarbu išsiaiškinti, koks efektyvumo pagrindas ir kontekstas analizuojant švietimo organizacijų valdymo efektyvumą. Autoriai atkreipia dėmesį į tai, kad mokslinėje literatūroje ir diskusijose, vertinant švietimo ir ugdymo kokybę, efektyvumas dažnai tapatinamas su rezultatyvumu.

Analizuojant efektyvumo sampratą mokyklą aplinkoje, jis įgyja dvi prasmes; edukacinę ir vadybinę (žr. 4 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis A. Bagdonu ir P. Jucevičiene, 2000, p. 96.

#### 4 pav. Švietimo organizacijos valdymo efektyvumo raiškos sritys švietimo organizacijos valdyme

Remiantis tokiu požiūriu, edukaciniam efektyvumui galima priskirti tokį požymį, kaip pažanga. Vertinant pažangą, išskiriami trys jos lygmenys (arba sritys) – individuali pažanga, grupinė pažanga ir organizacijos pažanga (A. Bagdonas ir P. Jucevičienė, 2000). Edukacine prasme, G. Dirsienės (2011, p. 32) teigimu, efektyvumas suprantamas kaip „*reikšmingas pedagoginio poveikio rezultatas, pasekmė.*“ Pagal pedagoginio darbo efektyvumo lygį vertinamas šio darbo sėkmingumas, pasiekti ugdymo rezultatai lyginami su reikalavimais, nustatant jų pasiekimo laipsnį. Rezultatai, kurių yra siekiama, yra apibrėžiami įvairiais mokyklos darbo vertinimą reglamentuojančiais dokumentais. Skirtinguose lygmenyse (ar srityse) dėmesys skiriamas skirtingų rezultatų vertinimui. Remiantis A. Bagdono ir P. Jucevičienės (2000), Lietuvos švietimo koncepcija (1992), Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklų Bendrosiomis programomis (2008), R. Želvio (1999) ir kitų autorių teiginiais išskiriami šie bendrojo lavinimo mokyklų siejami rezultatai:

- Išugdytas logiškas, kritiškas, konstruktyvus moksleivių mąstymas, sugebėjimas argumentuotai pasirinkti ir apsispręsti.
- Suformuoti mokinių poreikiai mokytis visą gyvenimą, siekti pažinti ir suprasti save ir aplinką, nuolatos savarankiškai plėsti kultūrinę, socialinę ir profesinę kompetencijas.
- Išplėtoti moksleivių gebėjimai gyventi bendruomenėje, drauge su kitais, darniai bendrauti ir bendradarbiauti.
- Suformuotas moksleivių gebėjimas atsakingai, kompetentingai veikti įvairiose (profesinėje, kultūrinėje, visuomeninėje-politinėje, ūkinėje) srityse.

C. Day ir kt. (2010) nuomone, mokyklose, kuriose plėtojama lyderystė, pastebimi ugdytinių elgesio, lankomumo ir motyvacijos pokyčiai. Tokio aktyvumo pavyzdžiu gali būti gimnazijos,

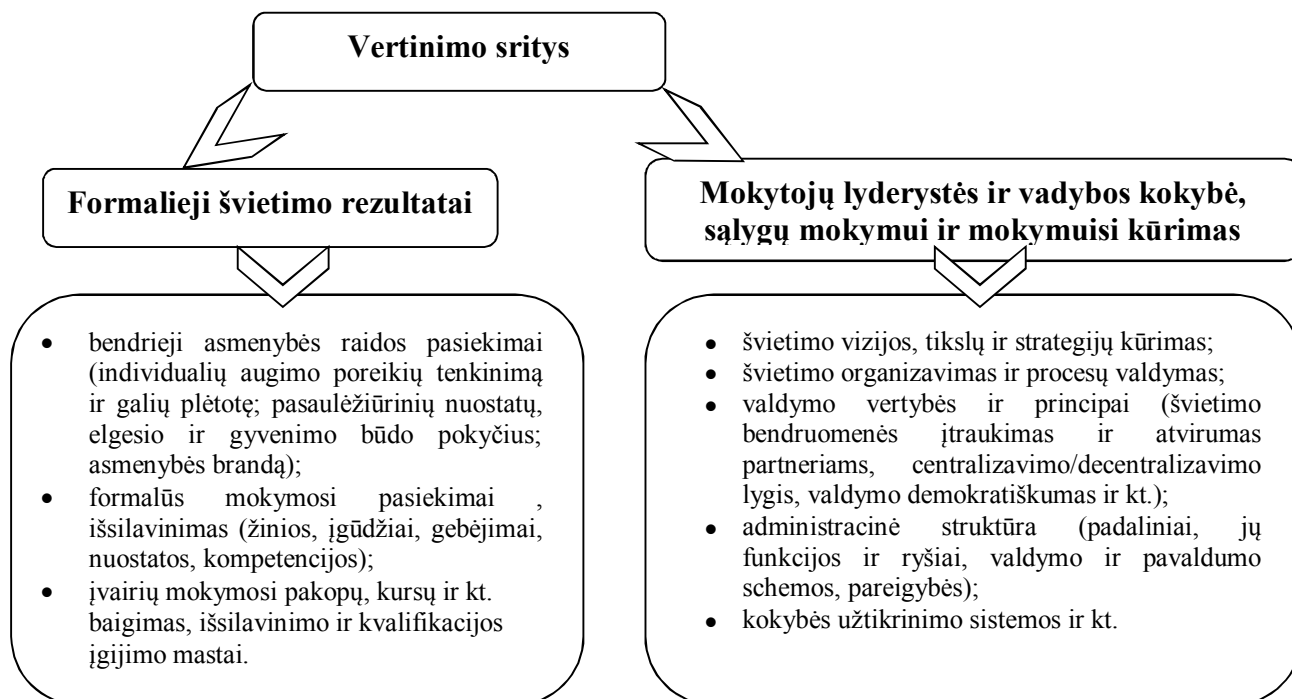
kurios savo aktyviu pavyzdžiu paskatino keistis kitas Lietuvos mokyklas ir pirmos pradėjo įgyvendinti ugdymo individualizavimo idėjas (R. Dukynaitė, 2008, 2010). Vis dėlto iškeliamą efektyvumo vertinimo problema, kadangi kai kurie apibrėžti konkretūs rezultatai sunkiai įvertinami konkrečiu laikotarpiu. Jų efektyvumas, pasiekimo laipsnis gali atsiskleisti ne mokyklos aplinkoje, o žymiai vėliau.

A. Gumuliauskienės ir D. Gricienės (2010) atliktas tyrimas rodo, jog mokyklos valdymas išryškėja kaip svarbiausia stiprybė bendrojo lavinimo mokyklų veiklos strateginiame planavime. Mokyklų išlikimą kintančioje aplinkoje užtikrina nuolatinis veiklos efektyvinimas, efektyvus pokyčių valdymas, siekiant kuo geresnių veiklos rezultatų. Vadinasi, galima pagrįstai teigti, kad valdymo efektyvumas yra susijęs su organizacijos veiklos rezultatyvumu. Valdymo efektyvumui įtakos turi lyderystės ir jos inicijuojamų pokyčių organizacijoje tvarumas (Improving School Leadership: The Toolkit, 2010), lyderystės stilius ir tipas, priklausantis nuo mokyklos lyderių bruožų bei gebėjimų. Vadybinės veiklos efektyvumo vertinimas tampa mokyklos valdymo sprendimų ir strateginio planavimo pagrindu. Mokykla, kaip socialinė sistema, veikiama daugelio išorinių ir vidinių veiksnių (A. Gumuliauskienė, D. Gricienė, 2010, p. 110), vykdydama vadybinę veiklą, sąveikauja su daugeliu įvairių partnerių ir pasiduoda besikeičiančios aplinkos įtakai. Todėl, A. Gumuliauskienės ir D. Gricienės (2010) tvirtinimu, švietimo organizacijos vadyba negali apsieiti be strateginio planavimo, padedančio susieti šiuolaikinę švietimo organizaciją su nuolatos besikeičiančia aplinka. Strateginio planavimo dėka aprėpiamos visos vadybinės mokyklos veiklos sritys, orientuojamosi į ateities perspektyvų įgyvendinimo siekį. Taip pat vykdoma veikla įgyja kompleksškumo, kryptingumo ir racionalumo, o tai ypač svarbu jos efektyvumui. Strateginis planavimas padeda realiai įvertinti esamą situaciją ir neatsilikti nuo aukštų reikalavimų, keliamų šiuolaikinei švietimo organizacijai (R. Dukynaitė, R. Ališauskas, 2009, 2012; Kaip praktiškai įgyvendinti strateginius planus, 2007). Pastaraisiais metais „*strateginio planavimo procesas įgauna ir ugdomąjį vaidmenį, kai vadybinis potencialas siejamas su aplinkos pokyčiais ir reikalavimais*“ (A. Gumuliauskienė ir D. Gricienė, 2010, p. 113). Strateginio planavimo įtaka organizacijos narių tobulėjimui, profesiniam augimui pabrėžiama ir leidinyje „*Kaip praktiškai įgyvendinti strateginius planus (2007)*“. Sėkmingam, efektyviam, lyderystės idėjų nestokojančiam planavimui ir vadovavimui būdingas kūrybiškumas, kuris, kaip ir kūrybinės veiklos aktyvinimas bei „*naujų lyderystės plėtros galimybių atskleidimas ir kryptingas panaudojimas suvoktini kaip išskirtinai svarbūs šiuolaikinės visuomenės tolesnio modernizavimo ir pažangos spartinimo veiksniai, pasižymintys ypatingu reikšmingumu globalizacijos ir žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimosi aplinkoje*“ (Ekonomikos modernizavimas, 2011, p. 480). Taigi galima teigti, kad edukaciniai (ugdomieji) ir vadybiniai aspektai švietimo organizacijos veikloje glaudžiai susilieja į vieningą

visumą. Skirtingi mokyklų vadybiniai gebėjimai atspindi nevienodą veiklos organizavimo stilių, nevienodus mokymosi gebėjimus ir lemia skirtingą veiklos efektyvumo lygį.

Pasiektų edukacinės ir vadybinės veiklos rezultatų vertinimui taikomos įvairios metodikos. Viena iš jų – tai mokyklų savęs vertinimas, kuris, B. Prakapo (2010) teigimu, pradėtas taikyti Lietuvos mokyklose nuo 2002 metų, o 2004-2005 metais tapo privalomu visose bendrojo lavinimo mokyklose. Savęs įsivertinimas yra reikšmingas įgyvendinant pokyčius, kuriais siekiama organizacijos tobulėjimo. Vidiniu mokyklos įsivertinimu *“siekiama išsiaiškinti mokyklos pasiekimus ir trūkumus, nustatyti mokyklos plėtros prioritetus, fiksuoti pažangiosios patirties pavyzdžius ir juos skleisti mokykloje“* (B. Prakapas, 2010, p. 2). Įsivertinimo sąsajas su veiklos efektyvumu, jos tobulinimu ir kaita galima paaiškinti analizuojant savęs vertinimo proceso etapus. Pirmiausiai atliekamas pasirengimas, po kurio pradedamas „platusis“ savęs vertinimas, nuosekliai pereinant prie atskiros pasirinktos srities ar sričių analizės (E. Katiliūtė ir kt., 2009). Tolesnis žingsnis yra atsiskaitymas ir informavimas apie atlikto įsivertinimo rezultatus. Įsivertinimo pabaigoje, remiantis gautais rezultatais, vykdoma viena iš pagrindinių valdymo funkcijų – planavimas. Tai reiškia, kad analizės rezultatų pagrindu yra numatomi tolimesni veiklos planai, pokyčiai, siekiant šalinti trūkumus ir toliau plėtoti sėkmingas veiklos sritis. B. Fidler (2006) teigimu, atsakymas į klausimą, kaip sekasi įgyvendinti užsibrėžtus tikslus, ir yra vienas iš veiklos efektyvumo rodiklių. Daugelyje užsienio šalių kiek skiriasi vadovo darbo efektyvumo vertinimo kriterijai. Paprastai nurodomi šie vadovo darbo vertinimo aspektai: mokyklos vadovo veiklos rezultatai, mokinių pasiekimai, mokyklos tikslų pasiekimas, mokytojų, tėvų ir mokinių atsiliepimai bei kasmetinio finansinio plano vykdymas (Kaip užsienio šalyse atrenkami, ugdomi ir vertinami mokyklų vadovai?, 2011, p. 5). Įvairūs šių išskeltų vertinimo kriterijų deriniai sudaro vadovo darbo efektyvumo vertinimo pagrindą. Todėl dėmesys tinkamo vadovo parinkimui yra tolygus mokyklos veiklos efektyvumo kėlimui ir palaikymui. Siekiant remti ir puoselėti lyderišką vadovavimą, skatinti jo raišką, svarbu pritraukti gabius ir talentingus pedagogus, palaikyti naujus vadovus ir teikti jiems įvairiapusę paramą, o taip pat skirti dėmesio jau esančių vadovų kvalifikacijos tobulinimui, vertinimui ir skatinimui (Kaip užsienio šalyse atrenkami, ugdomi ir vertinami mokyklų vadovai?, 2011; P. Einsvortas, 2009). Investicijos į lyderių ugdymą, jų mokymas ir profesinio tobulėjimo skatinimas pasiteisina kaip aukštesnių mokyklos veiklos rezultatų siekis (C. Cohen ir kt., 2006). Pasak K. Bulačo, V. Piketo ir D. Buse (1998), tobulėjimas leidžia išvengti daugelio lyderystės klaidų, susijusių su tarpasmeniniais santykiais, gebėjimu vadovauti ir kt.

Vertinant mokyklos veiklos rezultatus, dėmesys skiriamas tiek formaliesiems rezultatams, tiek ir lyderystės raiškai ir valdymo kokybei (žr. 5 pav.).



**Šaltinis:** sudaryta pagal Formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo sistemos koncepciją, 2008, p. 3.

### 5 pav. Švietimo rezultatų vertinimo sritys

Remiantis šiuo skirstymu galima teigti, kad lyderystė labiausiai veikia būtent vadybinius mokyklos veiklos aspektus, tačiau netiesiogiai jos poveikis jaučiamas ir formaliųjų švietimo rezultatų pokyčiuose. Formaliojo švietimo kokybė užtikrinama laikantis bendrųjų principų: visuotinumą (kai užtikrinant kokybę dalyvauja visi švietimo teikėjai ir švietimo valdymo subjektai), pažangumą (inovacijų ir pozityvios kaitos skatinimo pasirenkant kokybės užtikrinimo būdus ir priemones); nuoseklumą (kokybės užtikrinimo tikslų, principų ir priemonių dermės) (Formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo sistemos koncepcija, 2008, p. 5). Formalaus ugdymo rezultatai nesunkiai apibūdinami analizuojant objektyviai vertinamus duomenis. Bendriausia prasme galima teigti, kad formaliojo švietimo indėlio kokybė yra jo tinkamumas pageidaujamiems rezultatams pasiekti. Šis indėlis yra suprantamas kaip mokiniai (ar studentai), personalas, ugdymo, mokymo, studijų programos, mokymo ir mokymosi priemonės, įranga, infrastruktūra, teisinis formaliojo švietimo reguliavimas, lėšos ir kt. Siekiant kuo geresnės švietimo sistemos veiklos kokybės, aktualūs šie aplinkos aspektai: demografinis, socialinis ekonominis, kultūrinis, technologinis, politinis kontekstai (Formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo sistemos koncepcija, 2008, p. 4). Visa tai veikia lyderystės plėtros galimybes švietimo organizacijoje, organizacijos valdymą ir jo rezultatus. Tokių subjektyvių veiksmų, turinčių įtakos valdymo rezultatyvumui, kaip lyderystė, vertinimas yra ypač sudėtingas. Viskas, kas susiję su žmogaus asmenybe, visuomet įgyja subjektyvumo, lyderystė – taip pat. Lyderystė yra naudinga kiekvienam organizacijos nariui, ne tik jos vadovui. Mokytojams galimybė dalyvauti valdyme, ugdyti savo lyderiškus bruožus leidžia augti kaip specialistams ir kaip asmenybėms. Geras pedagogas, palaikomas vadovo, gali tapti iniciatyviu

lyderiu vienoje ar kitoje organizacijos veiklos srityje, o vėliau ir pats išaugti į gerą vadovą. O vadovams pasidalinimas darbais ir įpareigojimais leidžia atrasti daugiau laiko naujų idėjų generavimui ir nepaskęsti tarp kasdienių smulkmenų, išvalgiai įvertinti bendrą organizacijos kaitos ir raidos situaciją žvelgiant į ją objektyviai (Leadership for School Improvement, 2001, p. 15). Vadinasi, lyderystė gali reikštis įvairiuose organizacijos lygmenyse, lyderiu gali būti kiekvienas organizacijos narys.

Pasak P. Metjuso (2010, p. 13), lyderiams būdinga, kad jie ne tik nustato tikslus, bet ir dirba drauge su kitais, norėdami sukurti bendrų tikslų pojūtį ir kryptį, bet pirmiausia dirba drauge su kitais žmonėmis ir padeda sukurti sąlygas, reikalingas kitų žmonių veiklos efektyvumui skatinti. Be to, lyderystė apima daug funkcijų, kurios gali būti vykdomos skirtingus vaidmenis mokykloje atliekančių asmenų. Vertinant lyderystės įtaką mokyklos, kaip organizacijos, veiklai, svarbu apibrėžti mokyklos vykdomos veiklos vertinimo kriterijus. B. Fidler (2006) išskiria šiuos mokyklos veiklos vertinimo kriterijus, pagal kuriuos galima spręsti apie mokyklos darbo efektyvumą:

- Veiklos rezultatų rodikliai (egzaminų rezultatai, lankomumas ir kt.)
- Pažanga arba mokinių padarytos pažangos pridėtinės vertės rodiklis.
- Švietimo standartų valdybos mokyklų inspekcijos išvados.
- Sistemingos mokinių ir tėvų pasitenkinimo apklausos.
- Mokyklos populiarumas, sprendžiant iš tėvų pasirinkimo ir reputacijos.
- Pasiiekti tikslai (B. Fidler, 2006, p. 43).

Šie vertinimo kriterijai leidžia įvertinti mokyklos efektyvumą, tačiau menkai atspindi lyderystės poveikį veiklos efektyvumui. B. Prakapo (2010) nuomone, nors ir pakankamai paprasta įvertinti mokyklos darbo rezultatyvumą, tačiau ypač sudėtinga gauti patikimos informacijos apie procesus, kurie indėlių paverčia rezultatais ir lemia jų kokybę. Ryšiai tarp tam tikro lyderystės būdo ir organizacijos efektyvumo sunkiai išmatuojami ir dėl tos priežasties, kad nėra sukurta vieningo efektyvios organizacijos konstrukto (A. Skaržauskienė, 2008, p. 58). Tai pasakytina ir apie lyderystės raišką bei poveikį veiklos efektyvumui, kuris tiksliausiai gali būti įvertinamas tiriant vidinį mokyklos bendruomenės žinojimą vidinio įsivertinimo metu, kadangi lyderystė efektyviausiai vertinama pačių organizacijos narių, kurie nuolatinio kontakto metu tampa geriausiais mokyklos veiklos, jos vidaus kultūros ir lyderystės raiškos mokyklos valdyme ekspertais. Vidinis švietimo organizacijos įsivertinimas atliekamas taikant vidaus audito metodiką (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. I–II dalys, 2002; Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. III–IV dalys, 2004–2007; Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito rekomendacijos, 2008). A. Blinstrubo ir kt. (2008) tyrimo duomenimis, Lietuvos mokyklose vidinio įsivertinimo procesai trunka visus mokslo metus ir į juos stengiamasi įtraukti kuo daugiau mokyklos bendruomenės narių, tačiau, planuojant veiklą, nepakankamai išnaudojami įsivertinimo

metu gauti rezultatai. Daugiau nei pusės mokytojų nuomone, savęs vertinimas sukuria prielaidas tobulėjimui, duoda realios naudos mokyklai ir mokytojui. R. Prakapo (2010) nuomone, vidinis įsivertinimas padeda keisti mokyklos bendruomenės požiūrį į jos valdymą. D. Gedminienės ir A. Gumuliauskienės (2008) pastebėjimu, platus mokyklos bendruomenės narių įtraukimas yra puiki galimybė išsamiau išanalizuoti ugdymo kokybę ir efektyviai spręsti jos gerinimo klausimus. Kaip nurodo E. Katiliūtė ir kt. (2009), įsivertinimas yra geriausia priemonė, siekiant judėti į priekį, jis keičia organizacijos narių tarpusavio santykius, ugdo atakomybę už jos veiklą.

Apibendrinant galima teigti, kad mokyklos, kaip švietimo organizacijos, valdymo efektyvumas siejamas su pasiektais rezultatais. Vertinant formaliojo švietimo rezultatus, akcentuojami bendrieji asmenybės raidos pasiekimai, formalieji mokinių pasiekimai, mokymosi pakopos, išsilavinimo ir kvalifikacijos įgijimo mastai. Mokykloje vykdoma edukacinė ir vadybinė veikla persipina, sudarydama bendrą visumą. Vertinant mokyklos darbo efektyvumą, apžvelgiami ne tik formalūs veiklos rezultatai, bet ir padaryta pažanga, audito išvados, mokinių ir tėvų nuomonės, mokyklos populiarumo vertinimas, tikslų pasiekimas. Formalių rezultatų vertinimas nesukelia sunkumų, tačiau procesų, kuriais pasiekiami rezultatai ir jų kokybė, vertinimas galimas tik vidinio mokyklos bendruomenės įsivertinimo keliu.



