

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

**RASA REINIKERYTĖ
TEISĖS EDUKOLOGIJOS MAGISTRANTŪROS IŠTĚSTINĖS
STUDIJOS**

**Į MOKYMAŠI SUTELKTOS LYDERYSTĖS RAIŠKA LIETUVOS
MOKYKLOJE**

Magistro baigiamasis darbas

**Vadovė:
*Doc. dr. Rita Dukynaitė***

VILNIUS, 2013

TURINYS

IVADAS	5
1. LYDERYSTĖS RAIŠKA Į MOKYMAŠI SUTELKTOJE MOKYKLOJE	9
1.1. Lyderystės raiška kaip konstruktyvistinė mokymosi samprata	9
1.2. Besimokanti mokyklos organizacija į mokymąsi sutelktos lyderystės išraiška	13
1.3. Į mokymąsi sutelktos mokyklos mokymo(si) proceso dalyvių lyderystės raiška	20
1.3.1. Mokyklos vadovo lyderystės raiškos sritys	20
1.3.2. Mokytojo lyderystės raiška į mokymąsi sutelktoje mokykloje	24
1.3.3. Mokinio lyderystės raiškos reikšmė sutelktumui į mokymąsi.....	29
2. Į MOKYMAŠI SUTELKTOS LYDERYSTĖS RAIŠKOS LIETUVOS MOKYKLOJE	
TYRIMO METODIKA	33
3. TYRIMO REZULTATAI IR JŲ APIBENDRINIMAS	36
3.1. Kiekybinių tyrimo duomenų analizė	36
3.2. Kokybinių tyrimo duomenų analizė	55
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	68
LITERATŪROS SĄRAŠAS	70
ANOTACIJA	78
ANNOTATION	78
SANTRAUKA	79
SUMMARY	80
PRIEDAI	81

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Vilkaviškio rajono mokyklų, mokinių ir mokytojų skaičius 2012/2013 m.m.....	34
2 lentelė. Kiekybinio tyrimo dalyvių sociodemografinė charakteristika.....	37
3 lentelė. Lyderystės, sutelktos į mokymąsi, raiškos mokykloje, vertinimo sąsajos (mokinių požiūris).....	41
4 lentelė. Lyderystės, sutelktos į mokymąsi, raiškos mokykloje, vertinimo sąsajos (mokytojų požiūris).....	43
5 lentelė. Lyderystės, sutelktos į mokymąsi, raiškos tarpasmeniniame lygmenyje, vertinimo sąsajos (mokinių požiūris).....	45
6 lentelė. Lyderystės, sutelktos į mokymąsi, raiškos tarpasmeniniame lygmenyje, vertinimo sąsajos (mokytojų požiūris)	47
7 lentelė. Lyderystės, sutelktos į mokymąsi, raiškos asmeniniame lygmenyje, vertinimo sąsajos (mokinių požiūris)	50
8 lentelė. Lyderystės, sutelktos į mokymąsi, raiškos asmeniniame lygmenyje, vertinimo sąsajos (mokytojų požiūris).....	52
9 lentelė. Mokinių lyderystės, sutelktos į mokymąsi, vertinimo asmeniniame ir organizaciniame lygmenyse ryšys	53
10 lentelė. Mokinių lyderystės, sutelktos į mokymąsi, vertinimo asmeniniame ir tarpasmeniniame lygmenyse ryšys	54
11 lentelė. Mokytojų lyderystės, sutelktos į mokymąsi, vertinimo asmeniniame ir organizaciniame lygmenyse ryšys	55
12 lentelė. Mokytojų lyderystės, sutelktos į mokymąsi, vertinimo asmeniniame ir tarpasmeniniame lygmenyse ryšys.....	56
13 lentelė. Kokybinio tyrimo dalyvių sociodemografinė charakteristika.....	57
14 lentelė. Vadovų požiūris į mokyklos vizijos komponentus.....	57
15 lentelė. Vadovų požiūris į mokyklos bendruomenės iniciatyvas.....	58
16 lentelė. Vadovų požiūris į mokytojų iniciatyvas.....	59
17 lentelė. Vadovų požiūris į mokinių iniciatyvas.....	60
18 lentelė. Vadovų požiūris į tėvų iniciatyvas.....	61
19 lentelė. Vadovų požiūris į mokyklos rėmėjų iniciatyvas.....	61
20 lentelė. Vadovų požiūris į asmeninį mokymąsi ir tobulėjimą.....	62
21 lentelė. Vadovų požiūris į mokytojų mokymosi ir tobulėjimo galimybes.....	63
22 lentelė. Vadovų požiūris į sprendimų priėmimo dalyvius mokykloje.....	64
23 lentelė. Vadovų požiūris į mokykloje vyraujančias bendravimo ir bendradarbiavimo formas....	65

24 lentelė. Vadovų požiūris į mokyklos bendruomenės narių motyvavimo priemones.....	66
25 lentelė. Vadovų požiūris į naujovių diegimą.....	67

Paveikslų sąrašas

1 pav. Besimokančios organizacijos bruožai	17
2 pav. Mokyklos kultūros valdymo įtaka mokymui(si)	18
3 pav. Gerasis mokinio mokymosi ciklas	32
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal mokyklų tipus.....	38
5 pav. Mokinių į mokymąsi sutelktos lyderystės vertinimas organizaciniame lygmenyje (vertinimų vidurkiai).....	39
6 pav. Mokytojų į mokymąsi sutelktos lyderystės vertinimas organizaciniame lygmenyje (vertinimų vidurkiai).....	42
7 pav. Mokinių į mokymąsi sutelktos lyderystės vertinimas tarpasmeniniame lygmenyje (vertinimų vidurkiai).....	44
8 pav. Mokytojų į mokymąsi sutelktos lyderystės vertinimas tarpasmeniniame lygmenyje (vertinimų vidurkiai).....	46
9 pav. Mokinių į mokymąsi sutelktos lyderystės vertinimas asmeniniame lygmenyje (vertinimų vidurkiai).....	48
10 pav. Mokinių savarankiško mokymosi plano kūrimo ir tikslo išsikėlimo ryšys su pasitikėjimu savimi ir mokymosi sėkme	51
11 pav. Mokytojų į mokymąsi sutelktos lyderystės vertinimas asmeniniame lygmenyje (vertinimų vidurkiai).....	51

IVADAS

Temos aktualumas. Lietuvos švietimo koncepcija, paremta lasisvojo ugdymo paradigma, išdėstyta Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatose. Naujoji mokymosi paradigma siejama su mokytojo ir mokinio vaidmenų pasikeitimais bei mokyklos vadovo vaidmens transformacija, todėl „*turi keistis mokyklos gyvensena, pirmiausia pasikeitus mokytojų požiūriui į mokymą ir mokymąsi*“ (R. Ališauskas, 2010). Šiuolaikinė mokymosi paradigma mokymosi proceso centre mato mokinį, kaip ugdytinio ir visų įmanomai galimų ugdymo proceso dalyvių sąveikos poveikio objektą (O.Monkevičienė ir kt., 2009). Išaugus mokymosi svarbai, mokykla tampa tokia organizacija, kurioje visas dėmesys sutelkiamas į mokymąsi ir tobulėjimą, užtikrinantį prisitaikymo prie sparčių visuomenės pokyčių gebėjimų įgijimą. Šiuolaikinėms švietimo organizacijoms keliami aukšti prisitaikymo prie nuolatinės kaitos gebėjimų reikalavimai pabrėžiami ir Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatose, kur teigiama, jog švietimui tenka pareiga sutelkti švietimo bendruomenę ir visus Lietuvos žmones nuolat kryptingai lavintis siekiant asmeninės ir šalies sėkmės. Nuo mokyklos bendruomenės gebėjimo priimti iššūkius priklauso jos veiklos rezultatai. Pagrindinis mokyklai keliamas iššūkis, veiklos tikslas yra nukreiptas į mokymąsi ir žinių bei gebėjimų perteikimą mokiniams, mokėjimo mokytis gebėjimo ugdymą. Mokėjimo mokytis gebėjimo ugdymas reikalauja sugebėjimo suvokti mokymosi ypatumus, organizuoti mokymosi procesą, užtikrinti, kad visos įmanomos pastangos būtų nukreiptos į ugdytinių mokymąsi, jo skatinimą.

Valstybinės švietimo strategijos 2013-2022 metų nuostatose nurodoma, kad švietimas turi būti plėtojamas atsižvelgiant į Lietuvos visuomenei tenkančius naujus iššūkius ir atsiveriančias naujas galimybes: demokratijos ir rinkos ūkio plėtrą, globalizaciją, informacijos gausą, sparčią kaitą, visuomenės išsiskaidymą. Švietimas turi padėti asmeniui ir visuomenei atsakyti į šiuos iššūkius ir pasinaudoti naujomis galimybėmis. Asmeninės mokytojo savybės, motyvacija, kūrybiškumas bei noras nuolat tobulėti, gebėjimas perimti gerąją praktiką yra pagrindinis Lietuvos švietimo sėkmės laidas (Valstybinė švietimo 2013-2022 metų strategija, 2012). Plečiamas mokyklų savarankiškumas ir atsakomybė, kuri tenka mokyklos bendruomenei, jos nariams.

Valstybinės švietimo strategijos 2013-2022 metų projekte nurodoma, kad švietimas savo paskirtį geriausiai atlieka tada, kai jo raida lenkia bendrąją visuomenės raidą – daro progresyvinę įtaką galvojimo ir veikimo kultūrai. Pagal šią strategiją švietimui tenka pareiga sutelkti švietimo bendruomenę ir visus Lietuvos žmones (solidarumas) kryptingai nuolat lavintis (mokymasis) siekiant asmeninės ir šalies sėkmės. Minėtame projekte pabrėžiamas ir mokyklos vadovo mokytojų lyderystės skatinimo reikšmė tvariam mokymuisi. Šiuolaikinės mokyklos pareiga parodyti, kaip mokytis, o ne tik, ką mokytis. Toks požiūris į mokymąsi yra aktualus ugdant mokinių mokymosi

mokyti kompetenciją, kurios svarba pabrėžiama Lietuvos Respublikos bendrosiose mokymosi programose ir kituose dokumentuose. Tokiu būdu mokymasis suvokiamas kaip procesas, savarankiška, aktyvi besimokančiojo asmens veikla, lyderystė, o ne žinių perteikimas, vienpusis informavimas. Toks pat požiūris siejamas ir su lyderystės mokykloje raiška, kuri interpretuojama ne kaip atliekamas vaidmuo, o kaip nuolatinis procesas, įtakojančias kitus procesus, siekiant visos organizacijos mokymosi ir tobulėjimo. Nustatyta, kad mokyklų lyderystė daro reikšmingą įtaką mokinių pasiekimams ir laikoma vienu svarbiausių veiksnių, lemiančių daugelio mokyklų sričių sėkmę (L.Laurinčiukienė, V.Šiurkienė, 2012; M.Mourshedas ir kt., 2010). Mokyklos bendruomenės sutelktumas, branda ir įsitraukimas į darbą, bendrą tikslo siekimą, visa mokyklos ugdymo politika priklauso nuo organizacijos vadovo pozicijos, skleidžiamų idėjų.

Lyderio vaidmuo į mokymąsi orientuotoje organizacijoje – tai nuolatinis asmeninio ir organizacijos tobulėjimo siekis, darant įtaką visų tarpusavyje sąveikaujančių sistemų mokymąsi ir mokymosi motyvaciją. Kadangi, kaip nurodo P. Liuisas ir R. Merfis (2008), P.Senge ir kt. (2008), J. Farchtas (2010), lyderis tampa sektinu pavyzdžiu kitiems bendruomenės nariams, mokiniams ir mokytojams, tad iš paties lyderio taip pat reikalaujama nuolatinio mokymosi ir tobulėjimo, skatinančio kitus neatsilikti ir augti drauge. P.Senge ir kt. (2008) teigimu, sutelktos į mokymąsi pastangos sukuria mokymuisi palankią aplinką, besimokančios organizacijos fenomeną, paremtą lyderystės ir asmeninės iniciatyvos raiška mokantis ir mokant kitus. A. Hargreavsas (2008) pabrėžia į mokymąsi sutelktos lyderystės prasmingumą sakydamas, kad besimokančiose organizacijose susiformavę struktūros ir procesai leidžia joms mokytis nenusipėjamoje ir nuolat besikeičiančioje, nesaugioje šiuolaikinėje aplinkoje ir į šią aplinką bei joje vykstančius pokyčius greitai reaguoti. Ši idėja artima ir L.Lašvėjui (1998). Tokia mokykla ne tik pati sugeba priimti iššūkius, bet kuriuos pokyčius paversti teigiama energija, bet ir perteikia tokius įgūdžius kitiems, ugdydama naują kartą, nebijančią aplinkos nepastovumo, sugebančią prie jo prisitaikyti. Tokia bendruomenė remiasi „kolektyviniu intelektu ir žmogiškaisiais ištekliais“ (A.Hargreavsas, 2008a, p. 126). G.Pettis (2006, 2008) pabrėžia, kad tiek valdymo, tiek ir mokymosi srityse labai svarbus lyderystės vaidmuo, nuo kurios priklauso mokymo(si) organizavimas. Mokytojo-lyderio vaidmenį pabrėžė ir A.Pollardas (2006). A.Haris ir D.Mjuisas (2003) atskleidė mokytojo lyderystės reikšmę ir esmę. Todėl svarbu, kad mokymasis vyktų tiek mokinių, tiek ir pedagogų tarpe. Visos organizacijos mokymasis skatina teigiamus pokyčius ir organizacijos veiklos sėkmę. R. Boyatzis ir A.Mckee (2006) pabrėžė darniai besivystančios lyderystės, kuri skatina tolygų augimą ir mokymąsi, reikšmę. Tik nuolat besimokantys, tobulėjantys mokytojai (C.D.Glickmanas, 2010) yra pajėgūs įgyvendinti šiuolaikinės bendrojo lavinimo mokyklos siekius, padėti augti ir tobulėti mokiniams, suteikti jiems ne tik žinių, bet ir vertingos patirties bei gebėjimų.

Temos iširtumas. Į mokymąsi sutelkta lyderystė dar tebėra gana naujas reiškinys. Užsienio autorių mokslinės literatūros šaltiniuose (K.S. Liuisas ir Merfis, 2008) nurodoma, kad nuo 1980 m. iki 1995 m. yra atlikta nedidelės apimties tyrimų dėl mokyklų lyderystės įvairiose Europos šalyse, JAV ir Kanadoje, tačiau svarbesnės ir reikšmingesnių išvadų, turinčių įtakos mokymo efektyvinimui, padaryta tik nuo paskutinio XX a. dešimtmečio vidurio. Svarbius tyrimus atliko P. Halingeris ir R. Hekas (1996, 1998) bei K. Lytvudas ir kt. (2006) analizavo mokyklų lyderystės raišką įgyvendinant pokyčius organizacijoje. J.Adamas (2007) pateikė mokyklos lyderystės kultūros įtakos mokymuisi analizę. K.Leitvudo, K.S.Liuiso, S.Andersono ir K.Walstromo (2004) atliktame tyrime analizuota lyderystės įtaka mokinių mokymuisi, daugelio šalių lyderystės vystymo patirtis švietimo organizacijose analizuojama B.Ponto, D.Nuše, H.Moormano (2008) tiriamuosiuose darbuose. Lietuvoje lyderystė švietimo srityje gali būti vadinama nauja sritimi, kurios tyrimams daugiau dėmesio skirta jau XXI amžiuje. Lietuvos pastaraisiais dviem dešimtmečiais įgyvendinamų pokyčių efektyvumas ir tvarumas atsispindi M.Mouršedo ir kt. (2010) atliktame dvidešimties šalių, įgyvendinančių švietimo reformas, pasiekimų analizės kontekste. Lyderystės reiškinio mokykloje analizė pateikiama tyrimo ataskaitoje „Lyderystės vystymosi mokykloje modelis“ (2011). V.Beresnevičiūtė, V.Dagyte, G.Dapkus, E.Katiliūtė ir D. Savičiūtė (2011) atliko tyrimą ir parengė „Longitudinio lyderystės raiškos švietime tyrimo“ ataskaitą. Tyrimo tikslas buvo nustatyti švietimo lyderystės raiškos rodiklius (požymius), kuriais siekiama tobulinti švietimo sistemą ir daryti įtaką sėkmingiems mokymosi rezultatams tyrimą. Mokymosi rezultatai atspindi mokymosi proceso efektyvumą, o tai gali būti siejama su į mokymąsi sutelktos lyderystės raiškos mokykloje išdava. Mokinio ir mokytojo vaidmenų kaitą mokymosi paradigmu kaitos procese analizavo R.Čiužas (2007), B.Simonaitienė, R.Leonavičienė ir D.Žvirdauskas (2004) atskleidė lyderystės gebėjimų įtaką besimokančios organizacijos vystymui, M.Tereševičienė, L.Kaminskienė, V.Žydzžiūnaitė ir G.Gedvilienė (2012) atskleidė savarankiško mokymosi teorinius aspektus, vadybinių pedagogų gebėjimų įtaką mokinių mokymuisi pabrėžė M.Barkauskaitė ir R.Sinkevičienė (2012), mokytojų lyderystę analizavo L.Rupšienė ir A.Skarbalienė (2010), A.Rutkienė ir V. Zuzevičiūtė (2009) atskleidė bendruomenės įtrauktumo į mokymąsi reikšmę. Atlikti tyrimai nukreipti į lyderystės ir mokymosi tyrimą bei analizę, apžvelgiama lyderystės raiška švietimo sistemos lygmeniu, tačiau, kaip mokyklos bendruomenės narių lyderystė pasireiškia į mokymąsi sutelktos mokyklos lygmenyje, nėra atskleidžiama.

Temos problema: keičiantis požiūriui į mokymą ir mokymąsi, iškeliamas aktyvaus besimokančiojo vaidmens mokymosi procese svarba. Mokymasis kaip bendruomeninis reiškinys ypač atsiskleidžia mokyklos aplinkoje, o mokantis pagrindinį vaidmenį atlieka paties besimokančiojo iniciatyva, lyderystė. Tokiame kontekste tampa svarbi, kaip pasireiškia mokymąsi skatinančios ir įtakojančios lyderystės raiška bendrojo lavinimo mokykloje, koks lyderystės

vaidmuo įtraukiant ir kitus mokyklos bendruomenės narius, palaikant mokymosi tvarumą ir tęstinumą.

Tyrimo objektas: į mokymąsi sutelktos lyderystės raiška bendrojo lavinimo mokykloje.

Tyrimo hipotezė: į mokymąsi sutelkta lyderystė padeda tobulinti bendrojo ugdymo mokyklą gerina mokinių mokymosi motyvaciją. Į mokymąsi sutelkta lyderystė nukreipia bendrojo ugdymo mokyklą veiksmingesnei organizacijos raiškai.

Tyrimo tikslas: išsiaiškinti į mokymąsi sutelktos lyderystės raiškos ypatumus Lietuvos mokykloje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti mokslinę vadybos, edukologijos ir kitų sričių literatūrą, nagrinėjančią lyderystės ir mokymosi klausimus.
2. Aptarti lyderystę kaip konstruktyvistinę mokymosi sampratą.
3. Išanalizuoti mokymo(si) proceso dalyvių į mokymąsi sutelktos lyderystės raiškos teorinius aspektus bendrojo lavinimo mokykloje.
4. Pateikti rekomendacijas į mokymąsi sutelktos lyderystės raiškos tobulinimui bendrojo ugdymo mokykloje.

Tyrimo metodika ar metodologija. Kokybinio ir kiekybinio tyrimo metodų derinimas leidžia giliau ir įvairiapusiškiau atskleisti pasirinktą temą. Kokybinio tyrimo instrumentas – interviu leidžia ne tik tirti mokslinės literatūros teiginiais patvirtintus į mokymąsi sutelktos lyderystės raiškos ypatumus, bet ir atskleisti naujus aspektus, analizuojant atvirus informantų pasisakymus. Anketinių duomenų analizė padeda patvirtinti arba paneigti galimas prielaidas.

Į mokymąsi sutelkta lyderystė mokyklos aplinkoje pasireiškia ir tarp mokytojų, ir tarp mokinių, todėl abiejų šių tiriamųjų grupių nuomonių kiekybinė analizė ir palyginimas svarbus atskleidžiant į mokymąsi sutelktos lyderystės raišką tarp pedagogų ir mokinių, taip pat abiejų šių tikslinių grupių lyderystės, sutelktos į mokymąsi, sąveikos raiškos ypatumus.

Darbo struktūra: darbą sudaro įvadas, trys skyriai, išvados bei santraukos lietuvių ir anglų kalbomis. Pirmasis skyrius skirtas teorinei temos analizei. Antrame skyriuje pateikiama atliekamo tyrimo metodika. Trečiajame darbo skyriuje atliekama tyrimo duomenų analizė. Darbą papildo pridedami priedai.

1. LYDERYSTĖS RAIŠKA Į MOKYMAŠI SUTELKTOJE MOKYKLOJE

1.1. Lyderystės raiška kaip konstruktyvistinė mokymosi samprata

Vykstant aktyviai švietimo organizacijų, mokyklų kaitai tiek pasauliniame, tiek nacionaliniame, tiek ir regioniniame lygmenyse, lyderystė tampa aktuali tiek, kiek įtakoja mokymąsi ir leidžia kokybiškai atlikti mokymo funkciją. Pati lyderystė taip pat suprantama kaip nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas, poveikis kitų mokymuisi. O.Visockienė ir L.Šiaučiukėnienė (2000) pastebi, kad šiuolaikiniam pasauliui reikalingi žmonės, kurie, remdamiesi atitinkamomis žiniomis ir gebėjimais, sugeba įvardinti ir spręsti problemas, priimti svarbius kompleksinius sprendimus, susijusius su informacijos gausėjimu ir spartėjančiu mokslo ir technologijų vystymusi. Viso to pasekmė – konkurencingumas. Todėl šiuolaikinis žmogus visų pirma turi būti konkurencingas, galintis įsitvirtinti visuomenėje, o tam reikalingi neeiliniai gebėjimai. Dažniausiai sėkmingai savo vietą atranda lyderio bruožų turinčios asmenybės, gebančios mokytis ir pritaikyti mokymosi metu įgytus gebėjimus bei žinias. Ugdymo aplinkoje atsiskleidžia „*naujas požiūris į mokymąsi, kuris remiasi objektyvistinio požiūrio alternatyva, vadinama konstruktyvizmu*“ (L.Šiaučiukėnienė, N.Stankevičienė ir R.Čiužas, 2011, p. 28). Naujas požiūris reikalauja tinkamo mokymo ir mokymosi dalyvių pasirengimo. Inicijuojant mokymo(si) pokyčius, lyderystė tampa svarbiu šių pokyčių realizavimą įtakojančiu veiksmu.

Mokykla, ruošdama asmenybę, sugebančią prisitaikyti prie vykstančių pokyčių, juos priimti ir iš jų pasimokyti, visą savo dėmesį sutelkia į mokymo ir mokymosi procesą. P. Jucevičienė (2005, p. 7) pagal šiuolaikinę mokymosi paradigmą mokymąsi apibrėžia kaip konstruktyvią paties individo veiklą, „*sudarant jam mokymosi sąlygas bei suteikiant paramą, kuri reikalinga mokymosi veiklai užtikrinti*“ (P.Jucevičienė, 2005, p. 7). Tuo tarpu V.Stanišauskienės (2005, p. 2) nuomone mokymasis gali būti suprantamas kaip „*interaktyvus, dinamiškas, permanentinis ieškojimo procesas, kuriame tyrinėjant ir sąveikaujant su aplinka gimsta naujas supratimas apie save patį ir supantį pasaulį*“. Nėgana to, mokymuisi keliami naujas kokybinis reikalavimas – tapti kritiniu mokymuisi, skatinančiu kritinį mąstymą, padedančių analizuoti ir spręsti situacines problemas. Kaip tvirtina A.Rutkienė ir V.Zuzevičiūtė (2009), konstruktyvistinės saviraiškos ir mokymosi bendradarbiaujant strategijos palankiai veikia mokymosi kokybę ir pasižymi veiksmingumu.

O.Visockienė, L.Šiaučiukėnienė (2000) nurodo, kad konstruktyvizmo teorija akcentuoja mokymąsi, kuris:

- Apima mąstymą, emocijas ir veiklą.
- Tenkina besimokančiųjų poreikius.