## 2. EMPIRINIS LYDERYSTĖS KAIP EFEKTYVAUS ŠVIETIMO ORGANIZACIJOS VALDYMO PRIELAIDOS TYRIMAS

### 2.1. Tyrimo metodika

Siekiant nustatyti lyderystės, kaip efektyvaus švietimo organizacijos valdymo prielaidos, ypatumus, buvo atliktas kiekybinis tyrimas Vilkaviškio miesto mokyklose (žr. 2 lentelę). Tyrimui pasirinktos Vilkaviškio miesto mokyklos siekiant iširti, kaip vieno miesto mokyklos dirba tomis pačiomis ekonominėmis, socialinėmis, kultūrinėmis sąlygomis. Miesto mokyklų tyrimas sukuria galimybes parengti rekomendacijas tolimesniam miesto švietimo politikos tobulinimui. Be to, atsiranda galimybė vėliau pakartoti tyrimą kito miesto mokyklose ir atlikti palyginimą. Atliktas tyrimas sudaro pagrindą sekti pokyčius miesto mokyklose, atliekant pakartotinį tyrimą.

2 lentelė. Tyrimo dalyvių skaičius Vilkaviškio miesto mokyklose

Eil.nr.	Mokykla	Mokytojų skaičius	Užpildytų anketų skaičius	Grįžtamumo rodiklis
1.	Vilkaviškio pradinė mokykla	40	36	90%
2.	Vilkaviškio pagrindinė mokykla	30	27	90%
3.	Vilkaviškio S.Nėries pagrindinė mokykla	71	65	92%
4.	Vilkaviškio „Aušros“ gimnazija	57	51	89%
Viso:		198	179	90%

Tyrimui naudota anketa (žr. 2 priedą), kurioje pateikiami teiginiai suskirstyti į penkias pagrindines grupes:

1. Pirmajai grupei priklausantys teiginiai skirti lyderystės raiškos mokyklos aplinkoje vertinimui.
2. Antroji teiginių grupė skirta vadovo lyderystės raiškos vertinimui.
3. Trečiosios grupės teiginiais siekiama įvertinti mokytojų lyderystės raišką mokyklos valdyme.
4. Ketvirtojoje grupėje pateikiami teiginiai skirti mokyklos veiklos efektyvumą atspindinčių rodiklių vertinimui.
5. Penktoji klausimų grupė – tai demografiniai respondentų duomenys.

Sudarant anketą atsižvelgta į Formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo sistemos koncepcijos (2008) teiginius, jog, vertinant mokyklos veiklos rezultatus, dėmesys turi būti skiriamas tiek formaliesiems rezultatams, tiek ir lyderystės raiškai ir valdymo kokybei. Anketoje aptariami veiklos planavimo organizavimo ir vertinimo (kontrolės) aspektai, atspindintys pagrindines vadybos funkcijas. Šios funkcijos vertinamos per lyderystei būdingą bendradarbiavimo prizmę, kadangi, P. Metjuso (2010, p. 13) teigimu, lyderiai dirba drauge su kitais žmonėmis ir padeda sukurti sąlygas, reikalingas kitų žmonių veiklos efektyvumui skatinti. Jų veikla neapsiriboja vien jų pačių veiklos

efektyvumu, tačiau turi įtakos ir kitų organizacijos narių veiklos efektyvumui. A. Harris, D. Mjuisas (2003) išskiria tris mokytojų lyderystės skatinimo elementus: mokytojų įgalinimą ir skatinimą, mokytojų įtraukimą į bendrąjį planavimą ir kitą veiklą, jų bendradarbiavimo skatinimą, galimybių mokytojų profesiniam tobulėjimui sudarymą. Šie aspektai atsispindi klausimyne pateikiamuose teiginuose. Sudarant vadovo veiklos vertinimui skirtus 1, 6 ir 7 klausimyno klausimus, remtasi C. Day (2010, p. 4) moksliniais teiginiais.

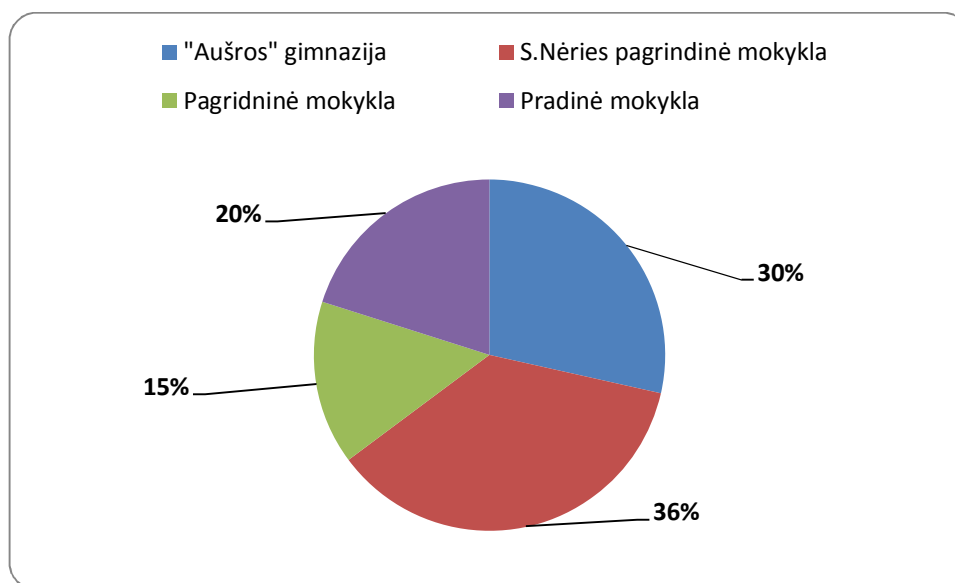
Be formalių mokyklos veiklos vertinimo rodiklių, tokių, kaip mokinių pasiekimai, mokytojams siūloma įvertinti mokyklos populiarumą, kaip jos veiklos efektyvumo rodiklio svarbą. Šis rodiklis išskirtas remiantis B. Fidler (2006), kuris mokyklos populiarumą nurodo, kaip vieną iš efektyvaus mokyklos darbo rodiklių.

Vadovams buvo pateikti pusiau struktūruoto interviu klausimai (žr. 3 priedą). Apklausti keturi tyrimo dalyviai.

Tyrimo rezultatai apdoroti SPSS 20 programa. Taikyti neparametriniai duomenų analizės testai dviem ir daugiau nei dviem nepriklausomoms imtims (dviem imtims – Mann-Whitney U testas; trimis ir daugiau imčių – Kruskal-Wallis testas). Apskaičiuotos statistinio reikšmingumo (p) reikšmės: kai  $p > 0,05$  – skirtumas statistiškai nereikšmingas, kai  $p < 0,05$  – skirtumas statistiškai reikšmingas. Tyrimo metu taikytas Vaizdiniam tyrimo rezultatų pateikimui panaudota Microsoft Office Excel programa.

## 2.2. Tyrimo rezultatų kiekybinė analizė

Tyrimas buvo atliktas keturiose Vilkaviškio miesto mokyklose. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal mokyklas pateikiamas 6 pav.

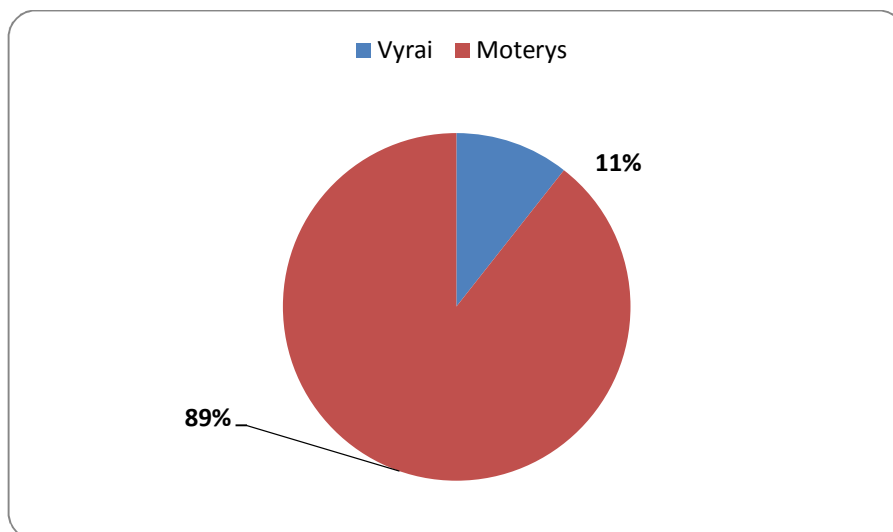


6 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal mokyklas

Gausiausią tyrimo dalyvių dalį sudarė S.Nėries pagrindinės mokyklos ir „Aušros“ gimnazijos pedagogai.

Bendras tyrime dalyvavusių pedagogų amžiaus vidurkis – 44,81 m.

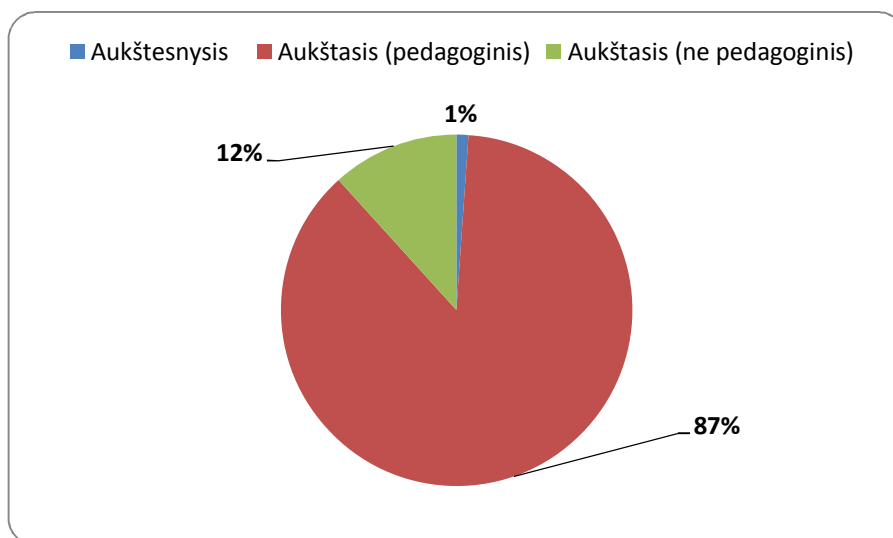
Tyrimo dalyvių pasiskirstymo pagal lytį grafinė išraiška pateikiama 7 pav.



7 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal lytį

Remiantis tyrimo duomenimis, galima konstatuoti, kad didžiausią respondentų dalį sudarė moterys.

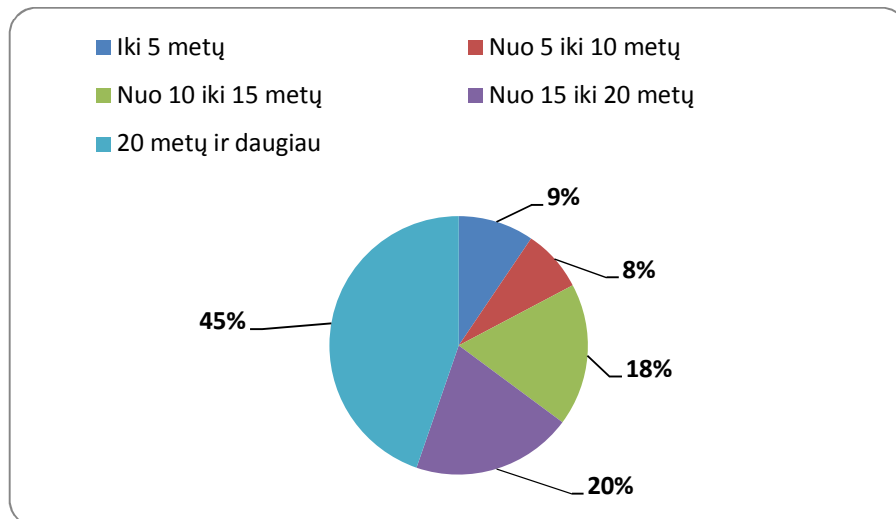
Tyrimui buvo svarbu nustatyti ir respondentų išsilavinimą, kuris atspindi pedagogų pasirengimą profesinei veiklai.



8 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Rezultatų analizė leidžia teigti, kad Vilkaviškyje dominuoja aukštąjį pedagoginį išsilavinimą turintys ugdytojai (žr. 8 pav.). Vadinasi, jų kvalifikacija tiesiogiai siejasi su atliekamu darbu.

Tyrimo dalyviai nurodė, kiek metų jau dirba pedagoginį darbą. Darbo stažas atspindi jų pedagoginio darbo patirties trukmę (žr. 9 pav.).



9 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal pedagoginio darbo stažą

Nustatyta, kad beveik pusė tyrimo dalyvių turi 20 ir daugiau metų darbo stažą (žr. 9 pav.). Jaunų specialistų, dirbančių ne daugiau nei penkerius metus, dalis sudaro tik 9 proc. respondentų. D. Gedminienės ir A. Gumuliauskienės (2008) atlikto tyrimo metu taip pat buvo nustatyta, kad pedagogų darbo stažas dažniausiai viršija 11 ir netgi 21 vienerius metus.

Analizuojant respondentų požiūrį į lyderystės, kaip efektyvaus mokyklos valdymo prielaidos, raišką mokyklos organizacijoje, nustatyti labiausiai visoms miesto mokykloms būdingi bruožai. Tyrimo dalyvių atsakymai ir jų išraiška procentais pateikiama 3 lentelėje.

3 lentelė. Mokytojų požiūris į lyderystės, kaip efektyvaus valdymo prielaidos raišką mokykloje

Eil. nr.	Teiginiai	Taip	Nei taip, nei ne	Ne
1.	Mokyklos bendruomenės nariai dalyvauja kuriant mokyklos viziją	99,4%	0,6%	-
2.	Mokyklos bendruomenės nariai dalyvauja numatant mokyklos veiklos tikslus	97,8%	1,1%	1,1%
3.	Mokyklos bendruomenės nariai dalyvauja įsivertinimo procese	98,3%	1,7%	-
4.	Palaikomi ir skatinami iniciatyvūs darbuotojai	89,9%	10,1%	-
5.	Sudaromos sąlygos darbuotojų profesiniam tobulėjimui	97,8%	2,2%	-
6.	Mokykla rūpinasi mokytojų asmeniniu tobulėjimu	94,4%	5,6%	-
7.	Mokykla rūpinasi mokytojų profesiniu tobulėjimu	99,4%	0,6%	-
8.	Skatinami iniciatyvūs mokytojai	87,7%	11,7%	0,6%
9.	Mokykloje dirbama kūrybiškai	97,8%	2,2%	-
10.	Sudaromos sąlygos mokytojų iniciatyvoms įgyvendinti	95%	5%	-
11.	Atliekamas reguliarus vidinis mokyklos įsivertinimas	98,3%	1,7%	-
12.	Reguliariai atliekamas išorinis mokyklos vertinimas	77,1%	20,7%	2,2%
13.	Lėšos mokykloje panaudojamos efektyviai	88,8%	11,2%	-
14.	Palaikomi geri ryšiai su socialiniais partneriais	81,1%	8,9%	-
15.	Daug dėmesio skiriama ugdymo kokybei	94,4%	5,6%	-

Eil. nr.	Teiginiai	Taip	Nei taip, nei ne	Ne
16.	Vidinio ir išorinio vertinimo rezultatai yra tolimesnio mokyklos darbo planavimo pagrindas	89,9%	9,5%	0,6%
17.	Mokykloje noriai priimamos naujovės	91,1%	7,8%	1,1%
18.	Mokykla dalyvauja įvairiuose projektuose	97,8%	1,1%	1,1%

Apdorojant duomenis, pastebėta, kad neigiami vertinimai sudaro ypač mažą vertinimų dalį. Duomenų aiškumo dėlei atsakymai „taip“ buvo sutapatinti su atsakymais „iš dalies taip“ ir laikytini kaip teigiami atsakymai. O atsakymai „ne“ ir „iš dalies ne“ laikytini neigiamais atsakymais. Taigi lieka trys vertinimų grupės: teigiami, neutralūs ir neigiami vertinimai.

Aukščiausiai įvertintas mokyklos bendruomenės narių dalyvavimas bendros vizijos kūrimo ir mokyklos rūpinimasis mokytojų profesiniu tobulėjimu (žr. 3 lentelė). Taip pat aukštai vertinamas teiginys, kad mokyklose reguliariai atliekamas vidinis mokyklos veiklos įsivertinimas bei su šiuo teiginiu artimai susijęs teiginys, kad mokyklos bendruomenės nariai aktyviai dalyvauja įsivertinimo procese. D. Gedminienės ir A. Gumuliauskienės (2008) pastebėjimu, platus mokyklos bendruomenės narių įtraukimas yra puiki galimybė išsamiau išanalizuoti ugdymo kokybę ir efektyviai spręsti jos gerinimo klausimus.

Žemiausi yra teiginio dėl nuolatinio išorinio mokyklos vertinimo atlikimo įverčiai ir gerų ryšių su socialiniais partneriais palaikymo vertinimas. Tai leidžia teigti, kad mokyklų bendruomenėms būdingiausias dėmesys mokyklos vizijos kūrimui ir rūpinimuisi darbuotojų kvalifikacijos kėlimu. Efektyvaus darbo siekiama ne tik keliant savo profesionalumą, bet ir skiriant daug dėmesio vidiniam įsivertinimui, kuriame dalyvauja visa mokyklos bendruomenė. Įsivertinimas, pasak R. Prakapo (2010), padeda identifikuoti mokyklos veiklos pasiekimus ir veiklos trūkumus, atrasti gerosios patirties pavyzdžių, kurių sklaida padeda didinti mokyklos valdymo efektyvumą. E. Katiliūtė ir kt. (2009) pastebi, kad įsivertinimas yra sudarytas iš kelių svarbių etapų: nuo pasirengimo iki įsivertinimo rezultatų pritaikymo praktinėje mokyklos veikloje. A. Blinstrubo ir kt. (2008), remdamiesi tyrimo duomenimis, iškelia problemą, kad planuojant veiklą nepakankamai išnaudojami įsivertinimo metu gauti rezultatai. Šio tyrimo rezultatų analizė taip pat leidžia teigti, kad gauti įsivertinimo rezultatai galėtų būti išnaudojami efektyviau.

Atsakydami į tyrimo metu pateiktus klausimus, mokytojai įvertino mokyklos vadovų, kaip pagrindinių lyderystės idėjų skleidėjų, veiklą ir jai būdingus bruožus. Vadovo lyderystė sudaro sąlygas visos mokyklos bendruomenės susitelkimui siekiant bendrų tikslų (D. Žvirdauskas, 2006). Todėl vadovo vertinimas ypač svarbus analizuojant visos organizacijos valdymo efektyvumo ypatumus ir lyderystės prielaidas valdymo efektyvumo kėlimui, vedant mokyklą pažangos link, kuriant šiltus ir bendruomeniškus santykius mokyklos organizacijoje, kurie taip pat yra svarbus valdymo efektyvumo rodiklis.

Apibendrinti mokytojų vertinimų rezultatai pateikiami 4 lentelėje.

4 lentelė. **Mokytojų požiūris į lyderystės kaip efektyvaus valdymo prielaidos raišką mokyklos vadovo veikloje**

Eil. nr.	Teiginiai	Taip	Nei taip, nei ne	Ne
1.	Vadovas laikosi apibrėžtų vertybių ir vizijos	92,2%	7,8%	-
2.	Vadovas skatina profesinį darbuotojų tobulėjimą	95%	5%	-
3.	Vadovas skatina asmeninį darbuotojų tobulėjimą	87,7%	8,9%	3,4%
4.	Vadovas palaiko darbuotojų iniciatyvas	<b>96,1%</b>	2,8%	1,1%
5.	Vadovas pritaria darbuotojų dalyvavimui mokyklos valdyme	<b>84,4%</b>	14,5%	1,1%
6.	Vadovas palaiko ir stipria vidinį bendradarbiavimą	88,8%	11,2%	-
7.	Vadovas keičia mokymo ir mokymosi sąlygas	<b>80,3%</b>	13,5%	6,2%
8.	Vadovas inicijuoja pokyčius organizacijoje	87,7%	11,7%	0,6%
9.	Vadovas rūpinasi materialinių išteklių pritraukimo galimybėmis	91,6%	8,4%	-
10.	Vadovas rūpinasi ugdymo kokybe	<b>97,2%</b>	2,8%	-
11.	Vadovas pasižymi vadybine kompetencija.	89,9%	9,5%	0,6%
12.	Vadovas inicijuoja nuolatinį pažangos vertinimo procesą	94,4%	5,6%	-
13.	Vadovas nuolat tobulina mokyklą	<b>96,1%</b>	3,9%	-

Rezultatų analizė atskleidė, kad mokyklų vadovai ypač rūpinasi ugdymo kokybe (97,2 proc.). Taip pat vadovai palaiko darbuotojų rodomą iniciatyvą bei nuolat tobulina mokyklą. B. Fidler (2006) mokinių egzaminų rezultatus ir mokinių pažangumo rodiklius išskiria kaip vertinimo kriterijus, pagal kuriuos galima spręsti apie mokyklos darbo efektyvumą. Vadinas, mokyklų vadovai, siekdami efektyvaus mokyklos valdymo, daug dėmesio skiria būtent šiems efektyvumo vertinimo kriterijams.

Rečiausiai vadovams priskiriamas siekis keisti mokymo ir mokymosi sąlygas (80,3 proc.) bei pritarimas darbuotojų dalyvavimui mokyklos valdyme (84,4 proc.). Apibendrintai galima teigti, kad visi lyderystės raiškos aspektai yra vertinami gana aukštai, tačiau, remiantis tyrimo rezultatų analize, galima pastebėti, jog atsargus vadovų požiūris į pavaldinių dalyvavimą valdyme užkerta kelią kitų organizacijos narių lyderystės raiškai ir valdymo efektyvumo kėlimui. Leidinyje Leadership for School Improvement (2001) pabrėžiama, kad pasidalinimas darbais ir įpareigojimais leidžia vadovams atrasti daugiau laiko naujų idėjų generavimui ir nepaskęstant tarp kasdienių smulkmenų. Tyrimo rezultatai rodo, kad miesto mokyklų vadovai neišnaudoja galimybių įtraukti mokyklų bendruomenės narius į mokyklos valdymą ir atrasti daugiau laiko kaitos procesų inicijavimui.