- Pasižymi kūrybiškumu, aktyvumu, mokant naujų mąstymo ir veiklos būdų.
- Kuriame svarbu žinias pritaikyti naujose situacijose.
- Žinių ir gebėjimų cirkuliacija vyksta individo, grupės ir organizacijos lygiais.
- Kuriame kinta mokytojo vaidmuo.

Konstruktivistinio mokymo teorija paremta mokinio įvaizdis susijęs su aktyvia, motyvuota iš vidaus veikla (A.Pollardas, 2006, p. 154), artima lyderystei, kylančiai iš asmens vidinių paskatų. Įdomu tai, kad A. Maceinos sukurta ugdytinio veiklumo koncepcija taip pat akcentuoja pačio asmens dvasios aktyvumą ir asmeninį dalyvavimą savikūross procese (O.Tijūnėlienė, V.Kavaliauskienė, 2008). Vis dėlto, konstruktivistinio mokymo pradininku Lietuvoje, pasak V.Gudžinskienės (2011) laikomas J.Vabalas-Gudaitis, akcentavęs fizinio ir dvasinio ugdymo vienovę ir mokytojo, kaip tinkamų mokymosi sąlygų kūrėjo, vaidmenį.

Aktyvumas, iniciatyvumas būdingas ir mokytojo, vadovaujančio mokinio mokymosi procesui, asmenybei. Mokytojo vaidmuo pabrėžiamas kaip pagalba sudarant mokiniui galimybes žinias ir gebėjimus konstruoti laipsniškai, per patirtį. Todėl pedagogas tampa ne žinių perteikėju, o mokymosi proceso partneriu, pagalbininku ir patarėju (Produktyviojo mokymosi modelis, 2011). Socialinė konstruktivistinė mokymo(si) samprata pabrėžia, kad geriausiai mokymasis atsiskleidžia per mokytojo ir vaikų tarpusavio priklausomybę. Vadinasi, dviejų iniciatyvių, aktyvių ir lyderiaujančių asmenybių sąveika sąlygoja efektyvų mokymosi procesą, aukštus rezultatus, kurie suprantami ne tik kaip vertinimas pažymiais, tačiau ir visapusiška mokinio asmenybės raida bei įvairių gebėjimų ir jų derinių ugdymas, siekiant užsibrėžto tikslo. Tokia sąveika atsispindi ugdančiosios lyderystės idėjose.

Tikslo siekimas, anot P.Sahlbergo (2005), yra vienas iš konstruktivistinės mokymosi sampratos ypatumų. Kaip nurodo L.Lašvėjus (1996b), lyderiams taip pat yra būdinga susitelkimas į tikslą. Šis bruožas vienija tiek lyderius, tiek ir besimokančiuosius.

P.Sahlbergas (2005), remdamasis konstruktivistine teorija, mokymąsi apibūdina kaip **aktyvų konstravimo procesą ir sukauptų žinių susiejimą**. G.Pettis (2008), aptardamas mokymosi ypatumus, teigia, kad pagrindinis ugdymo tikslas yra produktyvus mąstymas, o ugdymo metu suteikiamos žinios, tėra priemonė tikslui pasiekti, autoriaus nuomone „*mokymasis – tai ne tobulus atkartojimas to, kas buvo mokoma, o aktyvus prasmų kūrimo procesas, kurio metu atsiranda asmeninės interpretacijos to, ko buvo mokoma*“ (G.Pettis, 2008, p. 22). Taip pat ir M.Barkauskaitės ir E.Rodzevičiūtės (2004) bei V.Ozolaitės ir E. Zablockaitės (2008) požiūriu sėkmingas mokymasis siejamas su pozityviu savimonės, autokoncepcijos ir kitų asmenybės bruožų formavimusi. Taigi, mokymosi samprata plėtojama kaip aktyvus procesas, apimantis visas asmenybės savybes ir gebėjimus. Su šiais ypatumais siejamas ir mokymosi rezultatyvumas, jo efektyvumo suvokimas. Atsiskleidžia mokymosi proceso socialumas, bendravimo ir dalyvavimo reikšmė jo vyksme.

V.Stanišauskienės (2005) teigimu kiekvieno asmens mokymasis yra savireguliuojantis procesas. Jis apima planavimą, vadybą, reflektavimą. Savireguliacija reiškia, kad besimokantysis turi tam tikrų įgūdžių, leidžiančių jam pačiam susikurti savo mokymosi procesą, jam vadovauti ir kontroliuoti. Nuo besimokančiojo asmenybės kryptingumo, susikaupimo, gebėjimo pajungti savo vidines galias mokymuisi priklauso šio proceso kūrimo eiga, organizavimas, planavimas ir vertinimas. Mokymasis paremtas besimokančiojo noru mokytis, jo motyvacija, mokėjimu kaupti asmeninę patirtį ir ja vadovautis (B.Stanikūnienė, P.Jucevičienė, 2004). Gebėjimą mokytis V.J. Pukevičiūtė (2007) apibūdina kaip „*gebėjimą ir parengtį savarankiškai nusibrėžti mokymosi tikslus ir suplanuoti atitinkamus mokymosi žingsnius, savarankiškai arba drauge su kitais studijuojančiais atrasti mokymuisi skirtą informaciją, spręsti iškylančias problemas, savikritiškai refleksuoti mokymosi procesą*“ (V.J.Pukevičiūtė, 2007, p. 20). V.Salienės (2009) nuomone mokantis labai svarbu suvokti save ir savo galimybes, mokėti numatyti, kada ir kokios pagalbos ar patarimo reikia. Konstruktyvistinė mokymosi samprata siejama su kritinio mąstymo ugdymo poreikiu (O.Visockienė, L.Šiaučiukėnienė, 2000). Šiuos bruožus P.Sahlbergas apibrėžia kaip savitvarką. J.Farchtas (2010) šį aspektą priskiria lyderio asmenybei kai individas nebijo mokytis ir investuoja į save vertindamas kitų nuomonę ir kritiką kaip grįžtamąjį ryšį, skatinantį augimą ir tobulėjimą. Autoriaus nuomone, pats siekis mokytis jau byloja apie asmenybės polinkį į lyderystę. Taigi, antrasis lyderystę ir konstruktyvistinę mokymosi sampratą vienijantis bruožas yra aktyvus, savarankiškas veiklos organizavimas.

Vienas iš svarbių konstruktyvizmo bruožų yra **bendravimu ir bendradarbiavimu pagrįsta mokymosi veikla** (A.Augustinienė, N.Čiučiulkienė, R.Čiužas ir kt., 2006; P.Sahlbergas, 2005). Ši mokymosi ypatumą išskiria ir P.Jucevičienė (2004). Ypač ši veikla atsiskleidžia per aktyvią abipusę mokinio ir mokytojo sąveiką, leidžiančią mokytojui gauti grįžtamąjį ryšį ir vertinti mokinio pažangą, o mokiniui kontroliuoti ir koreguoti savo mokymąsi, atsižvelgiant į mokytojo pastabas ir rekomendacijas. Todėl galima teigti, kad atsiskleidžia savęs vertinimo, bendravimo ir ryšių užmezgimo bei palaikymo, tarpusavio supratimo ir informacijos perėmimo gebėjimų būtinybė. Šie bruožai priskirtini ir lyderio asmenybei. Vertinant tai, ko jau yra pasiekta ir ko numatoma siekti, tęsiant ir koreguojant mokymosi eigą, besimokantysis gali reflektuoti ir įvertinti mokymosi procesą. Mokymasis neatsiejamas nuo nuolatinio besimokančiojo įsivertinimo. Pasak G.Petty (2004, p. 27), iš tiesų „*galutinis švietimo sistemos tikslas – išsilavinimo įgijimo našą perkelti ant paties besimokančiojo pečių*“, t.y. įgalinti jį savarankiškai išmokti pasitelkti savo protą ir mąstymą kaip instrumentą, kuris galėtų efektyviai naudoti turimas žinias ir informaciją. Taip pat svarbu gebėti savarankiškai vertinti savo pažangą, įžvelgti mokymosi trūkumus ir pasirinktos strategijos stipriąsias bei silpnąsias puses. Vadinasi, konstruktyvistinė mokymosi samprata apima ir

besimokančiojo savarankiškumą. Lyderystėje savarankiškumas ypač aktualus kaip individo iniciatyvumas, gebėjimas tobulėti pačiam ir veikti aplinkinių nuostatas.

Taip pat, P.Sahlbergo (2005) nuomone, remiantis konstruktyvistine mokymosi samprata, **mokymasis yra siejamas su kontekstu ir aplinkybėmis.** Konteksto sąsajas su mokymosi rezultatyvumu išvelgia ir V.Targamadžė (2011). Todėl galima teigti, kad mokymuisi turi įtakos visa mokymosi ir socialinė aplinka, ekonominiai, socialiniai, kultūriniai ir politiniai faktoriai, kurių samplaika lemia mokymosi paradigmos pokyčius, o mokymosi paradigmos pokyčiai sąlygoja mokymosi proceso dalyvių – mokytojo ir mokinio – vaidmenų kaitą. Gerų rezultatų siekimas neįmanomas be sklandžiai dirbančios komandos, organizacijos narių, dalyvaujančių mokymosi procese. Todėl mokymosi procesas, jo eiga, pobūdis ir rezultatas priklauso nuo komandos efektyvumo (K.Keisas, 2010). Tik gerai sutarianti, vienas kitą suprantanti ir palaikanti komanda gali patikimai atlikti užduotį, įgyvendinti užsibrėžtą mokymosi viziją. Tuo būdu įgyjama mokėjimo mokytis kompetencija, kuri apima ne tik „*dalyko, kurio mokomasi, žinių ir t. t. įvaldymą, o žinias apie patį mokymosi procesą, mokymosi strategijas, technikas, metodus, būdus, jų efektyvaus naudojimo galimybes ir mokėjimą jais naudotis, o svarbiausia – žinias apie savo paties asmenines (fizinės, psichinės, dvasinės) galias bei jų panaudojimą mokymosi procese*“ (V.J.Pukevičiūtė, 2007, p. 23). Bendravimas ir bendradarbiavimas, reikšmingas tiek mokymuisi, tiek ir lyderystei. Lyderystė per tarpusavio sąveiką mokymosi kontekste atsiskleidžia kaip dalinimasis patirtimi ir žiniomis, pagalba vieni kitiems mokymosi ir tobulėjimo srityje. Tokio mokymosi išdava – bendromis sutelktomis pastangomis pasiekti mokymosi rezultatai.

Mokymasis svarbus kiekvieno žmogaus gyvenime kaip tobulėjimo tęstinumo galimybė. K.Trakšelio (2011) teigimu mokymasis tampa pagrindiniu kiekvieno individo sėkmingos karjeros, o taip pat ir visos organizacijos išlikimo veiksniumi bei sėkmingos raidos ir prisitaikymo prie laikotarpio iššūkių galimybe. Turint omenyje tai, kad, kaip konstatuoja R.Ališauskas (2009), švietimas tam tikrais aspektais eina visuomenės pažangos priešakyje, tolimesnis uždavinys yra išlaikyti šias pirmaujančias pozicijas ir užtikrinti į mokymąsi sutelktos organizacijos veiklos tvarumą bei pastovumą ilgalaikėje perspektyvoje (R.Ališauskas, 2010). Mokykla, būdama visuomenės lydere, ruošiančia naują kartą, įpareigojama įgyvendinti veiksmingo mokymosi idėją visoje savo organizacinėje struktūroje.

Konstruktyvistinis mokymasis apima besimokančiojo mąstymą, emocijas ir veiklą, tenkina besimokančiųjų poreikius, pasižymi kūrybiškumu ir aktyvumu mokant naujų veiklos ir mąstymo būdų, pabrėžia žinių pritaikymo naujose situacijose svarbą, stimuliuoja žinių ir gebėjimų cirkuliaciją individo, grupės ir organizacijos lygmenimis, keičiantis mokytojo vaidmenį mokymo ir mokymosi procese. Lyderystė atsiskleidžia kaip konstruktyvistinės mokymosi sampratos raiška, paremta lyderystės savybėmis, susijusiomis su aktyviu konstravimo procesu ir sukauptų žinių

susiejimu, aktyvia individo veikla siekiant užsibrėžto tikslo, bendravimu ir bendradarbiavimu pagrįsta mokymosi veikla, besimokančiojo savarankiškumu ir veiklos sąsajomis su konkrečiu kontekstu ir aplinkybėmis.

Lyderystė kaip konstruktyvistinė mokymosi samprata atsiskleidžia per mokymosi proceso dalyvių aktyvumą ir iniciatyvumą, gebėjimą kūrybiškai ir efektyviai naudotis turima ir naujai įgyjama patirtimi, gebėjimą užmegzti ir palaikyti vertingas tarpasmenines sąveikas bendraujant ir bendradarbiaujant su kitais organizacijos nariais, savarankišką mokymąsi, jo planavimą, organizavimą ir vertinimą, o taip pat - per iniciatyvų ir kūrybingą mokytojo vadovavimą, kuriant mokymuisi palankias sąlygas bei aplinką, įkvepiančią mokinių mokymąsi bei paties mokytojo asmeninį tobulėjimą, siekiant geresnių mokymo rezultatų. Kiekvieno mokymo(si) proceso dalyvio aktyvi savimoka ir žinių siekis, drauge su bendruomeniškumu ir pagalba kitiems besimokantiems, mentoryste, dalijimusi patirtimi ir skatinimu įsijungti į mokymąsi, palaikyti bendrą mokymosi idėją savo veiksmais, sukuria prielaidas besimokančios organizacijos, sutelktos į vieną bendrą tikslą, kūrimui ir tobulinimui. Šiame vyksme susilieja besimokančiųjų savarankiškumo ir bendruomeniškumo dermė siekiant bendro tikslo – mokymosi.

1.2. Besimokanti mokyklos organizacija į mokymąsi sutelktos lyderystės išraiška

Organizacijoje dominuojanti jos kultūra įtakoja visų organizacijos narių, sudarančių organizacijos bendruomenę, veiklą ir nuostatas. Pasak R.Dukynaitės (2010), sparčiai kintantis ugdymo procesas, kuriame vis daugiau dėmesio skiriama individo poreikių tenkinimui, veikia visą mokyklos organizaciją ir jos kultūrą, skatina mokyklų demokratizavimą, mokymosi galimybių ir prieinamumo didinimą. „*Didžiausias kiekvienos organizacijos turtas yra žmonės ir jų gebėjimas mokytis*“ (G.Valdezas, 2004, p. 8). Jei organizacijoje vyrauja į mokymąsi sutelktos nuostatos, teigiamas požiūris į mokslą ir mokymąsi, visa tai turi įtakos dominuojančiai kultūrinei terpei ir joje veikiančiai mokyklos bendruomenei. Pagal LR švietimo įstatymą, mokyklos bendruomenė yra laikomi asmenys, kuriuos vienija bendri mokymo tikslai, t.y mokykloje dirbantys mokytojai, mokiniai, jų tėvai ir kiti asmenys. (LR Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2011, 2 str.). Šių bendruomenės narių sutelktumas leidžia įgyvendinti siekiamus tikslus. Mokyklos bendruomenė suprantama kaip tam tikra asmenų, siekiančių bendro tikslo, grupė. Jos sutelktumas gali būti apibrėžiamas kaip „mes“ jausmas, grupės narių tarpusavio susisaistymo mastas (G.D.Myersas, 2008, p. 248). Kuo labiau sutelkta grupė, tuo didesnę įtaką ji turi savo nariams. Taigi, tarpusavio ryšiai, supratimas, bendravimas, vidinė komunikacija yra tie komponentai, kurie įtakoja bendruomenės narių tarpasmeninius ryšius, tarpusavio sąveiką, sąlygojančią jų vidinį sutelktumą,

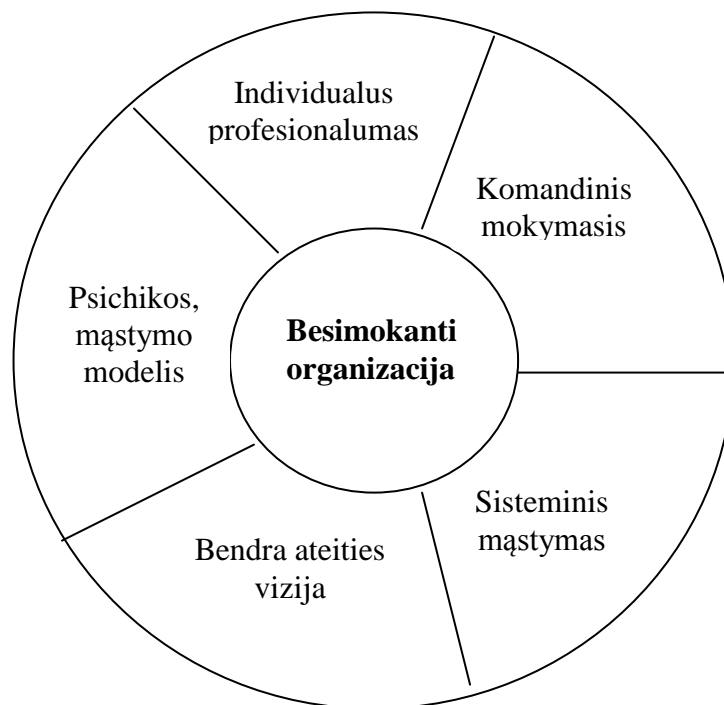
įgyvendinant bendras idėjas ir siekius. Sutelktumas pasireiškia ir bendro tikslo suvokimu, jo siekimu. Svarbu tai, kad sutelktumas lemia orientuotą į tikslą bendruomenės narių poveikį kitiems nariams, jaučiantiems „spaudimą“ prisitaikyti ir prisidėti prie bendros veiklos, laiduojant „*pasaulio lygi atitinkančią kultūrą, t. y. tokią ugdymo turinį, procesą, mokyklos klimatą, kuris būtų grindžiamas abipuse pagarba, savitarpio supratimu, nukreiptas į asmenybės savikūrą ir visuomenės tobulėjimą*“ (R. Dukynaitė, 2010, p. 86). Tokią aplinką kuriančioje besimokančioje organizacijoje visi jos nariai aktyviai motyvuojami ir perima vertybines orientacijas, pabrėžiančias mokymo(si) vertingumą. Pasak R. Dukynaitės ir R. Ališausko (2009a; 2009b), bendruomenės vertybės, misija ir pagrindiniai tikslai yra svarbi strateginio organizacijos valdymo dalis, įgyvendinant sutelktumo į mokymąsi idėjas.

R. J. Marzano ir kt. (2011) manymu, siekiant veiksmingos lyderystės raiškos mokykloje, būtina ją paversti vieningo tikslo siekiančia bendruomene. Tokia bendruomenė apibrėžiama kaip „*bendruomenė, kuri, siekdama įgyvendinti visiems bendruomenės nariams svarbius tikslus ir pasitelkdama sutartus procesus, pasižymi kolektyviniu veiksmingumu ir geba puoselėti ir tinkamai naudoti turtą*“ (R. J. Marzano ir kt., 2011, p. 135). Vadybiniu, organizaciniu aspektu, besimokanti organizacija apibrėžiama kaip „*individų nuolatinio organizacinio mokymosi, vykstančio individualiame ir kolektyviniame (grupių, organizacijos padalinių, struktūrų ir visos organizacijos) lygmenyse bei jų sąveikoje, aplinka, kurią įgalina pati organizacija, šitaip užsitikrindama efektyvią veiklą nuolat kintančiomis sąlygomis*“ (P. Jucevičienė, 2009, p. 34). Besimokančioje organizacijoje mokymasis vyksta „visuose organizacijos lygiuose, taip apjungdamas visą organizaciją siekti bendro tikslo ir kurdamas bei gerindamas organizacinę kultūrą“ (K. Trakšelys, 2011, p. 104). Vadinasi, nuolatinis tobulėjimas vyksta visuose struktūriniuose lygmenyse, tobulėjant kiekvienam individui individualiai ir kolektyviai bendros sąveikos metu, stimuliuojant vieni kitų ir drauge visos organizacijos mokymąsi. Edukologinėje plotmėje, L. Lašvėjus (1998), cituodamas K. Lytvudą (1995), besimokančią organizaciją, taikydamas šią sampratą mokyklos institucijai, apibrėžia kaip „*asmens, siekiančių bendrų tikslų (ir asmeninių), grupė, kolektyviai įsipareigojusi nuolat vertinti tuos tikslus, atsiradus poreikiui juos keisti ir nuolat ieškoti veiksmingesnių būdų šiems tikslams pasiekti*“. Siejant organizacijos mokymąsi su bendrąja mokymosi samprata galima pastebėti, kad konstruktyvizmo teoriniai principai taikytini ne tik apibūdinant aktyvų atskirų individų mokymąsi, bet ir visos organizacijos mokymąsi (A. Augustinienė, N. Čiučiulkiene, R. Čiužas ir kt., 2006). Besimokančios organizacijos bruožai neabejotinai sietini su jos narių sutelktumu, bendrumo jausmu, tamproa tarpusavio sąveika, vienas kito pajautimu, nuolatinio bendravimu ir bendradarbiavimu.

Besimokančia bendruomene tampama tada, kai atskirų bendruomenės narių individualios refleksijos susilieja į bendrą visumą, apibendrinant, analizuojant ir ieškant tinkamų sprendimų tuo

būdu mokantis mokytis ir siekti mokymosi rezultatų (A. Augustinienė, N. Čiučiulkienė, R. Čiužas ir kt., 2006). Taigi, apibendrinant galima teigti, kad vieningas tikslo suvokimas ir tikslingai vykdomi veiksmai atspindi bendruomenės narių sutelktumą šio tikslo vardan. Susitelkimas į vieną bendrą tikslą, mokymo ir mokymosi tobulinimą ir puoselėjimą, sudaro sąlygas veiksmingai lyderystės raiškai mokykloje. Ypač pabrėžiama kolektyvinio veiksmingumo sąvokos reikšmė, kadangi ši samprata apima bendrą visos grupės narių nuomonę, nuostatas ir tikėjimą, kad nuo jų priklauso organizacijos veiksmingumo gerinimas. Tai - tikėjimas bendromis galimybėmis siekiant bendro tikslo, išreiškiantis kryptingą mokymosi proceso dalyvių sutelktumą. Be to, bendruomenė vienijama ir bendro tikslo įgyvendinimo.

Kiekvienos mokyklos veiklos tikslai pirmiausiai yra siejami su mokymu ir mokymusi. Pasak A. Hargryvso, G. Halasho ir B. Pont (2007), sėkmingai veikiančiose organizacijose jų nariai sugeba mokytis ne tik pavieniui, bet ir kaip kolektyvas, grupė. Todėl besimokanti bendruomenė tampa grupe organizacijos narių, susitelkusių į vieno bendro tikslo – tikslo mokyti ir mokytis – įgyvendinimą. Tam tikri procesai, kurie yra priimami kaip būtini siekiant tikslo, tampa organizacijos veiklos pagrindu. Tikėjimą tikslo pasiekiamumu patvirtina mokymosi metu pasiekti rezultatai, kurie įrodo siekiamo tikslo realumą ir apčiuopiamumą. Besimokanti organizacija pasižymi keletu išskirtinių bruožų (žr. 1 pav.):