Lyderystė prasideda nuo kiekvieno atskiro organizacijos nario asmenybės, savęs suvokimo, tobulėjimo ir įsiliejimo į bendrą mokyklos valdymo sistemą, tapimo jos sudėtine dalimi, prisidedant savo darbu ir idėjomis. Mokytojų savęs vertinimas pateikiamas 5 lentelėje.

5 lentelė. Mokytojų požiūris į lyderystės kaip efektyvaus valdymo prielaidos raišką asmeninėje srityje

Eil. Nr.	Teiginiai	Taip	Nei taip, nei ne	Ne
1.	Pabrėžiu mokyklos bendruomenės laimėjimus	91,6%	8,4%	-
2.	Renku ir pateikiu informaciją apie mokyklos bendruomenės laimėjimus	78,2%	21,8%	5 %
3.	Skleidžiu informaciją apie mokyklos laimėjimus tėvams ir bendruomenei	86,6%	13,4%	-
4.	Dalyvauju kuriant mokyklos viziją	93,3%	6,1%	0,6%
5.	Dalyvauju numatant mokyklos veiklos tikslus	92,2%	6,1%	1,7%
6.	Suprantu mokyklos valdymo klausimus	77,6%	16,8%	5,6%
7.	Drąsiai reiškiu savo nuomonę mokyklos valdymo klausimais	<b>68,2%</b>	24,6 %	7,2%
8.	Dažnai išsakau savo idėjas mokyklos vadovams	<b>65,3%</b>	25,7%	9%
9.	Tarpininkauju mokiniams ir jų tėvams bendraujant su mokyklos vadovybe	88,7%	17,9%	3,4%
10.	Mokyklos vadovo sprendimai sutampa su mano požiūriu	<b>71,5%</b>	21,2%	7,3%
11.	Prisidedu vystant ir plėtojant mokyklos bendruomenės tarpusavio santykius	84,4%	12,8%	2,8%
12.	Prisidedu prie aktualios informacijos sklaidos organizacijos viduje	<b>73,8%</b>	25,1%	1,1 %
13.	Rodau teigiamą pavyzdį mokiniams ir mokytojams	<b>98,3%</b>	1,7%	-
14.	Rūpinuosi savo asmeniniu tobulėjimu	<b>99,4%</b>	0,6%	-
15.	Rūpinuosi savo profesiniu tobulėjimu	<b>98,3%</b>	1,7%	-
16.	Jaučiuosi atsakingas už ugdymo kokybę	<b>99,4%</b>	0,6%	-
17.	Dalyvauju atliekant vidinį mokyklos veiklos įšvertinimą	95,2%	2, %	2,8%
18.	Teikiu novatoriškus siūlymus dėl mokyklos tobulinimo	<b>70,9%</b>	23,5%	5,6%

Tyrimo rezultatų analizė leidžia teigti, kad mokytojai aukščiausiai vertina savo asmeninį tobulėjimą (99,4 proc.) bei atsakomybę už ugdymo kokybę (99,4 proc.). Taip pat dažnai aukštai vertinamas teigiamo pavyzdžio kitiems mokiniams ir mokytojams rodymas ir rūpinimasis savo profesiniu tobulėjimu. Tai rodo, kad mokytojai atsakingai žiūri į savo visapusišką tobulėjimą, apimančią asmeninę ir profesinę sritis. Taip pat siekia būti sektinu pavyzdžiu kitiems mokyklos bendruomenės nariams. Galima daryti prielaidą, kad viena iš šiuos siekius lemiančių priežasčių yra mokytojų jaučiama atsakomybė už ugdymo kokybę, skatinanti juos tobulėti pačius ir skatinti kitų tobulėjimą. Kadangi lyderystė švietime, kaip nurodoma leidinyje *The Making of: Leadership in Education* (2010), yra labiau sisteminis bendruomeninis nei individualistinis procesas, skatinantis asmeninį ir sisteminių tobulėjimą, tad galima teigti, kad tyrimo rezultatai gana iškalbingai iliustruoja šį teiginį per mokytojų asmeninio tobulėjimo ir teigiamo sektino pavyzdžio kitiems rodymo siekius. Tokiu būdu asmeninis tobulėjimas per sektiną pavyzdį perteikiamas kitiems bendruomenės nariams ir atsiskleidžia kaip bendras visų organizacijos narių tobulėjimas, palankiai veikiantis organizacijos kaitą. A. Skaržauskienės (2008) teigimu, asmeniniame lygmenyje lyderystė ryškiausiai atsiskleidžia būtent per asmeninį tobulėjimo siekį. Asmeninė lyderystė perauga ir į tarpasmeninių santykių dimensiją, darant įtaką kitiems organizacijos nariams.

Prieštarigai atrodo gana žemas teiginio „Dažnai išsakau savo idėjas mokyklos vadovams“ vertinimas, siekiantis vos 65,3 proc. Nors, vertinant vadovo veiklą, tyrimo dalyviai nurodė, kad vadovas palankiai priima darbuotojų iniciatyvą, tačiau akivaizdu, kad iniciatyva nėra rodoma dažnai. Taip pat žemi vertinimai rodo, kad mokytojai nėra linkę reikšti savo nuomonę mokyklos valdymo klausimais (68,2 proc.) bei teikti novatoriškus pasiūlymus dėl mokyklos tobulinimo (70,9 proc.). Tyrimo rezultatų analizė rodo, kad jų požiūris gana dažnai nesutampa su vadovo sprendimais. Taip pat respondentai nėra linkę prisidėti prie informacijos sklaidos organizacijos viduje.

Šie vertinimai rodo vadovo ir pavaldinių bendravimo ir bendradarbiavimo stoką, pasitikėjimo trūkumą. Kadangi vadovai nėra linkę leisti darbuotojams prisidėti prie valdymo proceso, o patys darbuotojai taip pat nėra linkę aktyviai reikšti savo nuomonę ir rodyti iniciatyvą, tad galima įvardinti vadovo ir pavaldinių sąveikos trūkumą kaip valdymo efektyvumo gerinimo problemą. Vadinasi, nors atsiskleidė asmeninės ir tarpasmeninės lyderystės požymiai, tačiau jų raiška valdymo efektyvumo didinimui nepakankama dėl per mažos vadovo ir pavaldinių sąveikos.

Paskutiniai teiginiai skirti išsiaiškinti, kas, mokytojų nuomone, geriausiai atspindi mokyklos veiklos efektyvumą.

6 lentelė. Mokytojų požiūris į efektyvaus mokyklos valdymo požymius

Eil. Nr.	Teiginiai	Taip	Nei taip, nei ne	Ne
1.	Mokinių pažymiai	86,6%	6,1%	7,3%
2.	Aukšti baigiamųjų egzaminų rezultatai	<b>78,8%</b>	17,3%	3,9%
3.	Didelis įstojančiųjų į aukštąsias mokyklas mokinių skaičius	<b>70,9%</b>	19,6%	9,5%
4.	Aukštas mokinių pasitenkinimo lygis	89,4%	5%	5,6%
5.	Gerai buvusių mokinių atsiliepimai	91,6%	6,7%	1,7%
6.	Tinkamai įrengtos ir suremontuotos patalpos	88,8%	7,3%	3,9%
7.	Materialinė mokymo(si) bazė, įranga	<b>96%</b>	3,4%	0,6%
8.	Organizacijos darbuotojų iniciatyvumas ir savarankiškumas	<b>95,5%</b>	3,9%	0,6%
9.	Aktyvi mokinių savivaldos raiška	92,2%	6,1%	1,7%
10.	Aktyvi tėvų komiteto veikla	89,4%	8,9%	1,7%
11.	Mokyklos bendruomenės narių bendravimas ir bendradarbiavimas	93,3%	5%	1,7%
12.	Bendras svarbiausių sprendimų priėmimas, įtraukiant mokyklos bendruomenės narius	92,1%	4,5%	3,4%
13.	Darbuotojams mokami atlyginimai, premijos ir jų priedai	87,6%	14,5%	7,9%
14.	Aukštas mokytojų pasitenkinimo laipsnis	92,2%	6,1%	1,7%
15.	Aukšta profesinė mokytojų savirealizacija	<b>95,5%</b>	2,8%	1,7%
16.	Gerai mokinių savarankiško mokymosi įgūdžiai	93,9%	3,9%	2,2%
17.	Aukšta mokinių mokymosi motyvacija	91,6%	4,5%	3,9%
18.	Baigusią mokyklą mokinių sėkmingos karjeros atvejai	83,8%	12,3%	3,9%
19.	Gerai ryšiai su socialiniais partneriais	<b>81,6%</b>	15,6%	2,8%
20.	Aukštas mokyklos reitingas panašių mokyklų tarpe	<b>70,9%</b>	24,6%	4,5%



Iš visų mokyklos veiklos efektyvumą rodančių požymių dominuoja materialinė mokymo(si) bazė bei įranga. Svarbiu požymiu laikoma ir aukšta profesinė mokytojų savirealizacija ir organizacijos darbuotojų iniciatyvumas ir savarankiškumas. Kaip tik šių bruožų trūkumas išaiškėjo tyrimo metu. A. Harris ir D. Mjuisas (2003) profesinį tobulėjimą nurodo kaip vieną iš mokytojų lyderystės kūrimo ir palaikymo sąlygų.

Mažiausiai svarbiais laikomas didelis įstojančiųjų į aukštąsias mokyklas mokinių skaičius bei aukštas mokyklos reitingas panašių mokyklų tarpe (žr. 6 lentelė). Mažesnę nei kitų požymių reikšmę pedagogai skyrė ir aukštiems mokinių baigiamųjų egzaminų rezultatams ir geriems ryšiams su socialiniais partneriais, nors B. Fidler (2006, p. 43) kaip tik egzaminų rezultatus išskiria kaip reikšmingiausius mokyklos darbo efektyvumo kriterijus.

Tokia respondentų nuomonė atskleidžia, kad mokytojai dažnai valdymą ir jo efektyvumą sieja labiau su materialiniais mokyklos veiklos aspektais ir ne visuomet įžvelgia sėkmingo ir efektyvaus valdymo ryšį su mokinių mokymosi pasiekimais ir kitais mokyklos veiklos rezultatyvumą rodančiais rodikliais. Taip pat galima konstatuoti, kad mokykloje aukštai vertinama lyderystė, kuri, tyrimo dalyvių nuomone, yra vienas iš mokyklos valdymo efektyvumo rodiklių. Šie aspektai labiau priskiriami neformaliesiems vertinimo rodikliams (Formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo sistemos koncepcija, 2008).

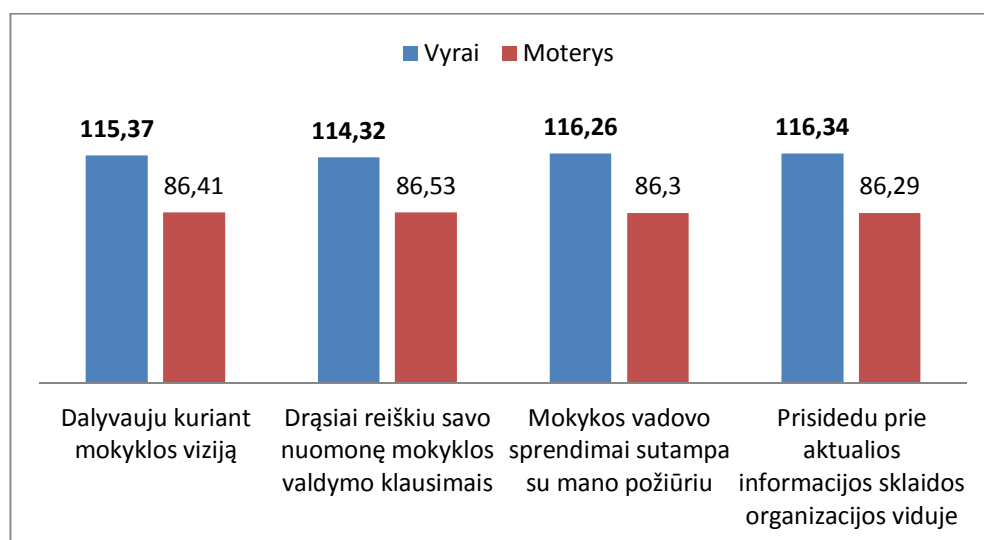
#### **Tyrimo duomenų palyginimas atsižvelgiant į respondentų lytį.**

Lyginamoji duomenų analizė atskleidė, kad tyrimo dalyvių požiūriui turi įtakos jų lytis. Statistiškai reikšmingas skirtumas mokyklos organizacijos aplinkoje nustatytas tarp vyrų ir moterų požiūrio į vadovo pritarimą mokyklos valdymui ( $p = 0,046$ ). Vyrai dažniau nei moterys mano, kad vadovas pritaria pavaldinių dalyvavimui valdyje (žr. 10 pav.). Vadinasi, vyrų aktyvumas mokyklos valdyje yra didesnis nei moterų.

Statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti ir asmeninio lyderystės raiškos vertinimo srityje (žr. 7 lentelę).

**7 lentelė. Mokytojų požiūrio į lyderystės, kaip efektyvaus valdymo prielaidos, raišką asmeninėje srityje skirtumas, priklausomai nuo lyties**

Dalyvauju kuriant mokyklos viziją	Drąsiai reiškiu savo nuomonę mokyklos valdymo klausimais	Mokyklos vadovo sprendimai sutampa su mano požiūriu	Prisidedu prie aktualios informacijos sklaidos organizacijos viduje
$p = 0,008$	$p = 0,017$	$p = 0,003$	$p = 0,010$



#### 10 pav. Asmeninės lyderystės raiškos valdyme vertinimas pagal lytį (vidutiniai rangų įverčiai)

Kaip matyti iš rezultatų, vyrai yra linkę aktyviau dalyvauti mokyklos valdyme ir palankiau vertina savo dalyvavimo galimybes. Taip pat jie pozityviau vertina vadovo sprendimus, kurie, respondentų teigimu, dažniau sutampa su jų nuomone (žr. 10 pav.).

Nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas vertinant mokyklos valdymo efektyvumo požymį, susijusį su bendru svarbiausių sprendimų priėmimu, įtraukiant mokyklos bendruomenės narius ( $p = 0,035$ ). Bendruomeniškumui didesnę reikšmę teikia moterys nei vyrai, jos dažniau teigiamai vertino šį kriterijų.

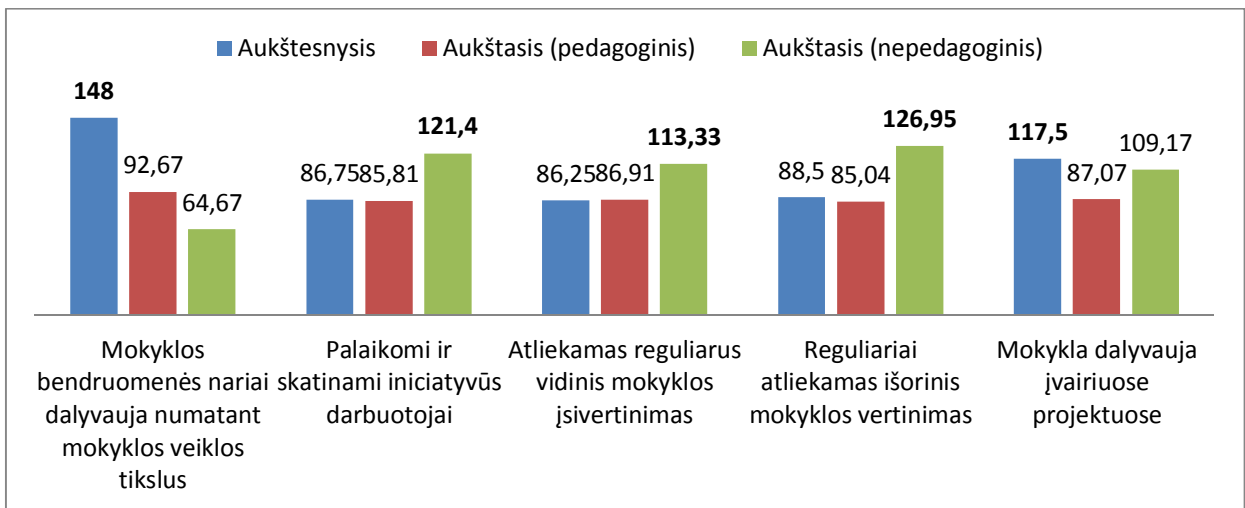
#### Tyrimo duomenų palyginimas atsižvelgiant į respondentų išsilavinimą.

Reikšmingu požymiu galima laikyti ir mokytojų išsilavinimą (žr. 8 lentelę). Tyrimo metu buvo nustatyti statistiškai reikšmingi kai kurių vertinimų skirtumai atsižvelgiant į respondentų išsilavinimą.

8 lentelė. Mokytojų požiūrio į lyderystės, kaip efektyvaus valdymo prielaidos, raišką mokykloje pagal išsilavinimą ( $p$  reikšmė, kai  $p > 0,05$ , ir vidutinis rango įvertis)

Eil. Nr.	Teiginys	$p < 0,05$	Aukštesnysis	Aukštasis (pedagoginis)	Aukštasis (nepedagoginis)
1.	Mokyklos bendruomenės nariai dalyvauja numatant mokyklos veiklos tikslus	0,004	148,00	92,67	64,67
2.	Palaikomi ir skatinami iniciatyvūs darbuotojai	0,003	86,75	85,81	121,40
3.	Atliekamas reguliarus vidinis mokyklos įsivertinimas	0,041	86,25	86,91	113,33
4.	Reguliariai atliekamas išorinis mokyklos vertinimas	0,000	88,50	85,04	126,95
5.	Mokykla dalyvauja įvairiuose projektuose	0,047	117,50	87,07	109,17

Grafinė mokytojų vertinimų išraiška leidžia raiškiau perteikti išsilavinimo lemiamus skirtumus (žr. 11 pav.)



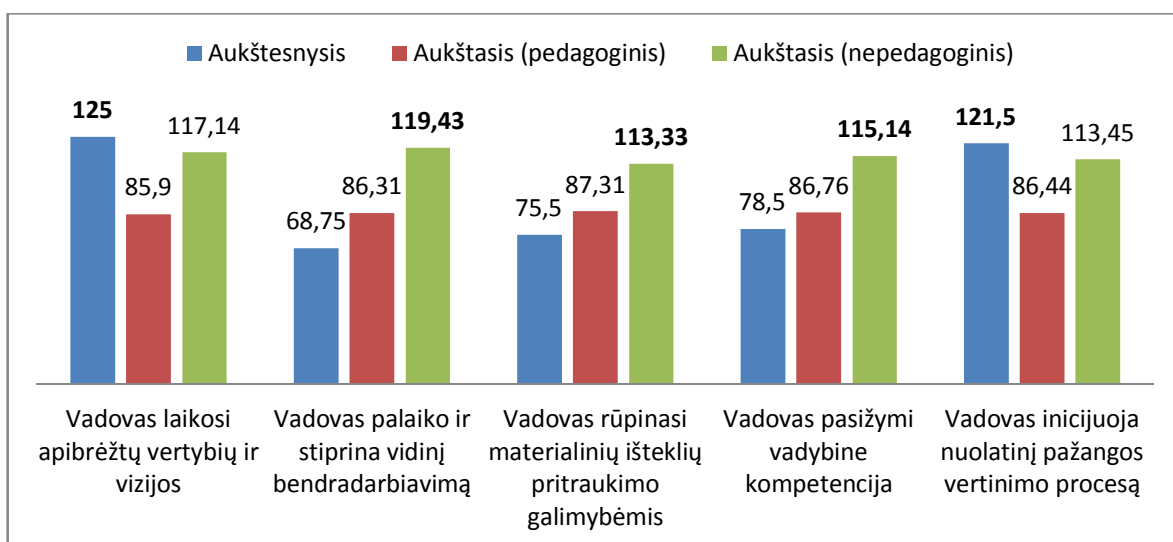
11 pav. Lyderystės raiškos, kaip efektyvaus valdymo prielaidos mokykloje, vertinimas pagal išsilavinimą (vidutiniai rangų įverčiai)

Galima pastebėti, kad dominuoja aukštojo nepedagoginio išsilavinimo lemiamas dėmesys daugeliui mokyklos valdymo požymių: darbuotojų skatinimui bei palaikymui, vidiniam bei išoriniam vertinimui. Aukštesnį išsilavinimą turintys pedagogai aukščiau vertina mokyklos bendruomenės narių dalyvavimą numatant mokyklos veiklos tikslus ir dalyvavimą įvairiuose projektuose. Tikėtina, kad šie vadovavimo aspektai nepedagoginį išsilavinimą turintiems mokytojams labiausiai tampa pastebimi dėl veiklos nekasdieniškumo, išskirtinumo.