Šaltinis: sudaryta pagal P. Jucevičienę, 2009; P. Senge ir kt., 2008

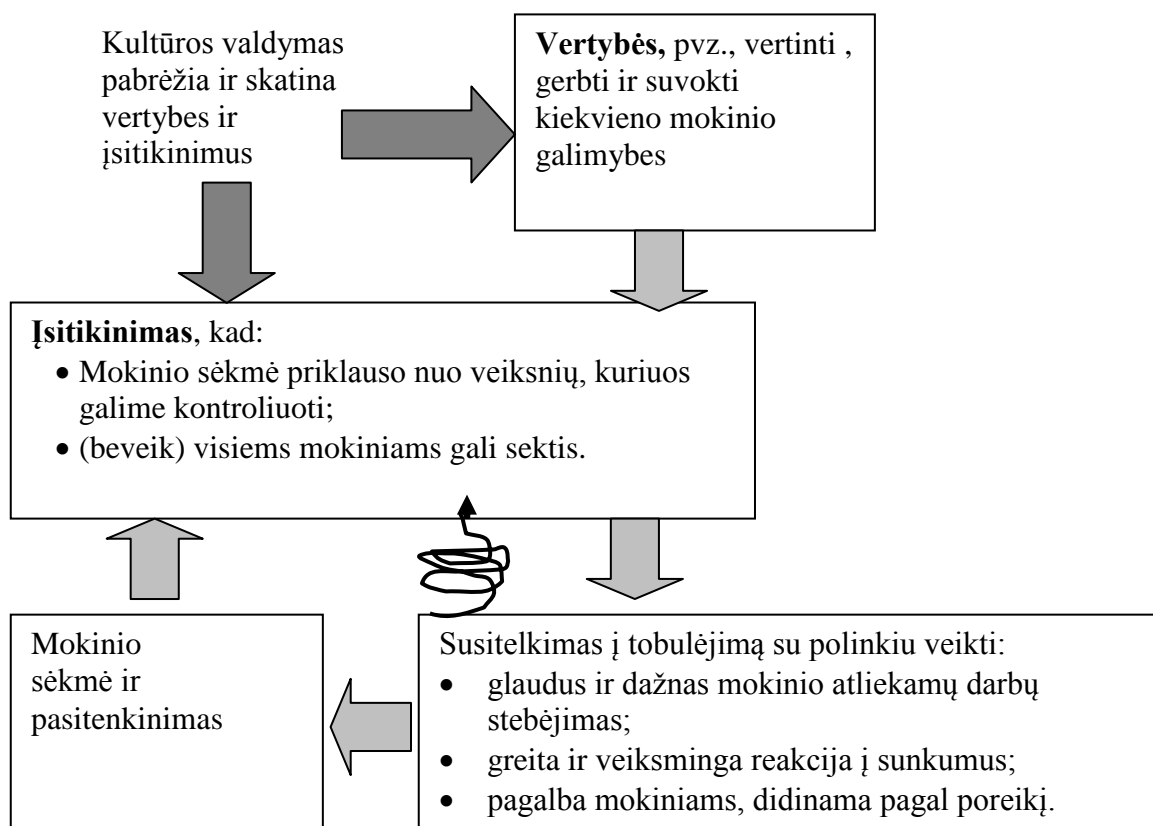
1 pav. Besimokančios organizacijos bruožai

Remiantis šiuo pavyzdžiu, individualus profesionalumas yra išreiškiamas per savarankišką kiekvieno mokyklos organizacijos nario vystymąsi ir augimą. Nuolatinis tobulėjimas pasireiškia

asmeniniu lyderystės lygmeniu. Kitas besimokančios organizacijos bruožas – tai vyraujantis tam tikras psichikos modelis, išreikštas giliai suvoktomis nuostatomis, kurios įtakoja asmens aplinkos ir savo veiklos joje suvokimą. Kitaip tariant, tai yra organizacijos narių vertybinės nuostatos, organizacijos ir savęs organizacijoje suvokimas. Bendros ateities vizijos suvokimas taip pat yra vienas iš reikšmingų besimokančios organizacijos bruožų. Vieningo tikslo ir vizijos numatymas svarbus argumentuojant organizacijos veiklos prasmingumą (R.Dukynaitė, 2009). Formuluojant ir perteikiant viziją organizacijos nariams, ypač svarbus tampa lyderis ir jo gebėjimas atlikti šią vizijos sklaidos funkciją (M.Skye, 2010). Komandinis mokymasis, kaip besimokančios organizacijos bruožas, didina kolektyvinį intelektą, žinias ir nuovokumą, jis atsiskleidžia kaip lyderių dalijimasis savo patirtimi, bendravimas ir bendradarbiavimas mokyklose bendruomenėje perimant vertingą patirtį, vykstant intensyviai vidinei komunikacijai. Bendradarbiavimas tampa viena svarbiausių besimokančios organizacijos kūrimo sąlygų (H.L.Harmon, K.Schafft, 2009). Paskutinis besimokančios organizacijos bruožas - sisteminis mąstymas, kuris padeda nustatyti tarpusavio ryšius kompleksiskai analizuojant klausimus, remiantis jau turima patirtimi ir jos analizės pagrindu įžvelgiant pokyčių reikšmę visoje organizacijoje. Organizacijoje, pasižyminčioje šiais bruožais, yra sudarytos sąlygos mokymuisi, prisitaikymui ir pokyčiams. Mokykla, kaip viena iš organizacijos formų, dėl savo veiklos tikslų, tiesiogiai nukreiptų į mokymąsi, turi galimybę tapti besimokančia organizacija, plėtojančia savo į mokymąsi sutelktą kultūrą tiek bendruomenės viduje, tiek ir už jos ribų, kitose socialinėse aplinkose. Besimokančioje organizacijoje pabrėžiamas lyderystės vaidmuo, skatinantis besimokančiai organizacijai būdingų bruožų plėtojimą.

Vertinant besimokančiosios organizacijos kūrimo galimybes, neišvengiamai kyla klausimas, kas yra atsakingas už tokios bendruomenės vertybinių nuostatų puoselėjimą ir bendros mokymosi kultūros kūrimą. Mokyklų lyderiai yra atsakingi už jose vykstantį mokymąsi, todėl jiems tenka ir atsakomybė dėl besimokančios organizacijos vizijos bei kultūros (Ką žinome apie mokyklų lyderystę?, 2011). Lyderystė ir su ja susijusi veikla nukreipiama ne į atskirų valdymo, vadovavimo, ugdymo funkcijų atlikimą, o į kompleksinį mokymo ir mokymosi reiškinį, apimantį visą mokyklos bendruomenės sistemą ir šio reiškinio vystymą. S.Stolpas (1994) pabrėžia lyderio koncentravimosi į mokyklos kultūrą reikšmę. Gilinimasis į vidinę organizacijos, t.y. mokyklos, kultūrą, leidžia geriau pažinti ir įvardinti organizacijos stiprybes bei silpnybes, suprasti pagrindines mokykloje kylančias problemas bei sunkumus. Kultūrinės aplinkos pažinimas padeda ugdyti lyderio vertybes, įsitikinimus, formuoti požiūrį į pačią ugdymo įstaigą, jos visumą, skatina stabilios, ugdančios aplinkos formavimąsi. Pažindamas mokyklos kultūrą, lyderis atranda savo vietą organizacijoje, geriau pažįsta pačią organizaciją. Ši lyderio ir organizacijos sąveika įvardijama kaip vienas iš besimokančios organizacijos bruožų, atsiskleidžiančių per tam tikrą psichikos, mąstymo modelį.

Mokyklos lyderių kuriama besimokančios organizacijos kultūra susijusi su daugeliu mokyklos viduje vyraujančių veiksnių. S.Stolpas (1994), cituodamas Stolpą ir Smithą (1994), mokyklos kultūrą apibrėžia kaip „istoriškai perduodamą prasmų sistemą, apimančią mokyklos bendruomenės narių (galbūt skirtingai) suprantamas normas, vertybes, įsitikinimus, ceremonijas, ritualus, tradicijas ir mitus“. Svarbus mokyklos kultūros bruožas – jos įtaka čia dirbančių ir besimokančių žmonių mąstysenos ir veikimo būdai. Mokyklos kultūra priklauso nuo: regiono tradicijų, mokyklos aplinkos, mokytojų, formuojančių požiūrį, nuo jų aktyvumo ir supratimo, kaip, kokia kryptimi plėtoti papildomą ugdymą, kokios formos reikalingiausios (A.Paulavičiūtė, 2008). Ypač pabrėžtinas mokytojų, lyderių, vaidmuo kuriant mokyklos bendruomenės kultūrą, kadangi jie yra pajėgūs visiems perteikti vertybes ir siektiną viziją taip, kad tai taptų vieninga visų organizacijos narių siekiamybe (Ph. Hallingeris ir R.H. Heckas, 2010). Lyderystė ne tik padeda kuriant besimokančios organizacijos kultūrą, bet per ją ir kitus veiksnius įtakoja mokinių mokymosi pasiekimus. L. Lašvėjaus (1998) teigimu svarbu numatyti laiką, skirtą bendram problemų nagrinėjimui, skatinti demokratiškesnių valdymo formų dominavimą, dialogo plėtojimą ir mokymąsi mažose grupėse. Besimokančioje organizacijoje lyderystė tampa masiniu reiškiniu, mokymosi proceso veikėjais tampa ne tik vadovai, bet ir kiti organizacijos nariai. Pagrindinis dėmesys skiriamas santykiams ir rezultatui (B. Simonaitienė, R. Leonavičienė ir D. Žvirdauskas, 2004). Lyderio vaidmuo ir vizijos iškėlimas užtikrina visų komandos narių susitelkimą ir skatina įnešti savo indėlį į besimokančios organizacijos kultūros kūrimą bei valdymą.



Šaltinis: G.Pettis, 2008, p. 480

2 pav. Mokyklos kultūros valdymo įtaka mokymui(si)

Kaip teigia G.Pettis (2008), mokyklos mokymosi kultūros valdymas turi įtakos vertybių bei įsitikinimų išskyrimui, akcentavimui ir skatinimui. Kadangi mokymosi prasmės ir reikalingumo suvokimas gali būti įvardijamas kaip viena iš žmogaus gyvenime svarbių vertybių, o V.J. Pukevičiūtė (2007) šį suvokimą išskiria kaip vieną iš mokėjimo mokytis kompetencijos elementų, tad galima tvirtinti, kad mokyklos kultūra, veikdama per vertybinės sistemos formavimą, įtakoja mokymosi procesą. Mokyklos kultūrinė aplinka veikia tiek pedagogus, tiek mokinius (žr. 2 pav.). Tinkamai formuojami vertybiniai įsitikinimai leidžia mokytojui vertinti, gerbti ir suvokti kiekvieno mokinio individualias galimybes ir tuo pačiu ugdyti įsitikinimą, kad mokinio sėkmė priklauso nuo kontroliuojamų veiksmų (Mentoriavimas ir 21-ojo amžiaus įgūdžiai. Viskas apie mokymąsi, 2009). Be abejo, mokytojas yra tas asmuo, kuris gali kontroliuoti dalį šių veiksmų ir užtikrinti, kad (beveik) visi mokiniai patirtų mokymosi sėkmę. Tokios nuostatos lemia mokytojo elgesį mokinio atžvilgiu. Siekiant teigiamų pokyčių ir tikint savo galimybėmis susitelkiama į tobulėjimą su polinkiu veikti. Šis veikimas pasireiškia kaip glaudus ir pakankamai dažnas mokinio veiklos ir atliekamų darbų stebėjimas ir kontrolė. Taip pat kaip greita ir efektyvi reakcija į mokiniui mokymosi metu pasitaikančius sunkumus ir kaip pagalba, teikiama mokiniams, atsižvelgiant į konkrečias aplinkybes ir mokinių poreikius. Taigi, mokytojas tokiu atveju susitelkia į mokinį ir jo mokymą bei mokymąsi. Nuolatinė konstruktyvi savo patirties analizė, mokytojų mentorystė, pagalba mokiniui, skatinant jo iniciatyvumą ir savarankiškumą, tampa lyderystės raiškos elementais, įtakančiais besimokančios organizacijos kultūros formavimąsi, palaikymą ir plėtojimą. Tinkamas mokyklos kultūros valdymas, kaip matyti iš pavyzdžio, teigiamai veikia į mokymąsi sutelktų nuostatų ir vertybių plėtrą ir internalizaciją. Pabrėžiant pagarbos mokiniui ir jo individualumui bei galimybių vertinimo reikšmės svarbą, suteikiama erdvė ir mokytojo bei mokinio lyderystės raiškai.

Susitelkimo į mokymąsi prasminga pasekmė – tai mokinio reakcija, pasireiškianti patiriama sėkme ir jos teikiamu pasitenkinimu, iš kurio atsiranda suvokimas, kad jis, kaip ir kiti mokiniai, gali mokytis ir gali kontroliuoti savo mokymosi sėkmę. Šis mokinio suvokimas yra svarbus mokytojo patiriamam pasitenkinimui savo atliekamu darbu ir jo efektyvumu, padidėjusia mokinių mokymosi motyvacija ir gerėjančiais mokymosi rezultatais. Dėmesys mokinių mokymuisi reiškia ir tai, kad skatinamas ir mokinius mokančiųjų pedagogų tobulėjimas, praktinių įgūdžių gerinimas, kompetencijų ugdymas. Pasak A.Pollardo (2006), mokyklos aplinkoje mokiniams yra svarbi tiek bendraamžių grupės kultūra, tiek ir savita visos mokyklinės aplinkos kultūra. Visos kultūrinės aplinkos (šeimos, bendraamžių, mokyklos kultūra) įtakoja vaiko vertybinių nuostatų formavimąsi. Vis dėlto, viena svarbiausių yra mokyklos kultūra, nes kaip tik joje labiausiai atsiskleidžia mokymosi kontekstas, sudarantis pagrindą mokymuisi. Nuo šios kultūros ir tradicijų priklauso, kiek

laisvės suteikiama mokinio veiklai, saviraiškai, eksperimentams, kaip ši kultūra veikia mokinio supratimą, kalbą ir požiūrį. Šią prielaidą patvirtina S.Stolpo (1994) nuomonė, kad stipri ir sveika mokyklos kultūra tampriai susijusi su geresniais mokinių pasiekimais ir didesne motyvacija. Taip pat mokyklos kultūra turi įtakos ir mokytojų darbui, jo našumui ir mokytojų pasitenkinimui vykdoma veikla. C.D. Glickmanas (2011) nurodo, kad mokytojų pasitenkinimas savo darbu yra labai svarbus jų lyderystės sklaidai mokyklos bendruomenėje. Longitudinio lyderystės raiškos švietime tyrimo (2011) duomenimis, mokyklų bendruomenės labai palankiai vertina nuolatinį mokymąsi ir mokėjimą mokytis bei su jais susijusius veiksnius. Taip pat E.Hargryvso ir D.Finko (2003) nuomone, besimokančiai mokyklai labai svarbus yra dėmesys lyderystės tvarumui, nes tik tvari lyderystė suteikia pagrindą darniam mokymuisi, skatina mokyklos bendruomenę plėtoti giliojo mokymosi kultūrą, ryžtingai įgyvendinti savo mokymosi siekius ir tikslus, tobulinti savo veiklą, stimuliuoti nuolatinį visos kultūrinės mokyklos bendruomenės darnų ir pastovų (tvarų) augimą bei tobulėjimą, neapsiribojant trumpalaikiais projektais, tačiau siekiant gilių ir ilgalaikių mokymosi tradicijų įsišaknijimo. Vadinas, besimokančios organizacijos kūrimas, priklausantis nuo lyderių veiklos ir iniciatyvumo, nėra baigtinis procesas. Jis reikalauja nuolatinės analizės ir stebėjimo, nuolatinio palaikymo ir tobulinimo, keliant mokyklos vadovų ir mokytojų profesinę kompetenciją, tobulinant asmeninius gebėjimus bei individualias savybes.

Mokinių mokymosi pasiekimai suvokiami kaip siektinas besimokančios mokyklos organizacijos veiklos rezultatas. Lyderystė mokymo ir mokymosi procese apima su geresniais mokinių pasiekimais susijusius rodiklius:

- stiprinant mokinių įsipareigojimą mokyklai ir plečiant jų žinias ugdyto turiniai išplečiami už tradicinių akademinių dalykų ribų;
- mokymo praktikos gerinimas mokykloje iškeliamas ir pabrėžiamas kaip nuolatinis prioritetas;
- skirstant personalą ir išteklius, atsižvelgiama į tai, kad šis paskirstymas skatintų mokinių pasiekimus;
- atliekama mokinių pažangos ir pasiekimų analizė, detalai apie tai informuojant mokytojus;
- vystomas visos mokyklos bendruomenės požiūris į mokinių elgesio valdymą (P.Metjusas, 2010, p. 13).

Mokymasis apjungia visus mokyklos bendruomenės narius ir sutelkia bendro tikslo, t.y. geresnio, nuolatinio, tvaraus mokymosi siekimui. Sutelktos bendros pastangos, kaip lyderystės mokyklos bendruomenėje išdava, leidžia sukurti besimokančios organizacijos kultūrą, įtraukiančią visus bendruomenės narius į nuolatinio mokymosi ir tobulėjimo procesą asmeniniu, grupiniu ir organizaciniu lygmenimis.

Pagrindinės besimokančios organizacijos kultūros mokykloje kūrimo kliūtys – mokytojų atsiskyrimas, nuolatinė laiko stoka ir mokymo sudėtingumas, stengiantis prisitaikyti prie nuolatinių pokyčių ir augančių reikalavimų (L.Lašvėjus, 1998). Šie veiksniai trukdo mokytojams susieti save su organizacijos visuma, puoselėti bendruomeniškumą ir bendruomenėje vyraujančią mokymosi kultūrą, neigiamai veikia organizacinio mokymosi nuoseklumą, mokymosi tvarumą.

Apibendrinant galima teigti, kad mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, kultūrinės aplinkos formavimasis ir mokymosi rezultatyvumas priklauso nuo lyderystės raiškos mokykloje, įtakojančios besimokančios organizacijos bruožų atsiskleidimą besimokančios organizacijos veikloje. Lyderystė stimuliuoja besimokančios organizacijos kultūros kūrimą(si), jos palaikymą ir nuolatinį tobulinimą, panaudojant kiekvieno organizacijos nario iniciatyvas individualiame, grupiniame ir organizaciniame lygmenyse. Besimokanti organizacija atsiskleidžia kaip lyderystės įkvėptas mokymosi vizijos siekis, nepriklausantis nuo vieno asmens ar trumpalaikių aplinkybių pokyčių, tačiau turintis įtakos organizacijos narių priimamiems sprendimams, susijusiems su mokymu ir mokymusi.

1.3. Į mokymąsi sutelktos mokyklos mokymo(si) proceso dalyvių lyderystės raiška

1.3.1. Mokyklos vadovo lyderystės raiškos sritys

Mokyklos vadovas yra pagrindinis asmuo, nuo kurio priklauso visos mokyklos bendruomenės darbas, jo sklandaus funkcionavimo užtikrinimas ir veiklos inicijavimas, dažnai yra toliausiai nuo mokinių, tačiau pakankamai arti mokytojų, tiesiogiai ir nuolatos bendraujančių su mokiniais. R.Ališauskas (2009) nurodo, kad tolimesniems teigiamiems pasiekimams švietimo srityje reikalingi pokyčiai valdymo srityje, už kurių yra atsakingi būtent vadovai. Kiekvienam mokyklos vadovui aktualu palaikyti ryšius tiek su pedagogais, tiek ir su mokinių bendruomenės atstovais, kad galėtų geriau įvertinti esamą situaciją ir priimti tinkamus sprendimus.

Vadovų tarpe ypatingai aktuali lyderystės tema, kadangi ji labiausiai pastebima ir geriausiai atsiskleidžia tiesiogiai vertinat visos mokyklos darbo efektyvumą ir pokyčius vadovo vadovavimo laikotarpio periodu. E.Hargryvsas (2008b), E.Hargryvsas ir D.Finkas (2003) aptardami tvariosios lyderystės principus, juos tiesiogiai taiko mokyklos vadovo veiklai, pabrėždami vadovų veiklos tęstinumo ir nuoseklumo reikšmę. Vienas iš svarbių tvariosios lyderystės principų sako, kad svarbu kurti ir plėtoti aplinką, kurioje būtų skatinamas plataus masto tobulėjimas. Tai reiškia, kad vadovas neturėtų būti orientuotas tik į savo asmeninius rezultatus ir kaitą, bet ir į visos bendruomenės kaitą bei tobulėjimą. Mokyklos vadovo lyderystė mokymosi srityje plėtojama asmeninio tobulėjimo ir

vadovavimo organizacijai, sukuriant sąlygas mokinių mokymui, efektyviam organizacijos funkcionavimui ir personalo tobulėjimui.

Nors lyderystė paprastai orientuota į tikslo siekimą, tačiau L.Lašvėjaus (1996b) nuomone, mokyklos aplinkoje tikslas nepateisina jo siekimui pasirenkamų priemonių. **Asmeninis mokyklos vadovo tobulėjimas** jo vadybinių kompetencijų ugdymas(is) yra svarbus sėkmingos lyderystės plėtros mokykloje veiksnys, netiesiogiai turintis įtakos mokytojų darbui ir mokinių mokymosi rezultatams. Išskiriami du pagrindiniai lyderių mokymosi modeliai: tradicinis ir XXI amžiaus lyderių mokymosi modelis (R.Glateris, 2008). Tradicinis modelis yra numatytas, standartizuotas, priklausantis nuo funkcijų, taikomas ugdant lyderius ir nevyksta darbo vietoje. Antrasis modelis pasižymi spontaniškumu, individualumu, priklausantis nuo įsigilinimo, vyksta darbo vietoje ir paremtas pačiu darbu, taikomas lyderystės tobulinimui. Asmeniniam vadovo tobulėjimui tinkamiausias yra antrasis mokymosi modelis, siejantis mokymąsi su konkrečia veikla, patirtimi ir jos pritaikymu. Be profesinių, vadybinių, organizacinių ir kt. gebėjimų, vadovams svarbios ir kai kurios asmeninės savybės.

Vertybines nuostatas yra išskirtinai svarbios mokyklų vadovų veikloje, jos turi atspindėti visos organizacijos ir atitikti mokykloje dirbančių pedagogų moralines nuostatas. Todėl bendruomenėje svarbu aiškiai apibrėžti taikomus etikos standartus ir puoselėjamas vertybes, iš kurių mokymasis gali tapti viena svarbiausių vertybių. Keldami kitiems aukštus reikalavimus mokyklos vadovai ir patys turi pasižymėti dorybingu elgesiu, nekonfliktuojančiu su skelbiamomis vertybinėmis nuostatomis. Elgesio etika apriboja valdžios įgaliojimus, tačiau tuomet, siekiant daryti poveikį kitiems, mokyklų vadovai turi ieškoti kitų poveikio priemonių, nepasižyminčių autokratiniais bruožais. Vadinasi, etiška, vertybėmis paremta lyderystė sunkiai suderinama su diktatorišku, autokratinu vadovo elgesiu. Mokymąsi labiau skatina liberalesnis vadovo požiūris, paremtas bendromis vertybinėmis nuostatomis ir siekiama vizija. Šioje srityje akcentuojama emocinė mokyklos vadovo kompetencija ir jos ugdymas(is). V.Alenas (2009) pabrėžia emocinį lyderystės vaidmenį, leidžiantį lyderiams išsaugoti ilgalaikį entuziazmą, išvengti perdegimo ir išsekimo. Emocinė lyderystė laikoma lyderystės tvarumo garantu. Emocinė lyderystė padeda užmegzti ryšį su kitais organizacijos nariais, užtikrinant idėjų perimamumą ir ilgalaikiškumą, pagerina tarpusavio supratimo, bendravimo ir bendradarbiavimo lygį. D.Golemano (2008) nuomone, kasdieniame darbe nepakanka vien pažintinių ir protinių gebėjimų, tik išvystytas emocinis intelektas suteikia pilnutinę vertę kitiems gebėjimams ir įgalina vadovą juos pasitelkti kuriant darnią, į vieną, mokymosi tikslą sutelktą mokyklos bendruomenę. Savų ir aplinkinių emocijų, išgyvenimų suvokimas padeda patraukti į savo pusę mokytojus, mokinius ir jų tėvus, laiku parinkti tinkamą frazę, atrasti tinkamus būdus ir priemones savo idėjų perdavimui kitiems taip, kad jos taptų ir jų idėjomis, įgyjančiomis tvarų tęstinumą (D.Golemanas, R.Boyatzis, A.McKėjus, 2007;

D.Golemanas, 2008). Tokia lyderystė turi įtakos mokykloje dirbančių mokytojų darbo motyvacijai, norui keistis ir tobulėti. Tai ypatingai svarbu vyraujant nuolatinių reformų ir pokyčių atmosferai, kai mokyklos yra veikiamos politinės, ekonominės ir socialinės aplinkos pokyčių, prie kurių turi lanksčiai prisitaikyti, tuo pačiu kokybiškai atlikdamos savo pareigą ir išlikdamos lyderių pozicijoje, ruošiant ateities kartas. Emocinis intelektas leidžia vadovui efektyviai išnaudoti savo protinius gebėjimus ir vietoje to, kad apsikrautų bereikalingais pašaliniais darbais (finansininko, apskaitininko ir kt.), veiksmingai juos paskirstyti tai išmanantiems specialistams, susiaurinant savo veiklos sritį ir pagerinant darbo kokybę. V.Alenas (2009) pastebi, kad tai palankiai veikia ir kitų bendruomenės narių lyderystę. Vadovo parodytas pasitikėjimas jų kompetencija ir gebėjimais skatina asmeninį tobulėjimą, motyvaciją ir naujų lyderių augimą. K.Irmšer (1994) nurodo, kad ugdant emocinį intelektą ypatingai svarbu pradėti nuo gebėjimo suprasti kitus, ir tik tada pereiti prie tikslo būti suprastam pačiam. Siekiant daryti reikiamą įtaką rekomenduojama atkreipti dėmesį į neverbalines išraiškos priemones: kūno orientaciją, laikyseną, veido išraišką, akių kontaktą, atstumo išnaudojimą, asmeninę išvaizdą ir kt. (K.Irmšer, 1994). W.F. Diedrichas (2010a; 2010b) teigia, kad žmonių pažinimas ir jų asmeninių savybių tinkamas panaudojimas leidžia pasiekti ypač gerų organizacijos darbo rezultatų. Tikroji lyderystė – tai ne kaltųjų ieškojimas, o problemos sprendimas ir savęs ugdymas, reikalavimų sau iškėlimas. Pasak K.Bulačo, V.Piketo ir D.Buse (1998) dauguma švietimo lyderių klaidų yra susiję ne tik su žinių ar gebėjimų stoka, bet dažniausiai būtent su tomis sritimis, kurioms aktualus yra emocinis intelektas: menki ryšiai su žmonėmis, tarpusavio bendravimo įgūdžiai, konfliktų vengimas, polinkis į kontrolę, etikos stoka, nesugebėjimas daryti įtakos ir kt. Šios problemos gali būti sprendžiamos ugdant emocinį intelektą, kitų žmonių supratimą ir gebėjimą taikyti jiems atitinkamas poveikio priemones. Tarpasmeninio bendravimo kliuviniai gali tapti netgi lyderių atleidimo priežastimi.