Vertinant vadovo veiklą, taip pat nustatyti vertinimų skirtumai pagal skirtingą išsilavinimą turinčių respondentų grupes. Kaip ir vertinant bendrą mokyklos aplinką, taip ir vertinant vadovo veiklą, kai kuriuos aspektus ypač pabrėžė aukštąjį nepedagoginį išsilavinimą turintys tyrimo dalyviai (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Mokytojų požiūrio į lyderystės, kaip efektyvaus valdymo prielaidos, raišką vadovo veikloje pagal išsilavinimą (p reikšmė, kai  $p > 0,05$ , ir vidutinis rango įvertis)

Eil.N r.	Teiginys	$p < 0,05$	Aukštesnysis	Aukštasis (pedagoginis)	Aukštasis (nepedagoginis)
1.	Vadovas laikosi apibrėžtų vertybių ir vizijos	0,006	125	85,90	117,14
2.	Vadovas palaiko ir stiprina vidinį bendradarbiavimą	0,006	68,75	86,31	119,43
3.	Vadovas rūpinasi materialinių išteklių pritraukimo galimybėmis	0,040	75,50	87,31	111,33
4.	Vadovas pasižymi vadybine kompetencija	0,016	78,50	86,76	115,14
5.	Vadovas inicijuoja nuolatinį pažangos vertinimo procesą	0,016	121,50	86,44	113,45



12 pav. **Lyderystės raiškos, kaip efektyvaus valdymo prielaidos vadovo veikloje, vertinimas pagal išsilavinimą (vidutiniai rangų įverčiai)**

Aukštesnį išsilavinimą turintys tyrimo dalyviai labiau pabrėžia ir pastebi tvirtą vadovo vertybių ir vizijos laikymąsi bei inicijuojamą nuolatinį pažangos vertinimo procesą (žr. 12 pav.). Aukštąjį nepedagoginį išsilavinimą turintys respondentai aukščiau vertina vadovo teigiamą įtaką vidiniam bendradarbiavimui, rūpinimąsi materialinių išteklių pritraukimo galimybėmis ir vadybinę vadovo kompetenciją. Galima daryti prielaidą, kad pedagoginį išsilavinimą turintys respondentai kritiškiau vertina vadovo veiklą.

Dalis asmeninių lyderystės raiškos vadybinėje veikloje sričių vertinimų taip pat priklausė nuo respondentų išsilavinimo (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. **Mokytojų požiūris į lyderystės, kaip efektyvaus valdymo prielaidos, raišką asmeninėje srityje pagal išsilavinimą (p reikšmė, kai  $p > 0,05$ , ir vidutinis rango įvertis)**

Eil.N r.	Teiginys	$p < 0,05$	Aukštesnysis	Aukštasis (pedagoginis)	Aukštasis (nepedagoginis)
1.	Pabrėžiu mokyklos bendruomenės laimėjimus	0,010	<b>118,50</b>	86,32	114,60
2.	Renku ir pateikiu informaciją apie mokyklos bendruomenės laimėjimus	0,003	70,50	85,74	<b>123,52</b>
3.	Dalyvauju kuriant mokyklos viziją	0,008	84,75	86,22	<b>118,55</b>
4.	Dalyvauju numatant mokyklos veiklos tikslus	0,007	49,00	86,83	<b>117,48</b>
5.	Suprantu mokyklos valdymo klausimus	0,000	49,00	84,72	<b>133,14</b>
6.	Drąsiai reiškiu savo nuomonę mokyklos valdymo klausimais	0,000	35,50	85,73	<b>126,88</b>
7.	Dažnai išsakau savo idėjas mokyklos vadovams	0,006	20,25	87,38	<b>116,12</b>
8.	Tarpininkauju mokiniams ir jų tėvams bendraujant su mokyklos vadovybe	0,004	22,50	87,24	<b>116,93</b>

Eil.Nr.	Teiginys	p<0,05	Aukštesnysis	Aukštasis (pedagoginis)	Aukštasis (nepedagoginis)
9.	Mokykos vadovo sprendimai sutampa su mano požiūriu	0,005	53,50	86,86	<b>116,79</b>
10.	Prisidedu vystant ir plėtojant mokyklos bendruomenės tarpusavio santykius	0,000	31,50	85,11	<b>131,50</b>
11.	Teikiu novatoriškus siūlymus dėl mokyklos tobulinimo	0,001	65,00	85,51	<b>125,71</b>

Aukštesnį išsilavinimą turintys mokytojai aukščiau vertino tik vieną savo asmeninį bruožą, t.y. siekį pabrėžti mokyklos bendruomenės laimėjimus. Tuo tarpu aukštąjį nepedagoginį išsilavinimą turintys tyrimo dalyviai aukščiau vertino savo pastangas renkant ir pateikiant informaciją apie mokyklos bendruomenės laimėjimus, dalyvavimą kuriant mokyklos viziją, numatant mokyklos veiklos tikslus. Aukščiau vertino ir savo gebėjimą suprasti mokyklos valdymo klausimus, drąsą reiškiant nuomonę mokyklos valdymo klausimais, išsakant idėjas mokyklos vadovams. Aukštąjį nepedagoginį išsilavinimą turintys mokytojai dažniau tarpininkauja mokiniams ir jų tėvams bendraujant su mokyklos vadovybe, jų požiūris dažniau sutampa su mokyklos vadovo sprendimais, labiau prisideda vystant ir plėtojant mokyklos bendruomenės tarpusavio santykius, teikia novatoriškus pasiūlymus dėl mokyklos tobulinimo (žr. 10 lentelę). Galima daryti prielaidą, kad pedagoginio išsilavinimo stoka labiau įpareigoja pedagogus aktyviai dalyvauti mokyklos vadybinėje veikloje ir tai skatina juos reikštis kaip lyderius mokyklos valdyme, siekiant didesnio jo efektyvumo.

Pusės mokyklos valdymo efektyvumo kriterijų vertinimas statistiškai reikšmingai susijęs su tyrimo dalyvių išsilavinimu (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. **Mokytojų požiūrio į mokyklos valdymo efektyvumo rodiklius pagal išsilavinimą (p reikšmė, kai p>0,05, ir vidutinis rango įvertis)**

Eil. Nr.	Teiginys	p<0,05	Aukštesnysis	Aukštasis (pedagoginis)	Aukštasis (nepedagoginis)
1.	Aukšti baigiamųjų egzaminų rezultatai	0,000	105,75	84,79	<b>128,67</b>
2.	Didelis įstojančiųjų į aukštąsias mokyklas mokinių skaičius	0,001	122,25	84,58	<b>127,17</b>
3.	Tinkamai įrengtos ir suremontuotos patalpos	0,003	78,50	86,11	<b>120,00</b>
4.	Materialinė mokymo(si) bazė, įranga	0,002	77,50	86,05	<b>120,50</b>
5.	Darbuotojams mokami atlyginimai, premijos ir jų priedai	0,000	66,50	84,80	<b>130,83</b>
6.	Aukšta profesinė mokytojų savirealizacija	0,014	76,75	86,75	<b>115,43</b>
7.	Gerai mokinių savarankiško mokymosi įgūdžiai	0,022	75,50	87,02	<b>113,50</b>
8.	Aukšta mokinių mokymosi motyvacija	0,046	74,50	87,43	<b>110,55</b>

Eil. Nr.	Teiginys	p<0,05	Aukštesnysis	Aukštasis (pedagoginis)	Aukštasis (nepedagoginis)
9.	Baigusių mokyklą mokinių sėkmingos karjeros atvejai	0,032	<b>115,50</b>	86,48	113,71
10.	Gerai ryšiai su socialiniais partneriais	0,028	81,00	86,65	<b>115,76</b>
11.	Aukštas mokyklos reitingas panašių mokyklų tarpe	0,001	122,25	84,61	<b>126,95</b>

Daugelį valdymo efektyvumą atspindinčių kriterijų aukščiau vertino aukštąjį nepedagoginį išsilavinimą turintys tyrimo dalyviai. Jie dažniau išskyrė aukštus baigiamųjų egzaminų rezultatus, didelį įstojančiųjų į aukštąsias mokyklas mokinių skaičių, tinkamai įrengtas ir suremontuotas patalpas, darbuotojams mokamus atlyginimus, aukštą mokytojų profesinę savirealizaciją, gerus mokinių savarankiško mokymosi įgūdžius, aukštą mokinių mokymosi motyvaciją, gerus ryšius su socialiniais partneriais ir aukštą mokyklos reitingą kitų mokyklų tarpe kaip efektyvaus mokyklos valdymo vertinimo kriterijus. Aukštai šiuos kriterijus vertino visi tyrimo dalyviai, tačiau būtent šios respondentų grupės vertinimai buvo aukštesni nei kitų grupių. Aukštesnį išsilavinimą turintiems respondentams ypač svarbūs pasirodė baigusių mokyklą mokinių sėkmingos karjeros atvejai, kaip efektyvaus mokyklos valdymo vertinimo kriterijus.

Apibendrinant galima daryti prielaidą, kad nepedagoginis išsilavinimas ypač įpareigoja mokytojus atsakingai vertinti savo gebėjimus ir kompetencijas bei veiklą ir jos raišką mokykloje bei jos valdyme. Tai gali tapti prielaida jų lyderystės sklaidai mokykloje, skatinanti labiau stengtis.

#### **Tyrimo duomenų palyginimas atsižvelgiant į mokyklą.**

Ypatingai svarūs statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti atsižvelgiant į požiūrių skirtumus skirtingose mokyklose (žr. 12 lentelę). Lentelėje mokyklos koduojamos skaitmenimis.

- 1 – Pradinė mokykla;
- 2 – S.Nėries pagrindinė mokykla;
- 3 – Pagrindinė mokykla;
- 4 – „Aušros“ gimnazija.

**12 lentelė. Mokytojų požiūrio į lyderystės kaip efektyvaus valdymo prielaidos raišką mokykloje pagal mokyklas (p reikšmė, kai p>0,05 ir vidutinis rango įvertis)**

Eil. Nr.	Teiginys	p<0,05	1	2	3	4
1.	Mokyklos bendruomenės nariai dalyvauja kuriant mokyklos viziją	0,000	84,00	69,17	<b>110,59</b>	101,12
2.	Mokyklos bendruomenės nariai dalyvauja numatant mokyklos veiklos tikslus	0,000	93,68	61,85	<b>129,69</b>	102,27
3.	Mokyklos bendruomenės nariai dalyvauja įsivertinimo procese	0,007	92,89	77,51	<b>100,22</b>	98,47
4.	Palaikomi ir skatinami iniciatyvūs darbuotojai	0,000	69,58	66,55	75,43	<b>125,76</b>
5.	Sudaromos sąlygos darbuotojų profesiniam tobulėjimui	0,002	75,63	84,23	93,19	<b>117,04</b>

Eil. Nr.	Teiginys	p<0,05	1	2	3	4
6.	Mokykla rūpinasi mokytojų asmeniniu tobulėjimu	0,000	68,04	68,41	88,56	<b>119,70</b>
7.	Mokykloje dirbama kūrybiškai	0,000	88,94	83,32	<b>102,13</b>	92,84
8.	Sudaromos sąlygos mokytojų iniciatyvoms įgyvendinti	0,000	74,42	72,78	47,74	<b>129,69</b>
9.	Atliekamas reguliarus vidinis mokyklos įsivertinimas	0,000	94,18	61,81	80,94	<b>127,77</b>
10.	Reguliariai atliekamas išorinis mokyklos vertinimas	0,000	97,06	71,62	63,80	<b>111,40</b>
11.	Lėšos mokykloje panaudojamos efektyviai	0,000	77,08	62,29	82,44	<b>122,03</b>
12.	Palaikomi geri ryšiai su socialiniais partneriais	0,000	79,46	60,91	95,44	<b>116,40</b>
13.	Daug dėmesio skiriama ugdymo kokybei	0,000	95,68	73,87	46,44	<b>117,60</b>
14.	Vidinio ir išorinio vertinimo rezultatai yra tolimesnio mokyklos darbo planavimo pagrindas	0,000	<b>106,74</b>	82,23	48,63	104,02
15.	Mokykloje noriai priimamos naujovės	0,000	<b>109,28</b>	75,16	49,28	107,88
16.	Mokykla dalyvauja įvairiuose projektuose	0,000	107,78	63,27	63,54	<b>112,12</b>

Lyderystės, kaip efektyvaus mokyklos valdymo prielaidos, raiškos mokykloje vertinimas skirtingose mokyklose atsiskleidė vertinant šešiolika iš aštuoniolikos teiginių. Ypač išsiskyrė gimnazijos vertinimai, kurie buvo aukštesni nei kitų mokyklų vertinant net dešimt teiginių. Remiantis šiais vertinimais galima teigti, kad gimnazijoje ypač palaikomi ir skatinami darbuotojai, sudaromos sąlygos jų profesiniam ir asmeniniam tobulėjimui, iniciatyvų įgyvendinimui. Daug dėmesio skiriama vidiniam ir išoriniam vertinimui, efektyviam lėšų panaudojimui, darbui su socialiniais partneriais, ugdymo kokybei, nuolat dalyvaujama projektuose (žr. 12 lentelę). Pagal keletą požymių išsiskyrė pradinė ir pagrindinė mokyklos. Pradinėje mokykloje, pasak mokytojų, ypač efektyviai panaudojami vidinio ir išorinio vertinimo rezultatai planuojant tolimesnį mokyklos darbą bei noriai priimamos naujovės. Taigi sudaromos sąlygos lyderystės sklaidai ir mokyklos valdymo tobulinimui. Pagrindinėje mokykloje išsiskyrė aukštas mokyklos bendruomenės narių dalyvavimo kuriant mokyklos viziją ir numatant veiklos tikslus bei dalyvaujant vidiniame audite, įvertinimas (žr. 12 lentelė). Taip pat pabrėžiamas kūrybiškumas.

Apibendrinant galima pastebėti, kad gimnazijos aplinkoje ryškiausiai atsiskleidžia lyderystė kaip efektyvaus organizacijos valdymo prielaida.

Mokyklos vadovo veiklos vertinimas taip pat statistiškai reikšmingai skiriasi skirtingose mokyklose (žr. 13 lentelę).

13 lentelė. Mokytojų požiūrio į lyderystės kaip efektyvaus valdymo prielaidos raišką vadovo veikloje pagal mokyklas (p reikšmė, kai  $p > 0,05$  ir vidutinis rango įvertis)

Eil. Nr.	Teiginys	$p < 0,05$	1	2	3	4
1.	Vadovas laikosi apibrėžtų vertybių ir vizijos	0,000	87,36	57,60	82,69	<b>119,92</b>
2.	Vadovas skatina profesinį darbuotojų tobulėjimą	0,000	66,03	70,33	94,11	<b>117,00</b>
3.	Vadovas skatina asmeninį darbuotojų tobulėjimą	0,000	60,24	68,25	93,19	<b>122,22</b>
4.	Vadovas palaiko darbuotojų iniciatyvas	0,038	78,47	82,67	89,59	<b>102,31</b>
5.	Vadovas pritaria darbuotojų dalyvavimui mokyklos valdyme	0,000	99,61	60,90	85,65	<b>109,32</b>
6.	Vadovas palaiko ir stiprina vidinį bendradarbiavimą	0,000	53,56	75,26	80,30	<b>125,78</b>
7.	Vadovas keičia mokymo ir mokymosi sąlygas	0,023	78,53	<b>102,58</b>	72,43	92,24
8.	Vadovas inicijuoja pokyčius organizacijoje	0,001	70,01	83,42	86,20	<b>107,81</b>
9.	Vadovas rūpinasi materialinių išteklių pritraukimo galimybėmis	0,000	74,17	73,66	81,22	<b>115,24</b>
10.	Vadovas rūpinasi ugdymo kokybe	0,000	84,17	77,65	88,61	<b>103,50</b>
11.	Vadovas pasižymi vadybine kompetencija	0,000	71,75	61,22	98,89	<b>119,00</b>
12.	Vadovas inicijuoja nuolatinį pažangos vertinimo procesą	0,000	86,29	85,54	66,21	<b>112,58</b>
13.	Vadovas nuolat tobulina mokyklą	0,011	76,38	81,95	<b>110,24</b>	95,45

Kaip ir vertinant bendrą mokyklos aplinką, taip ir vertinant vadovo veiklą, labiausiai išsiskyrė gimnazijos vadovo veiklos vertinimai. Aukštai vertinamas vadovo vertybių ir vizijos laikymasis, darbuotojų profesinio ir asmeninio tobulėjimo skatinimas, iniciatyvų palaikymas, pritarimas darbuotojų dalyvavimui valdyme, vidinio bendradarbiavimo stiprinimas, pokyčių organizacijoje inicijavimas, rūpinimasis materialinių išteklių pritraukimu, ugdymo kokybe, nuolatinio pažangos proceso vertinimu. Taip pat aukštai vertinama ir vadovo vadybinė kompetencija. Vadinas, galima teigti, kad gimnazijos vadovas išsiskiria lyderio bruožais bei gebėjimais, įkvepiant ir palaikant kitų lyderystę, sudarant sąlygas jos sklaidai, bei gerais mokyklos valdymo gebėjimais. Šių savybių visuma sudaro prielaidas lyderystės ir valdymo samplaikai, darant mokyklos valdymą efektyvesnį. Tyrimo metu analizuotos dvi pagrindinės mokyklos aukštai vertino po vieną teiginį. Vienoje iš mokyklų ypač pabrėžiamas vadovo vaidmuo keičiant mokymosi ir mokymosi sąlygas, kitoje – nuolatinės vadovo pastangos tobulinant mokyklą.

Asmeniniai vertinimai, remiantis tyrimo duomenų analize, taip pat reikšmingai skyrėsi priklausomai nuo mokyklos tipo (žr. 14 lentelę).



14 lentelė. Mokytojų požiūrio į lyderystės, kaip efektyvaus valdymo prielaidos raišką, asmeninėje srityje pagal mokyklas (p reikšmė, kai  $p > 0,05$  ir vidutinis rango įvertis)

Eil. Nr.	Teiginys	p<0,05	1	2	3	4
1.	Pabrėžiu mokyklos bendruomenės laimėjimus	0,000	98,69	65,69	60,41	<b>118,50</b>
2.	Renku ir pateikiu informaciją apie mokyklos bendruomenės laimėjimus	0,000	79,18	59,74	70,26	<b>127,94</b>
3.	Skleidžiu informaciją apie mokyklos laimėjimus tėvams ir bendruomenei	0,005	99,83	94,12	<b>103,57</b>	94,12
4.	Dalyvauju kuriant mokyklos viziją	0,000	73,47	70,46	76,54	<b>120,08</b>
5.	Dalyvauju numatant mokyklos veiklos tikslus	0,000	54,58	73,23	69,00	<b>131,50</b>
6.	Suprantu mokyklos valdymo klausimus	0,000	73,07	58,22	58,22	<b>142,00</b>
7.	Drąsiai reiškiu savo nuomonę mokyklos valdymo klausimais	0,000	70,51	56,93	68,76	<b>135,56</b>
8.	Dažnai išsakau savo idėjas mokyklos vadovams	0,000	76,85	67,84	68,94	<b>126,50</b>
9.	Tarpininkauju mokiniams ir jų tėvams bendraujant su mokyklos vadovybe	0,000	<b>107,26</b>	74,56	65,39	102,78
10.	Mokyklos vadovo sprendimai sutampa su mano požiūriu	0,000	77,28	76,54	94,26	<b>109,76</b>
11.	Prisidedu vystant ir plėtojant mokyklos bendruomenės tarpusavio santykius	0,000	79,74	61,04	60,04	<b>130,85</b>
12.	Prisidedu prie aktualios informacijos sklaidos organizacijos viduje	0,001	81,17	72,51	90,26	<b>108,51</b>
13.	Rodau teigiamą pavyzdį mokiniams ir mokytojams	0,000	98,72	80,89	51,04	<b>108,50</b>
14.	Rūpinuosi savo asmeniniu tobulėjimu	0,000	101,11	72,20	58,26	<b>111,00</b>
15.	Rūpinuosi savo profesiniu tobulėjimu	0,000	96,72	80,62	59,04	<b>106,50</b>
16.	Jaučiuosi atsakingas už ugdymo kokybę	0,000	98,06	78,31	70,04	<b>103,00</b>
17.	Teikiu novatoriškus siūlymus dėl mokyklos tobulinimo	0,000	95,86	75,10	75,91	<b>119,99</b>

Kaip ir analizuojant kitas sritis, dominuoja gimnazijos mokytojų vertinimai. Jie aukščiausiai vertina tokią asmeninę veiklą, kaip mokyklos laimėjimų vertinimas, mokyklos vizijos kūrimas, tikslų numatymas, dalyvavimas valdyme, pritarimas vadovui, teigiamo pavyzdžio rodymas, asmeninis ir profesinis tobulėjimas bei atsakomybė už ugdymo kokybę. Pagrįstai galima teigti, kad gimnazijoje dirbantys mokytojai pasižymi ryškiausiais lyderio bruožais, jie jų tarpe labiausiai pasižymi lyderyste kaip efektyvaus valdymo prielaida. Tam sąlygas sudaro asmeninis ir profesinis tobulėjimas, o taip pat – dalyvavimas mokyklos valdyme ir idėjų sklaida. Remiantis šiais rezultatais, galima tvirtinti, kad lyderystės, kaip prielaidos efektyvesniam vadovavimui prielaidos, aspektu gimnazija pirmauja iš miesto mokyklų.

15 lentelė. Mokytojų požiūrio į mokyklos valdymo efektyvumo požymius pagal mokyklas (p reikšmė, kai  $p > 0,05$  ir vidutinis rango įvertis)

Eil. Nr.	Teiginys	$p < 0,05$	1	2	3	4
1.	Mokinių pažymiai	0,004	82,58	<b>99,94</b>	64,33	96,16
2.	Aukšti baigiamųjų egzaminų rezultatai	0,000	64,99	80,12	63,85	<b>134,09</b>
3.	Didelis įstojančiųjų į aukštąsias mokyklas mokinių skaičius	0,000	67,93	77,45	66,37	<b>134,08</b>
4.	Aukštas mokinių pasitenkinimo lygis	0,000	79,13	<b>110,01</b>	50,09	93,30
5.	Gerai buvusių mokinių atsiliepimai	0,000	75,57	99,79	63,96	<b>101,49</b>
6.	Tinkamai įrengtos ir suremontuotos patalpos	0,000	59,11	102,95	43,33	<b>120,00</b>
7.	Materialinė mokymo(si) bazė, įranga	0,000	50,18	108,13	45,02	<b>118,81</b>
8.	Organizacijos darbuotojų iniciatyvumas ir savarankiškumas	0,000	63,26	102,02	48,61	<b>115,47</b>
9.	Aktyvi mokinių savivaldos raiška	0,000	68,25	101,00	58,30	<b>108,12</b>
10.	Aktyvi tėvų komiteto veikla	0,000	63,46	100,27	59,69	<b>111,70</b>
11.	Mokyklos bendruomenės narių bendravimas ir bendradarbiavimas	0,000	64,06	<b>100,12</b>	59,89	<b>111,36</b>
12.	Bendras svarbiausių sprendimų priėmimas, įtraukiant mokyklos bendruomenės narius	0,014	89,14	<b>103,55</b>	85,41	75,76
13.	Darbuotojams mokami atlyginimai, premijos ir jų priedai	0,000	84,04	74,64	48,04	<b>136,00</b>
14.	Aukštas mokytojų pasitenkinimo laipsnis	0,000	84,22	99,52	48,46	<b>103,94</b>
15.	Aukšta profesinė mokytojų savirealizacija	0,000	62,43	98,45	50,69	<b>119,50</b>
16.	Gerai mokinių savarankiško mokymosi įgūdžiai	0,000	66,25	102,82	38,85	<b>117,50</b>
17.	Aukšta mokinių mokymosi motyvacija	0,000	72,53	102,13	39,93	<b>115,50</b>
18.	Baigusių mokyklą mokinių sėkmingos karjeros atvejai	0,000	68,18	87,60	69,76	<b>119,18</b>
19.	Gerai ryšiai su socialiniais partneriais	0,001	80,75	86,59	70,76	<b>111,06</b>
20.	Aukštas mokyklos reitingas panašių mokyklų tarpe	0,000	83,50	73,80	68,26	<b>126,75</b>

Tyrimo metu atsiskleidė statistiškai reikšmingi skirtumai pagal mokyklų tipus vertinant mokyklos valdymo efektyvumo požymius. Gimnazijos mokytojų vertinimai išsiskyrė vertinant net aštuoniolika efektyvumo požymių. Labiausiai išskiriamas materialinis darbuotojų skatinimas, aukšti mokinių egzaminų rezultatai ir didelis įstojančiųjų į aukštąsias mokyklas skaičius.

Pagrindinėse mokyklose daugiau dėmesio skiriama mokinių pasitenkinimo lygiui, bendruomenės narių bendravimui ir bendradarbiavimui, bendram svarbiausių sprendimų priėmimui, įtraukiant mokyklos bendruomenės narius ir mokinių pažymiams. Vadinasi, galima konstatuoti, kad pagrindinėse mokyklose, skirtingai nei gimnazijoje, labiau vertinami bendruomenės narių santykiai ir bendruomeniškumas nei formalūs efektyvumo vertinimo kriterijai.

### 2.3. Tyrimo rezultatų kokybinė analizė

Tyrimo metu buvo atliktas pusiau struktūrizuotas interviu, kurio metu buvo apklausta po vieną vadovą, atstovaujantį kiekvienai miesto mokykla. Iš viso tyrimo metu buvo apklausti keturi asmenys. Tyrimo duomenų analizei naudoti kokybiniai analizės metodai. Analizės metu išskirtos pagrindinės kategorijos ir subkategorijos, jos iliustruojamos patvirtinančiais teiginiais.

16 lentelė. Tyrimo dalyvių charakteristikos

Eil.nr.	Mokykla	Lytis	Amžius	Išsilavinimas	Darbo stažas	Vadybinė kategorija	Dėstomas dalykas
1.	S.Nėries pagrindinė mokykla	Mot.	50 m.	Aukštasis universitetinis	9 m.	II vadybinė kategorija	Pradinis ugdymas
2.	„Aušros“ gimnazija	Mot.	42 m.	Aukštasis universitetinis	19 m.	II vadybinė kategorija	Biologija, tikyba
3.	Pagrindinė mokykla	Vyr.	62 m.	Aukštasis universitetinis	38 m.	II vadybinė kategorija	Matematika
4.	Pradinė mokykla	Mot.	59 m.	Aukštasis universitetinis	35 m.	Mokytoja metodininkė	Pradinis ugdymas

Tyrimo metu pirmiausiai buvo išskirti vadovų minėti veiklos prioritetai, leidžiantys nustatyti pagrindines mokyklų veiklos kryptis (žr. 17 lentelę).

17 lentelė. Vadovų požiūris į mokyklos veiklos prioritetus

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Mokyklos veiklos prioritetai	Bendražmogiškosios vertybės	„pirmiausiai tai žmogiškumo principų laikomės“ (1)
	Bendradarbiavimas	„Svarbus vienas kito supratimas, reikia išklaudyti, nebijoti kalbėti, klausti“ (1) „Bendradarbiauti su tėvais – pagalba mokantis ir švietimas“ (3) „Kuo daugiau diskutuoti tarpusavyje (tėvai-mokiniai-mokytojai)“ (4) „Darbe visi turi būti kaip vienas kumštis, kitaip nepasieksi norimų rezultatų.“ (1)
	Mokymosi, ugdymo kokybė	„ugdymo kokybės gerinimas, mokymosi skatinimas“ (2) „Pagerinti ugdymo proceso kokybę ir efektyvumą“ (3) „viskas, ką darome, yra dėl vaikų“ (1) „Teikti aukštą išsilavinimo lygį“ (4)
	Saugi ir motyvuojanti aplinka	„mokymesi skatinamos aplinkos buvimas“ (2) „Kurti saugią ir mokymą (si) skatinančią aplinką.“ (3) „Sukurti saugią aplinką vaikams“ (4)
	Įvaizdžio kūrimas	„gimnazijos įvaizdžio keitimas.“ (2)

Dažniausiai tarp minimų prioritetų galima išskirti bendradarbiavimą, kaip pagrindinę mokyklos veikloje puoselėjamą vertybę („Svarbus vienas kito supratimas, reikia išklausti, nebijoti kalbėti, klausti“ (1); „Bendradarbiauti su tėvais – pagalba mokantis ir švietimas“ (3), žr. 17 lentelę). Reikšmingu prioritetu, dominuojančiu miesto mokyklose, galima laikyti mokymo ir ugdymo kokybės gerinimą („ugdymo kokybės gerinimas, mokymosi skatinimas“ (2); „Pagerinti ugdymo proceso kokybę ir efektyvumą“ (3), žr. 17 lentelę). Vadinasi, galima konstatuoti, kad Vilkaviškio miesto mokyklose vyrauja du pagrindiniai prioritetai, pabrėžiantys bendravimą ir bendradarbiavimą bei kokybišką ugdymą ir mokymą(si). Pasak J. Navickaitės ir kt. (2007), organizacijoje propaguojamos vertybės turi įtakos visiems organizacijos nariams, tad galima teigti, jog mokyklose puoselėjamos bendravimo ir bendradarbiavimo bei visapusiško ugdymo(si) vertybės yra svarbios miesto mokyklų bendruomenėms.

Analizuojant vadovų interviu rezultatus, buvo išskirti jų nurodyti mokyklos valdymo struktūriniai elementai, t.y. mokyklos bendruomenės nariai ar struktūros, kurie vienaip ar kitaip dalyvauja mokyklos valdymo procese (žr. 18 lentelę).

18 lentelė. Vadovų požiūris į mokyklos valdymo struktūrą

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Valdymo dalyviai	Administracija	„Atsakinga administracija“ (1)
	Bendruomenė	„dalyvauja visa bendruomenė“ (1) „svarbiausi momentai yra lemiami kolektyvo nuomonės“ (1) „stengiamės ieškoti išeičių, tartis tarpusavyje“ (1) „kolektyvas tam ir yra, kad dalyvautų sprendžiant jiems svarbias problemas“ (1) „Prioritetai atsirado diskutuojant mokyklos bendruomenėje“ (4)
	Vadovas	„Pritrūksta laiko, tenka spręsti greitai, nėra kada diskutuoti, galvoti“ (1) „Kai kuriuos lemiamus sprendimus priima gimnazijos direktorius (jei tai tik jam priklauso nuspręsti).“ (2)
	Mokytojų taryba	„sprendimai priimami gali būti mokytojų taryboje“ (2) „Sprendimai svarbūs mokyklos valdymui ir ugdymo organizavimui, priimami direkcinį, mokytojų posėdžių metu“ (3)
	Metodinė taryba	„metodinėje taryboje“ (2) „metodinės grupės, metodinės tarybos“ (2)
	Gimnazijos taryba	„gimnazijos taryboje“ (2)
	Tėvų susirinkimai	„tėvų susirinkimų metu“ (3)
	Mokinių taryba	„netgi mokinių taryboje“ (2)

Dažniausiai vadovai nurodo, kad mokyklos valdyme dalyvauja visa bendruomenė („svarbiausi momentai yra lemiami kolektyvo nuomonės“ (1); „Prioritetai atsirado diskutuojant

mokyklos bendruomenėje“ (4), žr. 18 lentelę). Taip pat galima pabrėžti svarbų vadovo („Kai kuriuos lemiamus sprendimus priima gimnazijos direktorius (jei tai tik jam priklauso nuspręsti).“ (2), žr. 18 lentelę) ir mokytojų tarybos vaidmenį mokyklos valdyme („sprendimai priimami gali būti mokytojų taryboje“ (2), žr. 18 lentelę). Vadinasi, svarbių mokyklos valdymui sprendimų priėmimas, vadovų nuomone priklauso nuo bendruomenės ir nuo paties vadovo.

Rezultatų analizė leido išskirti, kaip pasireiškia mokyklos bendruomenės narių dalyvavimas mokyklos valdyme (žr. 19 lentelę).

19 lentelė. **Vadovų požiūris į mokyklos bendruomenės dalyvavimą valdyme**

<b>Kategorija</b>	<b>Subkategorija</b>	<b>Patvirtinantys teiginiai</b>
Mokyklos bendruomenės dalyvavimo valdyme formos	Pasiūlymų teikimas	„Teikia pasiūlymus“ (1)
	Darbo grupės	„Dalyvauja gimnazijos savivaldos darbo grupėse“ (1)
	Dalyvavimas posėdžiuose ir pasitarimuose	„Per posėdžius, pasitarimus teikiami pasiūlymai, jie apsvartomi ir arba jiems pritariama, arba jie atmetami“ (2) „Yra rengiami mokyklos tarybos posėdžiai, kuriuose yra sprendžiami aktualūs klausimai.“ (4)
	Dalyvavimas diskusijose	„Kai klausimai sprendžiami bendrai (išdiskutavus) ir priimami bendri susitarimai“ (2)
	Vidaus taisyklių laikymasis	„Laikomasi įvairių susitarimų mokyklos valdymo klausimais.“ (3)

Išskirtos penkios pagrindinės dalyvavimo mokyklos valdyme formos: pasiūlymų teikimas, dalyvavimas darbo grupėse, dalyvavimas posėdžiuose ir pasitarimuose, dalyvavimas diskusijose bei vidaus taisyklių laikymasis. Dažniausiai bendruomenės vaidmuo mokyklos valdyme atsiskleidžia dalyvaujant įvairiuose posėdžiuose ir pasitarimuose („Per posėdžius, pasitarimus teikiami pasiūlymai, jie apsvartomi ir arba jiems pritariama, arba jie atmetami“ (2), žr. 19 lentelę). Šių pasitarimų metu mokyklos bendruomenės nariai turi galimybę atsiskleisti, pateikti savo pasiūlymus, išsakyti nuomonę ir kt. Šioje aplinkoje atsiranda galimybės reikštis lyderystei tarpasmeninių santykių dimensijoje (A. Skaržauskienė, 2008), įkvepiant kitus, dalijantis nuomonėmis, požiūriais, aktyviai skatinant kitų narių lyderystę. Taip pat sudaromos sąlygos tarpusavio bendravimui ir bendradarbiavimui dalijantis idėjomis ir darbais (A. Hargreaves, 1999).

Apžvelgus pagrindines mokyklos bendruomenės narių dalyvavimo mokyklos valdyme formas, tyrimo duomenų analizės pagrindu buvo išskirti ir bendruomenės narių indėlio į mokyklos valdymą rezultatai, kurie dažnai pasireiškia kaip aktyvios lyderystės raiškos elementai (žr. 20 lentelę).

20 lentelė. Vadovų požiūris į mokyklos bendruomenės indėlį į mokyklos valdymą

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Mokyklos bendruomenės narių dalyvavimo mokyklos valdyme rezultatai	Planų rengimas	„prisideda savo planais“ (1) „ugdymo, veiklos, strateginio planų rengimas.“ (3)
	Ataskaitų rengimas	„prisideda savo ataskaitomis“ (1)
	Renginių organizavimas	„Organizuojant didesnius renginius, dalyvauja kiekvienas darbuotojas.“ (1) „inicijuoja mokinių savivaldą, pilietines akcijas“ (3) „rengia gimnazijoje įvairius renginius“ (2) „Švenčių, vakaronių rengimas“ (3) „Renginių, švenčių metu“ (4)
	Projektinė veikla	„dalyvauja projektuose“ (2) „rengia su kitų mokytojų pagalba projektus, ir sėkmingai juos vykdo, įgyvendina.“ (3)
	Neformalus ugdymas	„Dar neformaliame ugdyme.“ (1)
	Bendrų tikslų siekimas	„Tarpusavio pagalba ruošiant, organizuojant ir įgyvendinant užsibrėžtus tikslus.“ (4)
	Dalyvavimas mokyklos taryboje	„mokyklos taryboje.“ (1)
	Mokinių mokymosi rezultatai	„mokinių rezultatams turintys įtakos veiksniai“ (2) „laimi prizines vietas ne tik rajone, bet ir respublikoje.“ (2)
	Mokinių aktyvumas	„Mokiniai tapo pilietiškesni, noriai dalyvauja savanorystės veiklose“ (2) „mokiniai tapo organizuotesni, aktyviau ir noriau dalyvauja renginiuose, akcijose“ (2) „Jos noru tobulėti, lavintis kiekvienais metais „užsikrečia“ vis daugiau mokinių“ (2)
	Mokytojų aktyvumas	„Jos dėka mokytojos su savo mokiniais dalyvauja įvairiuose konkursuose, lavina savo gebėjimus“ (2)
Materialinė bazė	„materialinė bazė“ (2)	

Tyrimo duomenų analizės metu buvo išskirta net vienuolika lyderystės raiškos mokyklos valdyme galimybių, tačiau ryškiausiai atsiskleidė renginių organizavimas („Organizuojant didesnius renginius, dalyvauja kiekvienas darbuotojas.“ (1); „inicijuoja mokinių savivaldą, pilietines akcijas“ (3), žr. 20 lentelę) ir mokinių aktyvumas, kaip lyderystės raiškos mokyklos valdyme rezultatas („mokiniai tapo organizuotesni, aktyviau ir noriau dalyvauja renginiuose, akcijose“ (2); „Jos noru tobulėti, lavintis kiekvienais metais „užsikrečia“ vis daugiau mokinių“ (2), žr. 20 lentelę). Taip pat lyderystė valdyme pasireiškia kaip įtaka kitų mokytojų aktyvumui ir lyderystės sklaidai („Jos dėka mokytojos su savo mokiniais dalyvauja įvairiuose konkursuose, lavina savo gebėjimus“ (2), žr. 20 lentelę), dalyvavimu projektinėje veikloje („rengia su kitų mokytojų pagalba projektus, ir sėkmingai juos vykdo, įgyvendina.“ (3), žr. 20 lentelę). Vadinasi,

mokytojų lyderystė randa savo vietą mokykloje ir pasireiškia mokytojų aktyvumu ir jų inicijuojamomis įvairiomis veiklomis bei poveikiu kitiems mokyklos bendruomenės nariams, taip sudarant sąlygas lyderystės plėtrai ir sklaidai mokykloje, skatinant jos kaitą ir veiklos efektyvumo gerinimą. Lyderių virtimas moraliniais pavyzdžiais leidžia kalbėti apie transformacinės lyderystės (R. J. Marzano, 2011) raišką miesto mokyklose.

Interviu metu vadovai nurodė, kokiais bruožais pasižymi lyderiaujantys mokytojai (žr. 21 lentelę).

21 lentelė. Vadovų požiūris į mokytojų lyderių savybes

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Mokytojų lyderystė	Iniciatyvumas	„Iniciatyvūs mokytojai“ (1) „inicijuoja projektus su mokiniais“ (1)
	Aktyvumas	„Aktyviausi, labiausiai pasižymintys“ (1) „ragina kitas pradinių klasių mokytojas dalyvauti pačias ir kartu su mokiniais įvairiose veiklose“ (2)
	Kompetencija	„kompetetingi darbuotojai, kurie sugeba vadovauti, siekti rezultatų, kurti planus.“ (1)
	Entuziazmas	„Biologijos mokytoja, kuri yra entuziastė mokslo srityje“ (2)
	Kūrybiškumas	„Lyderiai – pradinių klasių mokytojos, kurios pačios organizuojamų renginių metu originaliai ir protingai moka vaikams parodyti paprastus dalykus „kitu kampu“. (4)

Remiantis vadovų nuomone, buvo išskirti penki mokytojams-lyderiams būdingi bruožai: iniciatyvumas, aktyvumas, kompetencija, entuziazmas bei kūrybiškumas. Išskirtini bruožai, būdingi tam tikroms asmenų grupėms, atitinka pirmąsias lyderystės teorijas (K. Masiulis ir T. Sudnickas, 2008), kurios išskyrė tam tikrus lyderiams būdingų bruožų kompleksus. Asmeninis polinkis siekti ir tobulėti, pasireiškiantis asmeninėje lyderystės dimensijoje be jokių abejonių siejasi su tarpasmenine lyderystės raiškos dimensija (A. Skaržauskienė, 2008), kur lyderystė atsiskleidžia, kaip poveikio kitiems asmenims darymas, ypač per aktyvumą, iniciatyvumą ir kūrybiškumą. Per tarpasmeninę sąveiką atsiskleidžia socialinės sąveikos lyderystės teorijų principai (G. Cibulskas ir V. Žydžiūnaitė, 2012; Lyderystės ateitis, 2010), pabrėžiantys lyderio ir jo pasekėjų santykių reikšmę vadovavimo sėkmei. Šios idėjos leidžia tikėtis organizacijos tobulėjimo ir sėkmės, skatinant pokyčius ir nuolatinį mokymosi procesą.

Tyrimo metu buvo išsiaiškinta, kokiomis priemonėmis vadovai skatina iniciatyvius darbuotojus, kokias motyvavimo formas taiko mokyklose. Tyrimo metu išskirtos motyvavimo rūšys, papildytos išskirtas subkategorijas patvirtinančiais teiginiais, pateikiamos 22 lentelėje.

22 lentelė. Vadovų požiūris į darbuotojų motyvavimą

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Darbuotojų motyvavimo priemonės	Asmeninis dėmesys	„Stengiamės niekuomet nepamiršti žmonėms svarbių dalykų – jubiliejų, darbo sukakčių.“ (1) „atminimo dovanėlėmis.“ (2) „Suvenyrai“ (4)
	Sąlygų darbui sudarymas	„Svarbu sudaryti žmonėms sąlygas darbui, kad jie galėtų dirbti, derinti darbą ir šeimą.“ (1)
	Sąlygų kvalifikacijos kėlimui sudarymas	„sąlygos kvalifikacijos kėlimui taip pat yra svarbi motyvacija.“ (1)
	Materialinis paskatinimas	„Tam tikru piniginiu atlygiu, kuris leidžiamas ŠMM įstaigų veiklą reglamentuojančiais teisės aktais“ (2)
	Paskatinimas žodžiu	„Žodiniai pagyrimai, padėkos“ (3) „momentiniai pagyrimai.“ (4)
	Padėkos raštai	„padėkos raštais“ (2) „padėkos“ (4)

Motyvavimo būdų tarpe dominuoja nematerialinės paskatinimo priemonės. Dažniausiai darbuotojai skatinami, jiems atsidėkojama rodant dėmesį („Stengiamės niekuomet nepamiršti žmonėms svarbių dalykų – jubiliejų, darbo sukakčių.“ (1); „atminimo dovanėlėmis.“ (2), žr. 22 lentelę). Taip pat populiarūs nieko nekainuojantys paskatinimai žodžiu ir įteikiami padėkos raštai už darbo rezultatus („Žodiniai pagyrimai, padėkos“ (3); „Žodiniai pagyrimai, padėkos“ (3), žr. 22 lentelę). Kur kas rečiau minimos tokios skatinimo priemonės, kaip palankių darbui sąlygų sudarymas ir sąlygų kvalifikacijos kėlimui sudarymas („Svarbu sudaryti žmonėms sąlygas darbui, kad jie galėtų dirbti, derinti darbą ir šeimą.“ (1); „sąlygos kvalifikacijos kėlimui taip pat yra svarbi motyvacija.“ (1), žr. 22 lentelę), nors tai taip pat gali tapti nemenka priežastimi atsiskleisti mokytojų iniciatyvai ir lyderystei.

Kiekvienos organizacijos kaitai ir tobulėjimui svarbus organizacijos narių požiūris į įvairių naujovių diegimą. Šiame nuolat kintančių technologijų amžiuje pažanga yra nuolatinis procesas, skatinantis ne tik neatsilikti, bet dažniausiai – stengtis eiti priekyje, kad būtų galima spėti drauge su vykstančia pažanga. Ypatingai tai aktualu švietimo srityje, kadangi kaip tik švietimo institucijos yra tos vietos, kur skatinama žmonijos pažanga, ugdoma naujoji karta, kuriai patikima rytdiena. Todėl tyrimo metu buvo svarbu nustatyti, koks mokyklų bendruomenių narių požiūris į nuolatinis atnaujinimus ir diegiamas naujoves, be kurių neįmanoma mokyklų pažanga ir tobulėjimas, turintis įtakos valdymo efektyvumui.