Emocinis intelektas, gebėjimas palaikyti tarpasmeninius ryšius svarbus priimant visai mokyklai svarbius sprendimus. Bendras sprendimų priėmimas, pasak L.B.Liontos (1994, p. 1), „*apima esminius pokyčius mokyklų valdymo, vaidmenų ir bendruomenės narių tarpusavio santykių srityse*“. Todėl vadovo gebėjimas organizuoti, įtakoti ir nukreipti bendrą sprendimų priėmimą, kurti pasitikėjimo ir palaikymo atmosferą, įtraukti į sprendimų priėmimą kuo daugiau mokyklos bendruomenės narių ir palaikyti jų atsakomybės už priimtus sprendimus jausmą, yra svarbus lyderystės raiškos, ypatingai emocinės lyderystės raiškos, bruožas į mokymąsi sutelktoje mokykloje, kadangi būtent šis procesas užtikrina geriausių sprendimų priėmimą vaikų švietimo srityje (L.B.Liontos, 1994, p. 1). Palankią emocinę aplinką, įtakojančią kolektyvo narių savijautą, motyvaciją ir elgseną padeda kurti aiškios vizijos numatymas, bendravimo kliūčių pašalinimas, tinkamai naudojamas tiesioginis ir netiesioginis pagyrimas, vadovo prieinamumas, komandinio darbo kūrimas ir humoro naudojimas, kuris gerina bendrą mokyklos klimatą (K.Irmšer, 1994).

R.Gaterio (2008) nuomone, darbo vieta yra pagrindinis mokymąsi skatinantis ar slopinantis veiksnys, todėl ypač svarbu kurti mokymuisi palankų klimata, tinkamai organizuojant darbą ir skatinant teigiamus tarpusavio santykius.

Jei mokytojas kuria mokymąsi skatinančią aplinką mokiniams, tai mokyklos vadovas kuria tobulėjimą skatinančią aplinką ir sąlygas mokykloje dirbantiems pedagogams, rūpinasi mokykloje dirbančio **personalo ugdymu(si), profesinių kompetencijų kėlimu**. Iškilus problemoms, mokytojams reikalinga pagalba, į mokymąsi sutelktoje mokyklos organizacijoje aktualus vadovo, besirūpinančio mokytojų profesiniu augimu ir sąlygų šiam augimui sudarymu, vaidmuo, santykių tarp mokytojo ir mokyklos vadovo pobūdis. Kaip tvirtina A.Hargreavsas (2008a), naujas požiūris į mokymąsi, reikalauja ir naujo požiūrio į mokymą. Todėl mokytojai negali pasiriboti tik tuo, ko buvo vieną kartą išmokyti. Jie, tobulėdami kaip savo srities specialistai, turi teisę ir pareigą rūpintis savo pačių profesiniu tobulėjimu. Šioje srityje mokytojams reikalinga parama ir pagalba, kad jie galėtų realizuoti savo galimybes ir prisidėti prie besimokančios bendruomenės kultūros kūrimo. Svarbus mokytojų tobulinimo aspektas yra jų vertinimas, numatant tolimesnes profesinio augimo galimybes. Mokyklos vadovai, kurie turi susikūrę tikslią mokytojų profesionalumo vertinimo sistemą, turi galimybę išskirti tuos kolektyvo narius, kuriems reikalingas tobulėjimas. Tobulėjimo procesas taip pat organizuojamas planingai, parenkant formalius ir neformalius mokymosi būdus (C.D. Glickmanas, 2011). Nuo vadovo elgesio priklauso, kokio pobūdžio pagalba vyraus santykiuose tarp jo ir mokytojo. Jei tobulinimąsi skatinantis vadovas dažniau klausosi, aiškinasi, skatina išsakyti patį mokytoją, leidžia pačiam mokytojui kalbėti, mąstyti ir priimti sprendimus, kuo mažiau įtakodamas galutinį mokytojo sprendimą, tuomet tokį vadovavimo būdą C.D. Glickmanas (2011) siūlo laikyti nenurodomuoju. Jei tarp mokytojo ir vadovo išsivysto diskusija, aptariant abiejų siūlomas idėjas, ieškant bendrų sprendimų ir išeičių, tokius santykius galima laikyti bendradarbiaujančiais. Bendradarbiavimas, bendra sprendimų paieška teigiamai veikia mokytojų pasitenkinimą darbu ir mokymą bei mokymąsi (L.Lašvėjus, 1996a). Jei tobulinimosi vadovas pateikia konkrečias pasirinkimo galimybes, leisdamas mokytojui iš jų rinktis savo nuožiūra, tačiau apribodamas pasirinkimą tiksliais terminais ir kriterijais, toks pagalbos būdas, anot C.D. Glickmanas (2011) yra laikomas nurodomuoju-informaciniu. Vadovui tiksliai nurodant, ką mokytojas turėtų daryti, nustatant griežtus terminus laukiamiems rezultatams ir pateikia neginčijamų reikalavimų sąrašą, jo pagalbos mokytojui būdą galima įvardinti kaip nurodomąjį-kontroliuojamąjį (C.D. Glickmanas, 2011). Nėra vieno geriausio bendravimo būdo tarp vadovo ir mokytojo. Tinkamiausias būdas turėtų būti parenkamas atsižvelgiant į konkretaus mokytojo asmenybę, poreikius ir susiklosčiusią situaciją. Bet kurio iš bendravimo būdų tikslas yra pasirinkti ir pritaikyti tokį bendravimo būdą, „*kuris paskatintų mokytojo gebėjimą reflektuoti ir pasitikėjimą savo jėgomis tobulinant mokymą ir mokymąsi pamokoje*“ (C.D. Glickmanas, 2011, p. 41). Vadovo

pareiga prisidėti prie pedagogo tobulėjimo ir pritaikyti tokį bendravimo ir pagalbos būdą, kuris geriausiai atitiktų jo mokymosi poreikį. Vis dėlto, tik nenurodomasis vadovavimo ir bendravimo būdas suteikia savrankiškos lyderystės galimybes mokytojui, sprendžiant jo darbe iškilusias problemas ir inicijuojat mokymo ir mokymosi procesą besimokančioje mokykloje. Personalo ugdymas turi įtakos mokymo kokybei ir rezultatyvumui. L.Lašvėjaus (1998) teigimu, atlikti tyrimai įrodo, kad personalo ugdymas veikia pedagogų sugebėjimo panaudoti turimą informaciją ir siekti geresnių mokymo(si) rezultatų vystymąsi. Prasmingas informacijos rinkimas, sugebėjimas ją analizuoti ir tinkamai pritaikyti analizės metu gautus rezultatus yra reikšmingas visos organizacijos mokymosi kultūros plėtojimui.

Trečioji mokyklos vadovo lyderystės, nukreiptos į mokymąsi raiškos aplinka – tai bendravimas ir bendradarbiavimas, **sąveika su kitomis mokyklomis**, dalinimasis patirtimi ir informacija, o taip pat – bendravimas ir bendradarbiavimas **su kitomis institucijomis**, padedančiomis organizuoti mokymosi veiklą mokykloje, prisidedančiomis prie to, kad mokykloje būtų sukurta mokymuisi palanki aplinka. Užmegzdamas ir palaikydamas ryšius už mokyklos ribų vadovas rūpinasi mokymo ir mokymosi sąlygų gerinimu, saugios ir draugiškos mokymo bei mokymosi aplinkos kūrimu (Chr. Day ir kt., 2010), kuri turi įtakos mokinių motyvacijai, mokytojų savęs kaip specialistų suvokimui ir vertinimui.

Apibendrinant išsakytas mintis, galima teigti, kad į mokymąsi sutelkta mokyklos vadovo lyderystės raiška pastebima trijuose lygmenyse: asmeniniame, organizaciniame ir tarporganizaciniame lygmenyje. Asmeniniame lygmenyje ji pasireiškia kaip asmeninių gebėjimų ir kompetencijų, taip pat – ir individualių asmenybės savybių – ugdymas(is). Organizacijos viduje į mokymąsi sutelkta lyderystė atsiskleidžia planuojant ir organizuojant, teikiant pagalbą mokytojų kvalifikacijos tobulinimo srityje. Be to, asmeninė kompetencija ir gebėjimai leidžia teikti mokytojams metodinę pagalbą, siūlyti naujas idėjas mokymo(si) tobulinimo klausimais ir inicijuoti pokyčius mokinių mokymo srityje. Vadovo lyderystė, sutelkta į mokymąsi, atsiskleidžia bendraujant ir bendradarbiaujant su kitomis įstaigomis bei organizacijomis, turinčiomis įtakos mokyklos veiklos organizavimui, planavimui, įgyvendinimui ir kontrolei, realizuojant inicijuojamus pokyčius, dalinantis patirtimi su kitomis sėkmingai savo veiklą plėtojančiomis švietimo organizacijomis.

1.3.2. Mokytojo lyderystės raiška į mokymąsi sutelktoje mokykloje

Mokytojas yra mokyklos bendruomenės narių, o tuo pačiu - ir į mokymąsi sutelktos mokyklos bendruomenės kultūros kūrėjas ir puoselėtojas. Skiriama daug dėmesio mokytojų novatoriško mokymo gebėjimų ir profesinio tobulėjimo ugdymui (Atsakomybė ir mokytojo autonomija, 2008).

A.Hargryvso (1999), M.Usdano, B. McCloudo, M.Podmostko (2001) teigimu, kiekvienas mokytojas gali būti lyderis. Mokytojas, kaip pastebi A.Hargreavsas (2008a) šiuolaikinėje visuomenėje tampa mokymo ir mokymosi „katalizatoriumi“, pasižyminčiu savybėmis, skatinančiomis aplinkinius (mokinius ir kitus mokinius) keistis bei tobulėti: skatina socialinį ir emocinį mokymąsi, atsidavimą ir charakterį; išmoksta užmegzti su kitais kitokius santykius, tarpusavio sąveikų grandines pakeisti ilgalaikiais ryšiais ir santykiais; ugdo kosmopolitinę tapatybę; įsipareigoja nuolatiniam profesiniam ir asmeniniam tobulėjimui; dirba ir mokosi bendradarbiaujančiose grupėse; užmezga santykius su tėvais ir bendruomene; kuria emocinį supratimą; saugo tęstinumą ir saugumą; užtikrina pamatinį pasitikėjimą žmonėmis (A.Hargreavsas, 2008a, p. 66). A.Haris ir D.Mjuisas (2003), kalbėdami apie mokytojų lyderystę, pirmiausiai pabrėžia, kad ji yra viena iš svarbiausių priemonių, kuria siekiama aukštos mokymo ir mokymosi kokybės mokykloje. Taigi, mokytojo lyderystės raiška į mokymąsi sutelktoje mokykloje ypatingai aktuali dviejose srityse: mokinių mokymo ir asmeninio mokymosi, tobulėjimo srityse.