Tyrimo rezultatų analizė pateikima 23 lentelėje.



23 lentelė. Vadovų požiūris į bendruomenės reakciją ir naujovių diegimą

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Bendruomenės reakcija į naujoves	Palankus požiūris	<p>„Vieni reaguoja palankiai“ (1)</p> <p>„Iš pradžių naujoves perima aktyviausi darbuotojai,“ (1)</p> <p>„Gimnazija pritaria naujovėms“ (2)</p> <p>„Gimnazija viena pirmųjų rajone įsodiegė ir pradėjo naudoti elektroninį dienyną“ (2)</p> <p>„Mokyklos bendruomenė teigiamai reaguoja į naujovių diegimą“ (3)</p> <p>„Mūsų mokykla viena iš pirmųjų rajone pradėjo dirbti pagal atnaujintas bendrąsias programas.“ (3)</p> <p>„Teigiamai reaguoja į naujoves“ (4)</p> <p>„Nebuvo reikalo valdyti pasipriešinimą naujovėms, nes visi nori būti „madingi“. (4)</p>
	Neigiamas požiūris	<p>„kiti (reaguoja (aut.past.)) neigiamai“ (1)</p> <p>„iš tiesų, kartais juntamas nenoras ką nors keisti“ (1)</p> <p>„nors yra mokytojų, kurie iš pradžių joms priešinosi“ (2)</p> <p>„iš pradžių ir būna neįtaikoma, baisu“ (1)</p>
	Argumentavimo poreikis	<p>„Parodoma praktinė nauda“ (1)</p> <p>„Svarbiausia įrodyti, kad keistis reikia ir kelio atgal nėra“ (1)</p> <p>„Pasipriešinimas valdomas praktiškai parodant naujovių naudą.“ (2)</p>

Sprendžiant iš vadovų teiginių, dažniausiai mokyklų bendruomenėse yra pritariama įvairioms naujovėms ir nuolatinei kaitai („Mokyklos bendruomenė teigiamai reaguoja į naujovių diegimą“ (3); „Mūsų mokykla viena iš pirmųjų rajone pradėjo dirbti pagal atnaujintas bendrąsias programas.“ (3), žr. 23 lentelę). Kartais pokyčiai priimami ne tik nesipriešinant, bet jų siekiant, laukiant, jiems pritariant („Nebuvo reikalo valdyti pasipriešinimą naujovėms, nes visi nori būti „madingi“. (4), žr. 23 lentelę). Dalis teiginių leidžia spręsti apie pirminį mokytojų pasipriešinimą kaitai („nors yra mokytojų, kurie iš pradžių joms priešinosi“ (2), žr. 23 lentelę). Tokiais atvejais pasipriešinimas nugalimas argumentuotai parodant būsimų pokyčių naudą mokyklai ir jos bendruomenei („Pasipriešinimas valdomas praktiškai parodant naujovių naudą.“ (2), žr. 23 lentelę). Galima pagrįstai teigti, kad Vilkaviškio miesto mokyklose palankiai priimamos naujovės ir mokyklų bendruomenių pasipriešinimas pokyčiams gali būti laikomas nereikšmingu.

Pasak R. Mečkauskienės (2010), lyderystės raiškai svarbus vadovo prieinamumas, jo požiūris į pavaldinius. Vadovo pozicijos bei požiūrio ir elgsenos svarba pabrėžiama ir leidinyje. „Ką žinome apie mokyklų lyderystę (2006).“ Todėl interviu metu buvo siekiama išiaiškinti, kaip vadovai vertina mokyklos bendruomenės narių iniciatyvas, kaip į jas žiūri ir kaip jas priima. Tyrimo metu išskirtos subkategorijos pateikiamos 24 lentelėje.

24 lentelė. Vadovų požiūris į darbuotojų iniciatyvas

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Vadovų parama iniciatyviems mokytojams	Palankus požiūris	„moraliskai“ (1) „Mažų mažiausia ką galima padaryti – tai suteikti laisvę veikti, pasitikėti darbuotoju.“ (1) „Palaikoma moraliai“ (2) „Visada atsižvelgiame į mokytojų pasiūlymus, pageidavimus.“ (3) „Visų naujovės yra pagirtinos ir analizuojamos“ (4)
	Finansinė parama	„Finansiškai“ (1) „padedama finansiškai, jei to reikia, ieškoma rėmėjų“ (2)
	Dalinimasis patirtimi	„turint patirties galima palaikyti, padėti patarimais“ (1)
	Informavimas	„pasidalinti informacija, ir taip padėti toms geroms mintims tapti realybe“ (1) „patariama ieškoma konsultantų.“ (2)

Duomenų analizės metu buvo išskirtos keturios subkategorijos, apibūdinančios vadovų reakcijas į pateikiamas iniciatyvas. Remiantis tyrimo rezultatų analize, galima teigti, kad dažniausiai iniciatyvos priimamos palankiai. Tai patvirtina penki interviu dalyvių teiginiai („Mažų mažiausia ką galima padaryti – tai suteikti laisvę veikti, pasitikėti darbuotoju.“ (1); „Visada atsižvelgiame į mokytojų pasiūlymus, pageidavimus.“ (3), žr. 24 lentelė). Taip pat, esant galimybėms, gali būti suteikiama finansinė parama, reikalinga iniciatyvų įgyvendinimui, teikiami patarimai iš asmeninės patirties bei padedama ieškoti reikiamos informacijos. Tyrimo metu nebuvo nurodyta neigiamų požiūrio į rodomas iniciatyvas atvejų. Teigiamas vadovo požiūris į darbuotojo iniciatyvumą gali tapti viena iš motyvavimo bei paskatinimo priemonių.

Vertinant valdymo efektyvumą, gali būti taikomos įvairios efektyvumo vertinimo priemonės. Vadovai nurodė šešis pagrindinius valdymo efektyvumo vertinimo būdus (žr. 25 lentelę).

25 lentelė. Vadovų požiūris į mokyklos valdymo vertinimo priemones

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Vertinimo priemonės	Mokinių pažangos vertinimas	„Mokytojai vertina pamokose kiekvieno mokinio pažangą“ (1) „vertinama mokinių rezultatų analizė, lyginama“ (1) „Pažanga vertinama formaliai (dienynas, pažymiai) ir neformaliai („aplankai“, pažangos sąsiuviniai, pagyrimai ir pan.).“ (2) „Mokytojai pamokose taiko „pliusų-minusų“ sistemą, „mažuosius pažymius“. (3) „Pusmečių pabaigoje mokytojai rengia pažangumo ataskaitas“ (3)

<b>Kategorija</b>	<b>Subkategorija</b>	<b>Patvirtinantys teiginiai</b>
Vertinimo priemonės	Įsivertinimas	„Kasmet rengiame įsivertinimo ataskaitas, kurių analizė, apibendrinimas padeda padaryti išvadas apie tai, kaip praėjo metai, kur suklydom, kur reikėtų pasitempti“ (1) „Kiekvienais metais vykdomas gimnazijos įsivertinimas pagal ŠMM patvirtintą metodiką“ (2) „Vykdomas platusis ir giluminis įsivertinimas“ (2) „Kasmet atliekame platusį ir giluminį auditą.“ (3)
	Tyrimai	„Taip pat atliekami tyrimai, jų rezultatai analizuojami, ieškoma problemos, jų sprendimo būdų.“ (2)
	Vidaus vertinimo norminimas	„Išleista vertinimo tvarka, mokinių elgesio reguliavimo tvarka, įvairių veiklų fiksavimo tvarka.“ (2)
	Rezultatų analizė	„Pažangos vertinimas atliekamas analizuojant bendrus darbus ir pasiekimus“ (4)

Dažniausiai valdymo efektyvumo vertinimui naudojamas vidinis mokyklos įsivertinimas („Kiekvienais metais vykdomas gimnazijos įsivertinimas pagal ŠMM patvirtintą metodiką“ (2); „Vykdomas platusis ir giluminis įsivertinimas.“ (2), žr. 25 lentelę). Taip pat vertinimui svarbus mokinių pažangos vertinimas, atliekamas mokytojų. Tokio vertinimo analizė leidžia spręsti apie mokyklos veiklos rezultatus ir efektyvumą. Be šių, dažniausiai minimų, vertinimo būdų, taikomi tyrimai („Taip pat atliekami tyrimai, jų rezultatai analizuojami, ieškoma problemos, jų sprendimo būdų.“ (2), žr. 25 lentelę), stengiamasi nustatyti vidaus vertinimo taisykles ir normas („Išleista vertinimo tvarka, mokinių elgesio reguliavimo tvarka, įvairių veiklų fiksavimo tvarka.“ (2) žr. 25 lentelę) bei atliekama bendra visų turimų rezultatų analizė, kurios pagrindu nustatomi veiklos prioritetai ir kryptys, sudaromos sąlygos veiklos tobulinimui, tolimesnių veiklos planų kūrimui.

Tyrimo metu buvo išskirti mokyklos valdymo efektyvumą lemiantys veiksniai (žr. 26 lentelę).

#### 26 lentelė. Vadovų požiūris į mokyklos valdymo efektyvumą lemiančius veiksnius

<b>Kategorija</b>	<b>Subkategorija</b>	<b>Patvirtinantys teiginiai</b>
Mokyklos valdymo efektyvumą lemiantys veiksniai	Mokiniai	„Mokinių pažanga“ (1) „Mokiniai, kai teikia siūlymus“ (2)
	Bendravimas ir bendradarbiavimas	„Darni mokyklos bendruomenės veikla lemia mokyklos valdymo efektyvumą“ (3) „Į įvairias veiklas stengiamasi įtraukti ir tėvus bei mokinius.“ (3) „Susikalbėjimas tarp visų (mokinių, tėvų, mokytojų), nes kalbantis viskas išdiskutuojama ir pasiekiamas-priimamas geriausias variantas“ (4)
	Mokytojų kvalifikacija	„mokytojų kvalifikacija.“ (1)
	Vadovas	„Vadovai“ (2)
	Mokinių tėvai	„Tėvai, kai dalyvauja susirinkimuose svarstant mokinių daromą pažangą – jie teikia patarimus, padeda vykdyti veiklas“ (2)

Duomenų analizė leidžia teigti, kad vadovai svarbiausiu mokyklos valdymo efektyvumą lemiančiu veiksmu laiko bendravimą ir bendradarbiavimą („*Darni mokyklos bendruomenės veikla lemia mokyklos valdymo efektyvumą*“ (3), žr. 26 lentelę). Efektyviam bendradarbiavimui svarbūs ir tyrimo metu išskirti geri santykiai („*Susikalbėjimas tarp visų (mokinių, tėvų, mokytojų), nes kalbantis viskas išdiskutuojama ir pasiekiamas-priimamas geriausias variantas*“ (4), žr. 26 lentelę). Santykių reikšmę bendravimui ir bendradarbiavimui ir jo sėkmei pabrėžia J. A. F. Stoner ir kt. (2006) bei A. Gumuliauskienė ir E. Taputis (2005).

Tyrimo metu buvo analizuotas mokytojų požiūris į svarbiausius mokyklos valdymo efektyvumo kriterijus. Interviu duomenų analizės metu buvo išskirti ir mokyklų vadovų teiginiai, leidžiantys nustatyti jų požiūrį į šiuos kriterijus (žr. 27 lentelę).

27 lentelė. **Vadovų požiūris į mokyklos valdymo efektyvumo rodiklius**

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Mokyklos valdymo efektyvumo rodikliai	Išorinis vertinimas	„ <i>Išorės vertinimas</i> “ (1)
	Vidinis vertinimas	„ <i>savęs vertinimas.</i> “ (1) „ <i>Mokyklų savęs vertinimo metodika</i> “ (1) „ <i>Ataskaitos daug ką parodo, kas buvo užsibrėžta, kiek pasiekta</i> “ (1)
	Atsiliepimai visuomenėje	„ <i>Tai mūsų vaikų ir jų tėvų atsiliepimai, nuomonė visuomenėje, žinomumas, patikimumas, kaip apie mus atsiliepia</i> “ (1)
	Mokyklos mikroklimatas	„ <i>Dar pridėčiau ir kolektyvo visą bendrą atmosferą.</i> “ (1) „ <i>Čia kaip šeimoj, jei viskas gerai, tai ir rezultatai kitokie, o kai tik kas ne taip, tai jau ir niekas neišeis.</i> “ (1)

Išsiaiškinta, kad vadovams svarbiausi yra keturi mokyklos valdymo efektyvumo vertinimo kriterijai: išorinis vertinimas, vidinis vertinimas, atsiliepimai visuomenėje bei vidinis mokyklos mikroklimatas. Šių rodiklių tarpe ypač pabrėžiamas vidinio įsivertinimo vaidmuo („*Mokyklų savęs vertinimo metodika*“ (1); „*Ataskaitos daug ką parodo, kas buvo užsibrėžta, kiek pasiekta*“ (1), žr. 27 lentelę). Vadinasi, vidinis įsivertinimas gali būti laikomas pačia objektyviausia valdymo efektyvumo vertinimo priemone, leidžiančia detaliausiai nustatyti mokyklos valdymo efektyvumo privalumus ir trūkumus. Mokslinėje literatūroje nurodoma, kad organizacijos mikroklimatas yra visų jos narių pastangų rezultatas (J. A. F. Stoner ir kt., 2006). Tad galima daryti prielaidą, jog per mokyklos mikroklimatą ir tarpusavio santykius atsiskleidžia visų mokyklos bendruomenės narių indėlis į mokyklos valdymo efektyvumo gerinimą.

Vadovai yra visos organizacijos lyderiai, turintys daugiausiai įtakos organizacijoje vykstantiems pokyčiams, labiausiai veikiantys kiekvieno bendruomenės nario veiklą. Jų lyderystė yra labiausiai pastebima, be to, jie turi geriausią galimybę apžvelgti organizaciją (mokyklą) kaip

vieningą visumą. Tai leidžia jiems įvertinti ir numatyti galimas mokyklos valdymo efektyvumo gerinimo priemones, kurios nurodytos 28 lentelėje.

28 lentelė. Vadovų požiūris į mokyklos valdymo efektyvumo gerinimo priemones

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Mokyklos valdymo efektyvumo gerinimo priemonės	Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas	„Efektyvumą tobulinti galima tobulinant darbuotojus, keliant jų kvalifikaciją“ (1)
	Darbo sąlygų gerinimas	„gerinant darbo sąlygas“ (1)
	Finansinė parama	„Remti finansiškai“ (1)
	Bendravimas	„Kalbėtis –Kalbėtis-Kalbėtis siekiant bendro tikslo“ (4)
	Naujo požiūrio skatinimas	„Leisti pasijusti vaikais.“ (4)
	Mokyklos bendruomenės dalyvavimas mokyklos gyvenime ir valdyme	„Manau, kad bus efektyvu tuomet, kai bent jau dauguma suvoks, kas yra tas valdymas ir norės patys jame dalyvauti“ (2) „Manau, kad reikėtų į mokyklos „gyvenimą“ pritraukti kuo daugiau tėvų: rengti bendras šventes, vakarones.“ (3) „Leisti patiems tėvams suorganizuoti kokį renginį.“ (3)
Darbuotojų motyvavimas	„Motyvaciją reikėtų kelti, o kaip tai padaryti – kiekvienas gimnazijos ar mokyklos reikalas.“ (2)	

Mokyklos bendruomenės dalyvavimą mokyklos gyvenime ir valdyme miesto mokyklų vadovai dažniausiai nurodė kaip mokyklos valdymo efektyvumo gerinimo priemonę („Manau, kad bus efektyvu tuomet, kai bent jau dauguma suvoks, kas yra tas valdymas ir norės patys jame dalyvauti“ (2), žr. 28 lentelę). Tai reiškia, kad bendravimas ir bendradarbiavimas ne tik padeda kurti mokyklos mikroklimatą, jos kultūrą, padeda keistis patirtimi ir skleisti lyderystei, bet ir sukuria prielaidas mokyklos valdymo efektyvumo gerinimui. Pasak A. Harris ir kt. (2010), lyderystės praktika pasireiškia kolektyvine lyderių ir kitų su lyderyste susijusių asmenų sąveika, todėl ypač svarbu tai, jog tarp daugelio kitų priemonių – darbuotojų motyvavimo, jų kvalifikacijos kėlimo, darbo sąlygų gerinimo ir kt. – bendruomenės dalyvavimas mokyklos gyvenime ir valdyme yra svarbiausias mokyklos valdymo efektyvumą skatinantis veiksnys.

Apibendrinant tyrimo duomenų analizės rezultatus galima teigti, kad miesto mokyklose skiriama daug dėmesio įsivertinimo procesui. Mokyklos bendruomenės narių įtraukimas yra puiki galimybė išsamiau išanalizuoti ugdymo kokybę ir efektyviai spręsti jos gerinimo klausimus, tyrimas rodo, kad nepakankamai išnaudojami vertinimo rezultatai tolimesniam mokyklos tobulinimui. Mokyklos bendruomenė aktyviausiai dalyvauja mokyklos valdyme būtent veiklos ypatumų, teigiamų ir neigiamų aspektų, įsivertinimo metu bei kuriant mokyklos viziją - kaip pagrindinę veiklos vykdymo gairę.

Mokyklose daug dėmesio skiriama ir mokytojų profesinio tobulėjimo sąlygų sudarymui.

Vertinant miesto mokyklų vadovų lyderystę kaip prielaidą efektyviam mokyklos valdymui, išsiskyrė mokyklų vadovų dėmesys mokymo kokybei, palankus požiūris į darbuotojų iniciatyvas, nuolatinės pastangos tobulinti mokyklą, tačiau atsiskleidė pritarimo darbuotojų dalyvavimui mokyklos valdyme trūkumas. Tai neleidžia vadovams efektyviai išnaudoti savo laiką ir skirti daugiau laiko mokyklos tobulinimui, kaitos procesų inicijavimui.

Asmeninėje dimensijoje mokytojų lyderystė ryškiausiai atsiskleidė rūpinantis asmeniniu ir profesiniu tobulėjimu, atsakomybe už ugdymo kokybę ir teigiamo pavyzdžio mokiniams ir mokytojams rodymu. Išryškėjo nepakankamas aktyvumas išsakant savo idėjas mokyklos vadovams, reiškiant savo nuomonę mokyklos valdymo klausimais bei teikiant novatoriškus siūlymus dėl mokyklos tobulinimo.

Vertinant mokyklų valdymo efektyvumo kriterijus mokytojai labiausiai pabrėžia materialinę mokymo(si) bazę, įrangą, darbuotojų iniciatyvumą ir savarankiškumą bei aukštą profesinę mokytojų savirealizaciją. Vadovams svarbiausias vidinis bei išorinis vertinimas, atsiliepimai visuomenėje ir mokyklos mikroklimatas. Daugiausiai dėmesio mokytojai ir mokyklų vadovai skiria neformaliems efektyvumo vertinimo kriterijams.

Nustatyti statistiškai reikšmingi tyrimo dalyvių vertinimai atsižvelgiant į tyrimo dalyvių lytį, išsilavinimą bei mokyklos tipą. Išsiaiškinta, kad vyrai labiau linkę dalyvauti mokyklos valdyme nei moterys. Moterys didesnę dėmesį skiria bendruomeniškumui nei asmeninei iniciatyvai. Aukštąjį nepedagoginį išsilavinimą turintys mokytojai daugelį teiginių vertino aukščiau nei kitos respondentų grupės. Gimnazijoje dirbančių mokytojų vertinimai buvo aukštesni nei kitų mokyklų tike vertinant bendrą mokyklos aplinką, tiek vadovo ar asmeninę veiklą. Vertinant efektyvumo kriterijus gimnazijos mokytojai labiau pabrėžė formalius, o pagrindinių mokyklų – neformalius valdymo efektyvumo vertinimo kriterijus.

## IŠVADOS

Siekiant išsiaiškinti lyderystės įtaką efektyviam švietimo organizacijos valdymui, buvo atlikta mokslinės vadybinės literatūros ir teisės aktų, susijusių su mokyklos, kaip organizacijos, valdymu bei empirinių duomenų kiekybinė ir kokybinė analizė, kurios pagrindu galima teigti, kad:

1. Šiuolaikinė lyderystės samprata atsiskleidžia kaip tęstinis procesas, kurio metu ypač svarbus lyderystės socialumas ir įtaka aplinkiniams. Lyderio veikla organizacijos valdyme pasižymi dideliu aktyvumu bendraujant su kitais organizacijos nariais, ne tik teikiant konkrečius nurodymus, bet ir diskutuojant, supažindinant juos su naujomis idėjomis ir vizijomis bei įkvepiant juos šių idėjų įgyvendinimui.
2. Lyderystė švietimo valdyme pasireiškia įvairiose dimensijose (asmeninėje, tarpusavio santykių ir organizacijos), darydama įtaką įvairialypei mokyklinio gyvenimo erdvei, visoms valdymo sritims ir lygmenims, taip sudarydama sąlygas mokyklos plėtrai ir jos valdymo efektyvinimui. Siekiant kryptingai vystyti efektyviausią lyderystės raiškos tipą, svarbus yra visos organizacijos bendruomenės narių emocinis ryšys, jų įsitraukimas, asmeninis bei profesinis tobulėjimas. Šie veiksniai tampa neformaliais valdymo efektyvumo vertinimo kriterijais, geriausiai suvokiamais vidinio įsivertinimo metu.
3. Empirinių duomenų analizė atskleidė, kad:
  - 3.1. Miesto mokyklose skiriama daug dėmesio įsivertinimo procesui. Mokyklų bendruomenių narių dalyvavimas mokyklų valdyme aktyviausiai pasireiškia vizijos kūrimo ir įsivertinimo metu. Taip sukuriamos prielaidos lyderystės įtakai valdymo efektyvumui per mokyklos bendruomenės dalyvimą mokyklos valdymo vertinimo ir tobulinimo procese.
  - 3.2. Ryškiausiai lyderystė kaip efektyvaus mokyklos valdymo prielaida atsiskleidžia asmeninėje lyderystės raiškos dimensijoje, kaip asmeninio ir profesinio mokytojų tobulėjimo siekiai bei atsakomybės už ugdymo kokybę išraiška. Taip pat pastebimas lyderystės peraugimas į tarpasmeninę lyderystės raiškos dimensiją, tampant moraliniu pavyzdžiu kitiems mokytojams bei mokiniams.
  - 3.3. Mažiausiai lyderystė kaip efektyvaus valdymo prielaida atsiskleidžia organizacijos dimensijoje. Kliūčių kyla dėl nepakankamo mokytojų aktyvumo išsakant savo idėjas mokyklos vadovams, reiškiant savo nuomonę mokyklos valdymo klausimais bei teikiant novatoriškus siūlymus dėl mokyklos

tobulinimo. Mokyklos tipas turi reikšmės lyderystės raiškai ir jos įtakai efektyviam mokyklos valdymui.

4. Pasitvirtino prielaida, kad teigiamas vadovo požiūris į kitų švietimo organizacijos narių dalyvavimą mokyklos valdyme ir visų organizacijos narių iniciatyvumas bei atsakomybė už organizacijos veiklos rezultatus turi įtakos mokyklos valdymo efektyvumui.



## REKOMENDACIJOS

Remiantis tyrimo metu padarytomis išvadomis rekomenduojama:

1. Švietimo ir mokslo ministerijai: bendradarbiauti su mokyklomis planuojant mokytojų profesinio tobulėjimo galimybes; sudaryti mokyklų vadovams palankesnes sąlygas iniciatyvių mokytojų skatinimui.
2. Miesto savivaldybės švietimo skyriui: skatinti vadovų kaitą, sudarant sąlygas naujų lyderių iškilimui.
3. Miesto mokyklų vadovams: ugdytis bendravimo ir vadybinius gebėjimus, priimant mokyklų bendruomenių narių pagalbą ir iniciatyvą.
4. Miesto mokyklų bendruomenių nariams: aktyviau dalyvauti mokyklų valdyme, išsakant savo idėjas mokyklos vadovams, reiškiant savo nuomonę mokyklos valdymo klausimais bei teikiant novatoriškus siūlymus dėl mokyklos tobulinimo.

## LITERATŪRA

1. **Adomaitienė R., Zubrickienė I., Andriekienė M.A.** Pedagogų požiūris į darnų vystymąsi: aktualumas ir plėtros galimybės// *Pedagogika*. – 2006, Nr. 84, p. 15-23, ISSN 1392-0340
2. **Alen V.** Proto esmė: Lyderystės mokyklose emocinis lygmuo. Mokymo priemonė. – 2009. – [žiūrėta 2011m., gruodžio 22 d.], prieiga internete <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/lt/biblioteka/straipsniai/projekto-ivesrti-straipsniai/540-protosm-lyderysts-mokyklose-emocinis-lygmuo-2010-m>
3. **Ališauskas R.** Lietuvos švietimas: sėkmės įrodymų paieškos// *Pedagogika: mokslo darbai*. – 2009, Nr. 95, p. 13-24.
4. **Ališauskas R.** Strateginis valdymas institucijos plėtrai// *Vadyba ne tik vadovams*. – Vilnius, Mintis, 2008.
5. **Ališauskas R.** Švietimo ir visuomenės sinergijos prielaidos// *Pedagogika. Mokslo darbai*. – Vilnius, VPU, 2010, Nr. 100, p. 37-42.
6. **Ališauskas R., Dukynaitė R.** Lyderystė kaip talka // *Lyderių laikas. Švietimo vadybos kaitos projektas*. – Vilnius, Švietimo aprūpinimo centras, 2007.
7. **Ališauskas R., Dukynaitė R.** Įsivertinimo plėtra bendrojo lavinimo mokyklose // *Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito rekomendacijos (Serija „Į pagalbą mokyklai“)*. – Vilnius, Švietimo aprūpinimo centras, 2008.
8. **Ališauskas R., Dukynaitė R.** Strateginis valdymas kaip lyderystės priemonė// *Viešoji politika ir administravimas*. – 2012, T. 11, Nr. 1, p. 75-88.
9. **Ališauskas R., Dukynaitė R.** Švietimo vertinimo raida Lietuvoje// *Pedagogika*. – 2005, Nr. 79, p. 28-31.
10. **Bagdonas A., Jucevičienė P.** Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos efektyvumo sampratos problema epistemologiniu ir vertinamuoju aspektais// *Socialiniai mokslai*. – 2000, Nr 4 (25), p. 95-100.
11. **Bakanauskienė I.** Personalo valdymas. - Kaunas: VDU, 2008.
12. **Balčiūnas S., Blinstrubas A.** Mokyklų tobulinimo išorės audito vertinimas: mokytojų nuomonės tyrimas// *ACTA PEDAGOGICA VILNENSIA*. – 2006, Nr. 16, p. 166-176.
13. **Baronienė D.** Lyderystė kaip švietimo organizacijos efektyvaus valdymo prielaida: Magistro darbas. – Šiauliai: ŠU, 2008.
14. **Baršauskienė V., Almonaitienė J., Lekavičienė R., Antinienė D.** Žmonių santykiai organizacijose. – Kaunas: Technologija, 2010.
15. **Baršauskienė V., Janulevičiūtė-Ivaškevičienė B.** *Komunikacija – teorija ir praktika*. – Kaunas: Technologija, 2007.

16. **Belker L.B. Topchik G.S.** Vadovavimas: pirmieji žingsniai. – Vilnius: Verslo žinios, 2008.
17. **Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. I dalis.** - Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, 2002.
18. **Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. II dalis** (mokyklų patirtis). - Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, 2002.
19. **Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. III dalis** (Molėtų rajono mokyklų patirtis). - Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, 2004.
20. **Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. IV dalis** (Kauno miesto mokyklų patirtis). - Vilnius: Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra, 2006.
21. **Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito rekomendacijos.** - Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, 2008.
22. **Beresnevičiūtė V., Dagtė V., Dapkus G., Katiliūtė E., Savičiūtė E.** Longitudinis lyderystės raiškos švietime tyrimas. – Vilnius, 2011. – 288 p.
23. **Bitinas B.** Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas. – Vilnius: Kronta, 2006.
24. **Blinstrubas A.,** Balčiūnas S., Valuckienė J. Mokyklų vadovų ir mokytojų nuomonė bei nuostatos apie vidaus audito paskirtį ir organizavimą: Tyrimo ataskaita. – Šiauliai, 2008.
25. **Botyriūtė D., Grigas R.** Mokytojų ir mokinių bendravimo kultūra ir jos įtaka ugdymo procesui// Šiuolaikinė mokykla sociologų objektyve. – Vilnius: VPU, 2006, p. 52-93.
26. **Bruzgelevičienė R.** Lietuvos švietimo kaita. – Vilnius, Garnelis, 2001.
27. **Bulačas K., Piketas V., Buse D.** Švietimo lyderių klaidos. – 1998. - [žiūrėta 2012 m., gruodžio 22 d.], prieiga internete <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20failus:/article/542/%C5%A0vietimo%20lyderi%C5%B3%20klaidos.pdf>
28. **Burtonshaw-Gunn S.A.** Svarbiausios vadybos priemonės. – Vilnius: Verslo žinios, 2008.
29. **Butkus F.S.** Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai. – Vilnius: Eugrimas, 2003.
30. **Cibulskas G., Žydžiūnaitė V., Kruopas M., Šišla R., Prakapas R., Tamošaitytė A., Dziuričienė V.** Lietuvos mokyklų valdymo efektyvumo tyrimas/ konsultantai A.Hargreaves ir L. Stoll. – Vilnius, 2009.
31. **Cibulskas G., Žydžiūnaitė V.** Lyderystės vystymosi mokykloje modelis. – Vilnius, 2012.
32. **Cohen C., Darling-Hammond L., LaPointe M.** Policy and Resource Supports for Exemplary Principal Preparation and Development Programs: Findings from the School Leadership Study. – Stanford: Stanford University, 2006.
33. **Čapmanas K., Ainskou M., Bragas Dž.,** Giunter H., Halas Dž., Tongonas D., Mjuisas D., Vestas M. Mančesterio universiteto parengta tyrimo ataskaita Nacionalinei mokyklų vadovų

- kolegijai. Besivystantys lyderystės mokykloje modeliai: dabartinė praktika ir ateities kryptys. – 2010. - [žiūrėta 2011m., gruodžio 22 d.], prieiga internete <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20failus:/article/525/Besivystantys%20lyderyst%C4%97s%20mokyklose%20modeliai.pdf>
34. **Day Chr., Samonsas P., Hopkinsas D.,** Harris A., Leitvudas K., Braunai Q.G. ir E. Dešimt teiginių apie sėkmingą lyderystę mokyklose. – 2010. - [žiūrėta 2012 m., gruodžio 22 d.], prieiga internete <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20failus:/article/534/De%C5%A1imt%20teigini%C5%B3%20apie%20s%C4%97kming%C4%85%20lyderyst%C4%99%20mokyklose.pdf>
35. **Diedrichas W.F.** Visiškai atsakingas vadovavimas (2010). – [žiūrėta 2011m., gruodžio 22 d.], prieiga internete <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20failus:/article/390/Visi%C5%A1kai%20atsakingas%20vadovavimas.pdf>
36. **Dirsienė G.** Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų vaidmuo organizacijos tobulinimui: Magistro darbas. – Šiauliai, 2011.
37. **Diržytė A., Sondaitė J., Norvilė N., Čėsniienė I., Justickis V., Raižienė S., Mažeikienė A., Valickas A., Pilkauskaitė-Valickienė R.** Verslo psichologija. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012.
38. **Diskienė D., Marčinskas A.** Lietuvos vadybinis potencialas: Būklė ir perspektyvos. – Vilnius VU leidykla, 2007.
39. **Dukynaitė R.** Gimnazijų edukacinio virsmo projektavimo procesas: veiksniai ir tendencijos// ACTA PEDAGOGICA VILNENSIA. – 2010, Nr. 25, p. 137-149.
40. **Dukynaitė R.** Lietuvos gimnazijų perspektyva švietimo politikų požiūriu// Pedagogika: mokslo darbai. – 2008, Nr. 91, p. 20-27.
41. **Dukynaitė R., Ališauskas R.** Strateginis valdymas kaip lyderystės priemonė// Viešoji politika ir administravimas. – 2012, T.11, Nr. 1, p. 75-88.
42. **Dukynaitė R., Ališauskas R.** (2009) Strateginio valdymo modelis mokyklai//Personalo vadyba. ISSN 1392-5385. [T.] 5, p. 2-7.
43. **Ekonomikos modernizavimas: efektyvumo paieškos ir šiuolaikiniai prioritetai.** – Vilnius: Vilniaus universitetas, 2011.
44. **Einsvortas P.** Daugiau jokių herojų? Ar bedradarbiavimas reiškia herojiško lyderio žlugimą?: Ataskaita. – 2009.
45. **Fidler B.** Strateginis mokyklos plėtros valdymas: vadovavimas mokyklos tobulinimo strategijai. - Vilnius : Žara, 2006.

46. **Formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo sistemos koncepcija.** - Valstybės žinios, 2008-12-02, Nr. 138-5461
47. **Gedminienė D., Gumuliauskienė A.** Ugdymo kokybės vertinimas bendrojo lavinimo mokykloje: mokytojų ir mokinių požiūris// ACTA PEDAGOGICA VILNENSIA. – 2008, Nr. 21, p. 75-88.
48. **Glateris R.** Lyderystė, vadyba ir išmintis. Trumpa pranešimų ir dokumentų apie lyderių ugdymą apžvalga. – 2008. - [žiūrėta 2011m., gruodžio 22 d.], prieiga internete <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20failus:/article/541/Lyderyst%C4%97,%20vadyba%20ir%20i%C5%A1mintis.pdf>
49. **Goleman D.** Emocinis intelektas darbe. – Vilnius: Presvika, 2008. – ISBN 978-9955-22-174-6
50. **Goleman D., Boyatzis R., McKee A.** Lyderystė: kaip vadovauti pasitelkiant emocinį intelektą. – Kaunas: Smaltijos leidykla, 2007.
51. **Gumuliauskienė A., Taputis E.** Komandinis darbas švietimo organizacijoje: pedagogų požiūris// ACTA PEDAGOGICA VILNENSIA. – 2005, Nr. 15, p. 197-211.
52. **Gumuliauskienė A., Gricienė D.** Strateginis veiklos planavimas mokykloje: realios situacijos vertinimas// ACTA PEDAGOGICA VILNENSIA. – 2010, Nr. 25, p. 110-126.
53. **Hamel G., Breen B.** Vadybos ateitis. – Vilnius: Verslo žinios, 2008.
54. **Hargryvsas E.** Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai : mokytojų darbas ir kultūra postmoderniajame amžiuje. - Vilnius : Tyto alba, 1999.
55. **Hargryvsas E., Halašas G., Pont B.** Suomijos mokyklos lyderystė, siekiant tobulinti sistemą. – 2007. - [žiūrėta 2011m., gruodžio 22 d.], prieiga internete <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20failus:/article/358/Suomijos%20mokyklos%20lyderyst%C4%97,%20siekiant%20tobulinti%20sistem%C4%85%20%28versta%20i%C5%A1%20angl%C5%B3%20kalbos%29.pdf>
56. **Hargryvsas E., Fink D.** Tvarioji lyderystė. - [Vilnius] : The book [i.e. Versa vertimai], 2008.
57. **Hargryvsas D.H.** Kuriant savarankiškai tobulėjančios mokyklos sistemą. – 2010.
58. **Harris A., Mjuisas D.** Mokytojų lyderystė. Principai ir praktika. – Švietimo institutas, Voriko universitetas, 2003.
59. **Harris A., Moller J., Robertson J., Spillane J.** Lyderystės praktikos iššūkiai: Naujų lyderystės praktikos formų tyrimai. – 2010.
60. **Hartlis F., Tomas K.** Būsimų mokyklų lyderių ugdymas: iššūkiai. – 2010. - [žiūrėta 2011m., gruodžio 22 d.], prieiga internete [http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20failus:/article/524/B%C5%ABsim%C5%B3%20mokykl%C5%B3%20lyderi%C5%B3%20ugdymas\\_i%C5%A1%C5%A1%C5%ABkiai.pdf](http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20failus:/article/524/B%C5%ABsim%C5%B3%20mokykl%C5%B3%20lyderi%C5%B3%20ugdymas_i%C5%A1%C5%A1%C5%ABkiai.pdf)

61. **Ką žinome apie mokyklų lyderystę.** – NCSL, 2006.
62. **Kaip užsienio šalyse atrenkami, ugdomi ir vertinami mokyklų vadovai?//** Švietimo problemos analizė. – 2011, Nr. 8(58), p. 1-8.
63. **Kaip praktiškai įgyvendinti strateginius planus:** Strateginio planavimo esmė ir svarba Pokyčių valdymas organizacijoje. – Kaunas: KTU, 2007.
64. **Katiliūtė E., Žydžiūnaitė V., Cibulskas G.,** Prakapas R, Buzaitytė-Kašalynienė J., Kalvaitis A., Švedaitė-Sakalauskė B., Balčiūnas S., Crisafulli S., Masaitis M., Navickaitė J., Valuckienė J. Mokyklos įsivertinime naudojamų tyrimo instrumentų koncepcija. - Vilnius, 2009.
65. **Kasiulis J., Barvydienė V.** Vadovavimo psichologija. – Kaunas: Technologija, 2005. – ISBN 9955-09-078-2
66. **Kvedaravičius J.** Vadybos sampratos plėtra ir praktinė reikšmė// Organizacijų vadyba. – 2008, Nr. 46, p. 61-68.
67. **Lašvėjus L.** Etiška lyderystė. – 2010a. - [žiūrėta 2011m., gruodžio 22 d.], prieiga internete <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisiusti%20failus:/article/528/Etiška%20lyderystė.pdf>
68. **Lašvėjus L.** Lyderio strategijos. – 2010b - [žiūrėta 2011m., gruodžio 22 d.], prieiga internete <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%20failus:/article/536/Lyderio%20strategijos.pdf>
69. **Lietuvos mokyklų valdymo efektyvumo tyrimas.** – Vilnius, 2009.
70. **Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas.** – Vilnius, 2011.
71. **Liuisas P., Merfis R.** Efektyvi mokyklų lyderystė: trumpa apžvalga, kurioje apibendrinama literatūra apie efektyvią mokyklų lyderystę. – Notingemas, 2008. - [žiūrėta 2011m., gruodžio 22 d.], prieiga internete <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%20failus:/article/537/Efektyvi%20mokykl%C5%B3%20lyderyst%C4%97.pdf>
72. **Lyderystės vystymosi mokykloje modelis.** – Vilnius, 2012. – 263 p.
73. **Lukšienė M.** Jungtys. - Vilnius: Alma littera, 2000.
74. **Merkys G.,** Balčiūnas S., Brazienė R., Mikutavičienė I., Grigencaitė K., Valuckienė J., Toleikienė R. Mokyklų vidaus struktūros ir valdymo modelių projektų įgyvendinimo sėkmės vertinimas: tyrimo ataskaita. – Vilnius, 2009.
75. **Martinkus B., Stoškus S., Beržinskienė D.** Vadybos pagrindai. – Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2010.
76. **Marzano R.J., Waters T., McNulty B.A.** Veiksminga mokyklų lyderystė.. – Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla, 2011.
77. **Masiulis K.,** Sudnickas T. Elitas ir lyderystė. - Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2008.

78. **Matuzaitė-Slotkienė L.** Ugdymo kokybės mokykloje valdymas tiriant mokinių (11-15 metų) ir mokytojų komunikacinę kultūrą: atvejo analizė: Magistro darbas. – Šiauliai: ŠU, 2011.
79. **Mečkauskienė R.** Mokyklos valdymo kaitos veiksniai ir kryptys// Pedagogika. – 2010, Nr. 99, p. 23-30.
80. **Mečkauskienė R.** Šiuolaikinės mokyklos valdymas. – Vilnius: Versus aureus, 2008.
81. **Metjūsas P.** Kaip mokyklų lyderiai sėkmingai vadovauja mokymosi procesui. – 2010.
82. **Mokyklų vadovai: vadovauja ar lyderiauja?//** Švietimo problemos analizė. – 2007, spalio Nr. 7(18), p. 1-8.
83. **Naujas mokyklos valdymo modelis: Projektas.** – Vilnius, 2008.
84. **Navickaitė J., Valuckienė J., Žvirdauskas D.** Projekto komponento „Situacijos analizė“ autorinio darbo atasakaita. – Vilnius, 2007.
85. **Neale S., Spencer-Arnel L., Wilson L.** Emocinis intelektas ir ugdymas. – Vilnius: Verslo žinios, 2008. – ISBN 978-9955-460-81-7
86. **Organizacijų vadyba.** – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2011.
87. **Orlova N.** Mokyklų veiklos kokybės įsivertinimas siekiant mokyklos tobulėjimo: Magistro baigiamasis darbas. – Kaunas: VDU, 2011.
88. **Palaitytė, B.** Sėkminga vidinė komunikacija – raktas į efektyvų biuro darbą (2006) // Žiūrėta 2012 m. sausio 31 d., prieiga internete <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/43ee1f47de4f5?vbanga2=0c0a3a9e9dc7119335ddb625e2955e3d>
89. **Paliulis N., Chlivickas E., Pabedinskaitė A.** Valdymas ir informacija. – Vilnius: Technika, 2004.
90. **Paravinskaitė R., Bartaševičius R.** Kaip užsienio šalyse atrenkami, ugdomi ir vertinami mokyklų vadovai?// Švietimo problemos analizė. – 2011, Nr. 8(58), p. 1-8.
91. **Pečiuliauskienė P.** Švietimo valdymo informacinė sistema kaip nauja informacijos valdymo priemonė bendrojo lavinimo mokyklos vadyboje// Pedagogika. – 2009, T. 96, p. 15-21, ISSN 1392-0340
92. **Pečkaitis J.S., Mačerinskienė I.** Magistrinio baigiamojo darbo rengimo tvarka. – Vilnius, 2008.
93. **Pont B., Nusche D., Moorman H.** Lyderystės tobulinimas mokykloje. I tomas: politika ir praktika. - Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras, 2011.
94. **Prakapas R.** Mokyklų savęs vertinimas: procesas ir duomenų panaudojimas// Švietimo problemos analizė. – 2010, Nr. 8(48), p. 1-12.
95. **Razauskas, R.** Aš vadovas: Gero vadovo beiėškant. – Vilnius: Pačiolis, 1997.

96. **Robbins S.P.** Kaip vadovauti žmonėms. – Vilnius: Tyto alba, 2007.
97. **Robbins S.P.** Organizacinės elgsenos pagrindai. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2006.
98. **Sakalas A.** Personalo vadyba. – Vilnius: Margi raštai, 1998.
99. **Senge P.** Besimokanti mokykla. - [Vilnius] : The Book [i.e. Versa vertimai], 2008.
100. **Sergiovanni T.J.** Vadovavimas: ką tai reiškia mokykoms? – Vilnius: Garnelis, 2005.
101. **Simonaitienė B., Leonavičienė R., Žvirdauskas D.** Manifestation of Leader's Communicative Abilities as a Premise for Learning Organization Development// Socialiniai mokslai. – 2004, Nr. 4 (46), p. 55-62. – ISSN 1392-0758
102. **Skaržauskienė A.** Sisteminiis mąstymas kaip kompetencija lyderystės paradigmoje : daktaro disertacija : socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas. - Kaunas : ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas, 2008.
103. **Starr J.** Saviugdros vadovas: asmeninio ugdymo pagrindai ir įgūdžiai. – Vilnius: Verslo žinios, 2009. – ISBN 978-9955-460-90-9
104. **Stolpas S.** Lyderystė mokyklos kultūrai. – 1994. - [žiūrėta 2011m., gruodžio 22 d.], prieiga internete  
<http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20failus:/article/539/Lyderyst%C4%97%20mokyklos%20kult%C5%ABrai.pdf>
105. **Stoner, J.A.F., Freeman, E., R., Gilbert, D.R.** Vadyba. – Kaunas: „Poligrafija ir informatika“, 2006.
106. **Šalčius A.** Organizacijos valdymas. - Vilnius, 2009.
107. **The Making of: Leadership in Education.** – Hildesheim, 2010.
108. **Vest-Burnhamas Dž., Airson Dž.** Lyderių ugdymas ir asmeninis efektyvumas. – 2010. - [žiūrėta 2011m., gruodžio 22 d.], prieiga internete <http://www.jpabreza.kretinga.lm.lt/wp-content/uploads/1.pdf>
109. **Želvys R.** Švietimo vadyba ir kaita. – Vilnius: Garnelis, 1999.
110. **Žvirdauskas D.** Mokyklos vadovo lyderystės raiška: Tyrimo ataskaita. – Kaunas, 2006. – 218 p.
111. **Davis S., Darling-Hammond L., LaPointe M., Meyerson D.** School Leadership Study: Developing Successful Principals. – Stanford, 2005. – 36p.
112. **Improving School Leadership: OECD project. Background Report – Ireland.** – OECD, 2007.
113. **Improving School Leadership: The Toolkit.** – OECD, 2009.
114. **Leadership for School Improvement.** – McREL, 2001. – 32p.
115. **Thomas T.M.** Multicultural Education: Reconstructionism Coming of Age// Teacher Education Quarterly. – 1994, [http://www.teqjournal.org/backvols/1994/21\\_4/f94\\_thomas.pdf](http://www.teqjournal.org/backvols/1994/21_4/f94_thomas.pdf)



## ANOTACIJA

**Pečiulienė Z.** Lyderystė kaip efektyvaus švietimo organizacijos valdymo prielaida: teisės edukologijos magistro baigiamasis darbas/ darbo vadovė Doc.dr. R. Dukynaitė. – Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas, Socialinės politikos fakultetas, Edukologijos institutas, 2013. – 83 p.

Baigiamajame darbe analizuojama lyderystė kaip efektyvaus švietimo organizacijos valdymo prielaida. Darbo įvade atskleidžiamas analizuojamos temos aktualumas ir ištirtumas, remiantis moksline literatūra iškeltas darbo tikslas ir jo įgyvendinimui reikšmingi uždaviniai. Pirmasis darbo skyrius skirtas lyderystės sampratos ir raidos analizei, atsiskleidžiant lyderystės reiškiniui kaip efektyvaus švietimo organizacijos valdymo prielaidai. Antrajame darbo skyriuje atliekama kiekybinių ir kokybinio tyrimo duomenų analizė. Darbo pabaigoje pateikiamos jį apibendrinančios išvados ir rekomendacijos.

**Raktiniai žodžiai:** mokykla, lyderystė, valdymas, valdymo efektyvumas.

## ANNOTATION

**Pečiulienė Z.** The Leadership like Precondition of Effective Management of Educational Organization: the final master thesis of legal education / the supervisor of work Doc.dr. R. Dukynaitė. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Social policy, Department of Educology, 2013. – 83 p.

There is analysed the leadership like precondition of effective management in educational organization in this final thesis. The introduction gives the actuality and exploration of the theme. The scientific literature is the base of the aim and the main tasks of the work. and Baigiamajame darbe analizuojama lyderystė kaip efektyvaus švietimo organizacijos. The first chapter is dedicated for the analysis of the conception of leadership and it's evolution. It helps to reveal the leadership like precondition of effective management in educational organization. The analysis of the quantitative and qualitative research is presented in the second chapter of the work. The conclusions and recommendation are adduced at the end of the work.

**Raktiniai žodžiai:** school, leadership, management, effective management.

## SANTRAUKA

Švietimas matomas kaip visuomenės raidos katalizatorius, ir, R. Ališausko (2010) teigimu, yra pagrindo teigti, kad šiuo laikotarpiu jis daugeliu atvejų lenkia kitose visuomeninio gyvenimo srityse susiklosčiusias tradicijas. Švietimo organizacijos efektyviam funkcionavimui ypač svarbus organizacijos valdymas, nuo kurio priklauso visos organizacijos vykdomos veiklos rezultatai. Mokyklų išlikimą kintančioje aplinkoje užtikrina nuolatinis veiklos efektyvinimas, efektyvus pokyčių valdymas, siekiant kuo geresnių veiklos rezultatų. Todėl lyderių vaidmuo inicijuojant reikšmingus pokyčius organizacijoje tampa ypač svarbus. Švietimui užimant svarbias pozicijas visuomenės raidoje, lyderystė tampa esminiu šiuolaikinių švietimo organizacijų tobulėjimo veiksmu, todėl aktualu išsiaiškinti jos teigiamos įtakos organizacijos valdymo efektyvumui aspektus.

**Tyrimo tikslas:** išsiaiškinti lyderystės įtaką efektyviam švietimo organizacijos valdymui.

**Tyrimo objektas:** lyderystė kaip efektyvaus švietimo organizacijos valdymo prielaida.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti mokslinę vadybinę literatūrą ir teisės aktus, susijusius su mokyklos, kaip organizacijos, valdymu, ir nustatyti tyrimo tikslą bei uždavinius.
2. Atskleisti lyderystės įtaką siekiant efektyvaus švietimo organizacijos valdymo.
3. Ištirti lyderystės įtakos efektyviam švietimo organizacijos valdymui ypatumus.
4. Pateikti rekomendacijų mokyklos valdymo efektyvinimo klausimais.

**Ginamieji teiginiai:** teigiamas vadovo požiūris į kitų švietimo organizacijos narių dalyvavimą mokyklos valdyme ir visų organizacijos narių iniciatyvumas bei atsakomybė už organizacijos veiklos rezultatus turi įtakos mokyklos valdymo efektyvumui.

**Tyrimo metodai:** kiekybinė lyginamoji ir kokybinė (content) tyrimo duomenų analizė.

Duomenų analizė atskleidė, kad miesto mokyklose skiriama daug dėmesio įsivertinimo procesui. Mokyklų bendruomenių narių dalyvavimas mokyklų valdyme aktyviausiai pasireiškia vizijos kūrimo ir įsivertinimo metu. Ryškiausiai lyderystė kaip efektyvaus mokyklos valdymo prielaida atsiskleidžia asmeninėje lyderystės raiškos dimensijoje, kaip asmeninio ir profesinio mokytojų tobulėjimo siekiai bei atsakomybės už ugdymo kokybę išraiška, pastebimas lyderystės peraugimas į tarpasmeninę lyderystės raiškos dimensiją, tampant moraliniu pavyzdžiu kitiems mokytojams bei mokiniams. Mažiausiai lyderystė kaip efektyvaus valdymo prielaida atsiskleidžia organizacijos dimensijoje. Kliūčių kyla dėl nepakankamo mokytojų aktyvumo išsakant savo idėjas mokyklos vadovams, reiškiant savo nuomonę mokyklos valdymo klausimais bei teikiant novatoriškus siūlymus dėl mokyklos tobulinimo. Mokyklos tipas turi reikšmės lyderystės raiškai ir jos įtakai efektyviam mokyklos valdymui.

## SUMMARY

The education is catalizator of social development of society and, as R. Ališauskas (2010) says, it can be said, that it is in many caes ahead of other areas o public life standing traditions. Manegement of organization is very important because on its depends effective functioning of educational organization and result of activity. Constant effieciency of the performance, effective management of changes helps to ensure school surviving in the changing environment. That why the role of leaders in initiating of significant changes in organization becomes especially important. While education takes such significant positions in the development of society, the leadership becomes the main factor of contemporary educational organizations perfection. So there is very important to find out the positive aspects of its influence to the organization management.

**Research goal:** to find out the influence of leadership to the effective management of educational organization.

**Research object:** the leadership like precondition of effective management of educational organization.

**Research tasks:**

1. To analyse the management scientific literature and acts concerning school management and to set the goal and tasks of the research.
2. To reveal the influence of leadership to the effective educational organization management.
3. To investigate the peculiarities of leadership to the effective management of school.
4. To present the recomendation concerning about effectiveness of school management.

**Defended claims:** positive attitude of chief towards the participation of other members of organization, activity and responsibility of all members of organization is significant for the effectiveness of school management.

**Research methods:** quantative and qualitative (content) comparative data analysis.

The data analysis revealed, that there is paid a lot of attention to the selfevaluation in the uban scholls. The participation of school community in the chool management is more active in creating school vision and selfevaluation. The most clearly leadership as preconditions of effective school management reveals like teacher's personal and professional perfection and responsibility for the quality of education. There is observed growing of personal leadership to the interpersonal leadership. At least leadership like precondition of effective management reveals in arganizational dimension. There are obstacles in teachers activity expressing their opinion and ideas to the school leaders, expressing their opinion about management and renderin their prepositions about schol perfecion. The type of schol is significant for the leadership expression ant it's influence to the effective school management.

## **PRIEDAI**

<b>Varianto numeris</b>	<b>Mokyklos charakteristika</b>	<b>Valdymo lygių skaičius</b>
I	Didelė pradinė mokykla (mokinių skaičius 201 ir daugiau)	3 (Nėra antro lygmens)
II	Maža pagrindinė mokykla, maža vidurinė mokykla, maža „ilgoji“ gimnazija (nuo 131 iki 500 mokinių)	3 (Nėra antro lygmens)
III	Vidutinio dydžio pagrindinė mokykla, vidutinio dydžio vidurinė mokykla, vidutinio dydžio „ilgoji“ gimnazija (nuo 501 iki 1200 mokinių)	4
IV	Didelė keturmetė gimnazija (401 ir daugiau mokinių). Ugdymas organizuojamas pagal ugdymo koncentrus	4
V	Didelė keturmetė gimnazija. Ugdymas organizuojamas pagal ugdymo sritis	4
VI	Didelė pagrindinė mokykla, didelė vidurinė mokykla, didelė „ilgoji“ gimnazija (daugiau nei 1200 mokinių)	4

**Gerbiamas Mokytojau(-a),**

Jūsų nuomonė labai svarbi tiriant lyderystės įtaką mokyklos valdymo efektyvumui.

**Apibraukite tinkamą atsakymą**, pasirinkdami reikšmę nuo 1 iki 5, kur penki reiškia visišką pritarimą teiginiui, o 1 – prieštaravimą.

Galite būti tikri dėl informacijos konfidencialumo.

Zina Pečiulienė, MRU magistrantė

**ANKETA****1. Apibraukite labiausiai Jūsų mokyklai tinkantį apibūdinimą**

<b>Teiginiai</b>	<b>Taip</b>	<b>Iš dalies taip</b>	<b>Nei taip, nei ne</b>	<b>Iš dalies ne</b>	<b>Ne</b>
1. Mokyklos bendruomenės nariai dalyvauja kuriant mokyklos viziją	5	4	3	2	1
2. Mokyklos bendruomenės nariai dalyvauja numatant mokyklos veiklos tikslus	5	4	3	2	1
3. Mokyklos bendruomenės nariai dalyvauja įsivertinimo procese	5	4	3	2	1
4. Palaikomi ir skatinami iniciatyvūs darbuotojai	5	4	3	2	1
5. Sudaromos sąlygos darbuotojų profesiniam tobulėjimui	5	4	3	2	1
6. Mokykla rūpinasi mokytojų asmeniniu tobulėjimu	5	4	3	2	1
7. Mokykla rūpinasi mokytojų profesiniu tobulėjimu	5	4	3	2	1
8. Skatinami iniciatyvūs mokytojai	5	4	3	2	1
9. Mokykloje dirbama kūrybiškai	5	4	3	2	1
10. Sudaromos sąlygos mokytojų iniciatyvoms įgyvendinti	5	4	3	2	1
11. Atliekamas reguliarus vidinis mokyklos įsivertinimas	5	4	3	2	1
12. Reguliariai atliekamas išorinis mokyklos vertinimas	5	4	3	2	1
13. Lėšos mokykloje panaudojamos efektyviai	5	4	3	2	1
14. Palaikomi geri ryšiai su socialiniais partneriais	5	4	3	2	1
15. Daug dėmesio skiriama ugdymo kokybei	5	4	3	2	1
16. Vidinio ir išorinio vertinimo rezultatai yra tolimesnio mokyklos darbo planavimo pagrindas	5	4	3	2	1
17. Mokykloje noriai priimamos naujovės	5	4	3	2	1
18. Mokykla dalyvauja įvairiuose projektuose	5	4	3	2	1

## 2. Apibraukite labiausiai Jūsų mokyklos vadovui tinkantį apibūdinimą

Veiklos sritys	Taip	Iš dalies taip	Nei taip, nei ne	Iš dalies ne	Ne
1. Vadovas laikosi apibrėžtų vertybių ir vizijos	5	4	3	2	1
2. Vadovas skatina profesinį darbuotojų tobulėjimą	5	4	3	2	1
3. Vadovas skatina asmeninį darbuotojų tobulėjimą	5	4	3	2	1
4. Vadovas palaiko darbuotojų iniciatyvas	5	4	3	2	1
5. Vadovas pritaria darbuotojų dalyvavimui mokyklos valdyme	5	4	3	2	1
6. Vadovas palaiko ir stipria vidinį bendradarbiavimą	5	4	3	2	1
7. Vadovas keičia mokymo ir mokymosi sąlygas	5	4	3	2	1
8. Vadovas inicijuoja pokyčius organizacijoje	5	4	3	2	1
9. Vadovas rūpinasi materialinių išteklių pritraukimo galimybėmis	5	4	3	2	1
10. Vadovas rūpinasi ugdymo kokybe	5	4	3	2	1
11. Vadovas pasižymi vadybine kompetencija.	5	4	3	2	1
12. Vadovas inicijuoja nuolatinį pažangos vertinimo procesą	5	4	3	2	1
13. Vadovas nuolat tobulina mokyklą	5	4	3	2	1

## 3. Apibraukite labiausiai Jums tinkantį apibūdinimą

Teiginiai	Taip	Iš dalies taip	Nei taip, nei ne	Iš dalies ne	Ne
1. Pabrėžiu mokyklos bendruomenės laimėjimus	5	4	3	2	1
2. Renku ir pateikiu informaciją apie mokyklos bendruomenės laimėjimus	5	4	3	2	1
3. Skleidžiu informaciją apie mokyklos laimėjimus tėvams ir bendruomenei	5	4	3	2	1
4. Dalyvauju kuriant mokyklos viziją	5	4	3	2	1
5. Dalyvauju numatant mokyklos veiklos tikslus	5	4	3	2	1
6. Suprantu mokyklos valdymo klausimus	5	4	3	2	1
7. Drąsiai reiškiu savo nuomonę mokyklos valdymo klausimais	5	4	3	2	1
8. Dažnai išsakau savo idėjas mokyklos vadovams	5	4	3	2	1
9. Tarpininkauju mokiniams ir jų tėvams bendraujant su mokyklos vadovybe	5	4	3	2	1
10. Mokyklos vadovo sprendimai sutampa su mano požiūriu	5	4	3	2	1
11. Prisidedu vystant ir plėtojant mokyklos bendruomenės tarpusavio	5	4	3	2	1



santykius					
12. Pridedu prie aktualios informacijos sklaidos organizacijos viduje	5	4	3	2	1
13. Rodau teigiamą pavyzdį mokiniams ir mokytojams	5	4	3	2	1
14. Rūpinuosi savo asmeniniu tobulėjimu	5	4	3	2	1
15. Rūpinuosi savo profesiniu tobulėjimu	5	4	3	2	1
16. Jaučiuosi atsakingas už ugdymo kokybę	5	4	3	2	1
17. Dalyvauju atliekant vidinį mokyklos veiklos įsivertinimą	5	4	3	2	1
18. Teikiu novatoriškus siūlymus dėl mokyklos tobulinimo	5	4	3	2	1

**4. Kas, Jūsų nuomone, geriausiai atspindi mokyklos valdymo efektyvumą? Apibraukite labiausiai Jūsų mokyklai tinkantį apibūdinimą**

Rezultatai	Taip	Iš dalies taip	Nei taip, nei ne	Iš dalies ne	Ne
1. Mokinių pažymiai	5	4	3	2	1
2. Aukšti baigiamųjų egzaminų rezultatai	5	4	3	2	1
3. Didelis įstojančiųjų į aukštąsias mokyklas mokinių skaičius	5	4	3	2	1
4. Aukštas mokinių pasitenkinimo lygis	5	4	3	2	1
5. Geri buvusių mokinių atsiliepimai	5	4	3	2	1
6. Tinkamai įrengtos ir suremontuotos patalpos	5	4	3	2	1
7. Materialinė mokymo(si) bazė, įranga	5	4	3	2	1
8. Organizacijos darbuotojų iniciatyvumas ir savarankiškumas	5	4	3	2	1
9. Aktyvi mokinių savivaldos raiška	5	4	3	2	1
10. Aktyvi tėvų komiteto veikla	5	4	3	2	1
11. Mokyklos bendruomenės narių bendravimas ir bendradarbiavimas	5	4	3	2	1
12. Bendras svarbiausių sprendimų priėmimas, įtraukiant mokyklos bendruomenės narius	5	4	3	2	1
13. Darbuotojams mokami atlyginimai, premijos ir jų priedai	5	4	3	2	1
14. Aukštas mokytojų pasitenkinimo laipsnis	5	4	3	2	1
15. Aukšta profesinė mokytojų savirealizacija	5	4	3	2	1
16. Geri mokinių savarankiško mokymosi įgūdžiai	5	4	3	2	1
17. Aukšta mokinių mokymosi motyvacija	5	4	3	2	1
18. Baigusių mokyklą mokinių	5	4	3	2	1

sėkmingos karjeros atvejai					
19. Geri ryšiai su socialiniais partneriais	5	4	3	2	1
20. Aukštas mokyklos reitingas panašių mokyklų tarpe	5	4	3	2	1

**5. Jūsų išsilavinimas:**

- Vidurinis
   
  Aukštasis (pedagoginis)  
 Spec. vidurinis
   
  Aukštasis (ne pedagoginis)  
 Aukštesnysis

**6. Jūsų kvalifikacinė kategorija:**

- Mokytojas
   
  Mokytojo padėjėjas  
 Vyr. mokytojas
   
  Kita (*įrašykite*) \_\_\_\_\_  
 Mokytojas metodininkas

**7. Jūsų pedagoginio darbo stažas:**

- Iki 5 metų
   
  Nuo 15 iki 20 metų  
 Nuo 5 iki 10 metų
   
  20 metų ir daugiau  
 Nuo 10 iki 15 metų

**8. Jūsų amžius: (*įrašykite*) \_\_\_\_\_ metų**

**9. Lytis:**

- Vyras
   
  Moteris

Sudarant anketą remtasi leidiniu – R.J.Marzano, T.Waters, B.A.McNulty. Veiksminga mokyklų lyderystė.- Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla, 2011 (p. 14, 157-158), taip pat - Kaip užsienio šalyse atrenkami, ugdomi ir vertinami mokyklų vadovai? (2011, p. 5), A.Gumuliauskienės ir D.Gricienės (2010) teiginiais.

## **Pusiau struktūrizuotas lyderystės raiškos mokyklos valdyme empirinio tyrimo klausimynas vadovams**

1. Kaip Jūsų mokykloje priimami sprendimai, svarbūs mokyklos valdymui ir ugdymo organizavimui, priėmimą? Kas už juos atsakingas ir kas dalyvauja? Kodėl?
2. Kaip atsirado mokyklos prioritetai? Kodėl jie tokie? Kokiais prioritetais vadovaujatės?
3. Kaip mokyklos bendruomenės nariai prisideda prie mokyklos valdymo? Kokią daro įtaką mokyklos efektyvumui didinti?
4. Kokiose su mokyklos valdymu susijusiose veiklos srityse labiausiai atsiskleidžia kitų mokyklos bendruomenės narių indėlis? Kaip?
5. Kokie mokytojai, kiti bendruomenės nariai yra mokyklos lyderiai? Ką jie inicijavo? Kas nuo jų iniciatyvų pasikeitė?
6. Kokiomis priemonėmis skatinama mokyklos bendruomenės narių motyvacija ir iniciatyvumas?
7. Kaip mokyklos bendruomenė reaguoja į naujovių diegimą? Kaip diegiamos naujovės? Kaip valdomas pasipriešinimas naujovėms?
8. Kaip padedama diegti mokytojų ar kt. mokyklos narių iniciatyvas?
9. Iš ko galima spręsti apie mokyklos valdymo efektyvumą? Kokia įsivertinimo ir vertinimo metodika taikoma? Kodėl? Kas pasiteisino? Ką pakeitėte paisydami vertinimo išvadų?
10. Kaip atliekamas mokyklos pažangos vertinimas? Kas dalyvauja vertinime? Kaip panaudojama vertinimo metu gaunama informacija?
11. Kas lemia mokyklos valdymo efektyvumą? Kodėl? Kokį vaidmenį vaidina tėvai? Mokiniai? Rėmėjai?
12. Kaip, Jūsų manymu, galima būtų tobulinti efektyvų mokyklos valdymą? Kaip būtų galima įtraukti dar daugiau bendruomenės narių?

### **Demografiniai duomenys:**

13. Jūsų išsilavinimas.
14. Jūsų kvalifikacinė kategorija.
15. Jūsų dėstomas (-i) dalykas(-ai).
16. Jūsų pedagoginio darbo stažas.
17. Jūsų amžius.
18. Lytis.