Mokinių mokymo procese svarbi yra mokytojo ir mokinio tarpusavio sąveika, bendravimas ir bendradarbiavimas. A.Rutkienė ir V.Zuzevičiūtė (2009) atskleidžia, kad viena svarbiausių šiuolaikinio mokytojo kompetencijų yra bendravimo ir bendradarbiavimo kompetencija, leidžianti pritaikyti kuo įvairesnius mokymo metodus, maksimaliai įtraukti į mokymosi procesą mokinius ir kitus mokyklos bendruomenės narius. Geri bendravimo gebėjimai sukuria prielaidas efektyviems tarpusavio ryšiams, jų atsiradimui, palaikymui bei plėtojimui. Bendravimas, emocinių ryšių plėtojimas ugdymo procese teigiamai veikia pasitikėjimą pedagogais, padeda formuoti mokinių vertybines nuostatas, turinčias įtakos jų mokymosi motyvacijos stiprinimui. Užmezgant ir palaikant ilgalaikius santykius bendruomenės viduje (su mokiniais ir mokytojais) ir išorėje (su mokinių tėvais ir partneriškomis organizacijomis), skatinama į mokymąsi sutelktos mokyklos kultūros sklaida tiek mokyklos bendruomenėje, tiek ir už jos ribų, formuojant teigiamą organizacijos įvaizdį, palaikant mokymosi tikslus ir idėjas. Pagrindinis mokytojo uždavinys – sukurti klasėje konstrukcinę sąveiką, kuri stimuliuoja mokinių mokymąsi ir išmokimą bei lankstų žinių pritaikymą įvairiomis aplinkybėmis (V.Gudžinskienė, 2011, p. 40). Bendravimo metu užsimezga mokytojo ir mokinio santykiai, bendravimo gebėjimai svarbūs ir šių santykių palaikymui bei vystymui.

Brandiems, pagarbiems ir turiningiems santykiams tarp mokytojo ir mokinių bei tarp mokytojo ir mokinių tėvų, palaikančių mokymosi tęstinumą už mokyklos palinkos ribų, palankiai veikiančioms mokymosi nuostatomis, reikalingi lyderio bruožai. Tinkamai organizuodamas mokinių veiklą, *„mokytojas gali sužadinti stiprią motyvaciją – mokiniai energingesni, jaučiasi labiau įsipareigoję, nes aktyviai dalyvauja priimant sprendimus, sprendžiant problemas, dėl to mokymąsi suvokia kaip neatskiriamą savo asmenybės dalį“* (L. Šiaučiukėnienė, N. Stankevičienė ir R. Čiužas, 2011, p. 214). J.Schumakerio (2009) nuomone, mokytojas, siekiantis efektyviai ugdyti mokinių

mokymąsi mokyti, pirmiausiai turi būti susipažinęs su psichologijos pagrindais, išmanyti mokinių amžiaus tarpsnių ypatumus, mokėti analizuoti asmenybę ir jos elgesį, gebėti įgalinti mokinį patį tinkamai išnaudoti savo gebėjimus. Taigi, bendravimas – tai ne tik geri tarpusavio santykiai, bet ir jų įtakojamas mokinių motyvacijos augimas ir savarankiškumo skatinimas, pasileikant mokytojui pagalbininko ir patarėjo, vedlio vaidmenį mokymo(si) procese.

Mokytojas yra mokinio pagalbininkas, ugdantis jo savarankiškumą ir visuomet pasirengęs padėti. „*Galimybė mokytis savarankiškai – tai didžiausia dovana, kokią mokytojas gali įteikti mokiniui*“ (G.Pettis, 2006, p. 431). Vis dėlto, labai svarbus yra ir mokytojo vaidmuo, reikiama linkme nukreipiant mokinio veiklą, parenkant tinkamiausius mokymo metodus (Atsakomybė ir mokytojo autonomija, 2008). E.Motiejūnienė ir L.Žadeikaitė (2009) nurodo, kad taikomi aktyvūs mokymo ir mokymosi metodai skatina mokinių savarankišką mąstymą, jų aktyvų interpretacinį santykį su mokomąja medžiaga, mokymąsi iš patirties. Vadovaujant mokinio mokymuisi atsiskleidžia ugdomasis mokymo vaidmuo, kuris, pasak E.Martišauskienės (2008, p. 11) laikytinas „*esmine prielaida tolesniam savarankiškam asmenybės tobulėjimui*“. Mokymosi procese atsiskleidžia mokinio ir mokytojo bendradarbiavimo rezultatai, siekiant mokymosi tikslų, vienijančių mokyklos bendruomenę ir tuo pačiu mokytoją bei mokinį kaip šios bendruomenės narius.

Mokytojui, kaip mokymosi proceso organizatoriui, šiuolaikinėje mokykloje keliami aukšti reikalavimai. Todėl svarbus ir **mokytojo asmeninis tobulėjimas bei mokymasis**. Pažymima, kad: „mokytojas turi būti tautos kultūros nešėjas, turintis mokytojo pašaukimą; mokytojas privalo įgyti gerą psichologinį, pedagoginį pasirengimą; mokytojas turi būti geras savo dalyko žinovas; mokytojas turi būti išsiugdęs reikalingas asmenines savybes; taip pat mokytojas privalo nuolat tobulėti, kelti savo kvalifikaciją“ (G.Gedvilienė, V.Zuzevičiūtė, 2007, p. 115). A.Galkienė (2011) išskiria bendrąją kultūrinę kompetenciją, išryškinančią mokytojo asmenybės bruožus ir santykį su savo profesija, atliekamu darbu. Taip pat – bendrąją ir specialiąją pedagoginę kompetencijas. J.Farchtas (2010) pabrėžia asmeninio tobulėjimo svarbą lyderystės skatinimui ir ugdymui(si). Jo manymu reikia peržengti savo baimės ribas ir ryžtis patirti sėkmę ar nesėkmę, išmėginant savo galimybes. Drąsa bandyti yra vienas iš lyderio bruožų. L. Davidhczas (2010) siūlo siekiant sėkmės visuomet būti pasiruošusiu mokytis, nebijoti suklysti, stengtis prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių ir panaudoti naujoves ieškant problemų sprendimo.

Profesinė kvalifikacija yra labai svarbi, bet ji ne visuomet tampa lemiamu veiksniumi (Great Teachers and Great Leaders, 2010). Asmeninis pedagogo tobulėjimas labiausiai atsiskleidžia per socialinės, bendravimo ir bendradarbiavimo kompetencijos ugdymąsi (A.Rutkienė, V.Zuzevičiūtė, 2009). Darbe analizuojama konstruktyvistinė mokymosi samprata akcentuoja savarankišką tobulėjimą ir žinių kūrimą (E.Martišauskienė, 2009), tuo pačiu siejant mokymąsi ir tobulėjimą su

humanistinėmis idėjomis, leidžiančiomis plėtoti santykius su kitais bendruomenės nariais ir atsakingai vertinti savo veiklą, ugdytis aukštą vertybių suvokimą, moralines nuostatas. Tarpusavio sąveika sudaro pedagoginės veiklos esmę. Ši sąveika gali būti plėtojama įvairiomis linkmėmis. Visų pirma atsiskleidžia bendraujant su mokiniu, kaip pagrindiniu mokymosi proceso dalyviu. Taip pat gali būti pabrėžiama pedagogų tarpasmeninė sąveika, palaikant tarpusavio santykius, dalinantis patirtimi, konsultuojantis ir palaikant vieni kitų tobulėjimo siekius. Taip pat bendravimas vyksta ir su mokinių tėvais, kaip mokyklos bendruomenės nariais, siekiant aktyvinti ir įtakoti mokinių mokymąsi, paremiant tėvų gebėjimų teikiant mokymosi pagalbą mokiniams ugdymą(si). Svarbi pedagogo kompetencija yra siejama ir su gebėjimu kurti mokymuisi palankią aplinką. Sėkmingas jos kūrimas įmanomas tik palaikant pozityvius ir atvirus santykius su mokiniais, pažįstant jų asmenybes, galimybes ir ugdymosi poreikius. Todėl neišvengiamai sąlygų mokymuisi kūrimui būtini geri bendravimo įgūdžiai. Mokytojo lyderystė atsiskleidžia ir kaip asmeninių savybių išraiška. A.Galkienė (2011) nurodo, kad mokiniai (ypač vyresniųjų klasių) šiuolaikinį mokytoją išivaizduoja kaip ryškią, spalvingą, aukštos erudicijos, geranorišką, patrauklią ir charizmatišką asmenybę.

Konstruktivistinė paradigma, pasak A.Augustinienės, N.Čiučiulkienės, R.Čiužo ir kt. (2006), lemia mokytojo vaidmens kaitą, kuri sąlygoja mokytojo kaip pasakotojo, sprendimų diktotojo ir organizatoriaus virsmą į besimokantį ir nuolat tobulėjantį, prisitaikantį prie besikeičiančių sąlygų ir aplinkybių, atsižvelgiantį į mokinių asmenines savybes „mokinį“, aktyviai siekiantį motyvuoti ir skatinti siekti geresnių mokymosi rezultatų (L.Rupšienė ir A.Skarbalienė, 2010). E.Martišauskienės (2009) teigimu, mokytojo kompetencijos bendrai siejamos su mokymosi visą gyvenimą iššūkiu, apima tiek profesinio, tiek ir asmeninio tobulėjimo sritis. Profesinis mokymasis gali vykti įvairiomis formomis: neformaliai mokantis iš kolegų ir – formaliai, mokantis iš duomenų (A.Hargreavsas, 2008a). Dalinantis patirtimi ypač svarbi yra tarpusavio sąveika.

Trečiasis lygmuo - tai mokytojų **lyderystės raiška tarpusavyje**, įtakojant vieni kitų mokymąsi ir tobulėjimą. Chr. Day ir kt. (2010) teigimu, vyriausieji mokytojai dažnai yra laikomi mokyklos lyderystės šaltiniu. F.Hartlio ir K.Tomo (2010) manymu, daugelis profesionalių pedagogų mano, kad yra pajėgūs pastebėti jaunų kolegų talentą ir prisidėti prie jo ugdymo. A.Pollardas (2006) ypatingai pabrėžia neseniai profesinę kvalifikaciją įgijusių mokytojų stebėjimo būtinybę, stengiantis nustatyti gebėjimus ir paskatinti jo integraciją į mokyklos bendruomenę, išsiliejantį į bendrakultūrinę terpę. Kaip teigiama leidinyje „Profesinė praktika pedagogams“, siūlomas vieni kitų mokymo stebėjimas ir patirties refleksija. Ypatingai savo veiklos, mėginimų, sėkmių ir nesėkmių apmąstymas reikšmingas pirmaisiais integracijos į pedagogų kolektyvą metais, šiuo metu atsiskleidžia pedagogo asmenybė, jo nuostatos ir veiklos vystymo perspektyvos, nusistovėję santykiai su bendruomenės nariais.

Puikiai vadovaujantys klasei ir mokinių mokymuisi pedagogai nėra nepakeičiami. E. Hargryvas ir D. Finkas (2003), aptardami tvariosios lyderystės principus, pabrėžia veiklos perimamumo svarbą. Šį aspektą svarbu pabrėžti ne tik kalbant apie mokyklos vadovų, bet ir apie pedagogų darbą. Puikiai vadovaujantys klasei ir mokinių mokymuisi pedagogai nėra nepakeičiami. Susiklosčius įvairioms nenumatytoms aplinkybėms, neišvengiama pedagogų kaita turi įtakos mokinių nuostatoms, nuotaikoms, mokymosi rezultatyvumui ir motyvacijai. Charizmatiškos asmenybės dažnai patraukia savo pusėn netgi nenorinčius mokytis mokinius, sugeba uždegti juos žinių troškimu ir pažadinti mokymosi motyvaciją, paskatinti juos išnaudoti visas savo mokymosi galimybes. Natūralus vidinis pasipriešinimas netekus mėgstamo pedagogo gali neigiamai atsiliiepti mokinių mokymuisi. Esant galimybėms, šią problemą gali padėti išspręsti išankstinis pasirengimas pokyčiams, apmąstymas, kaip perteikti savo patirtį ir pareigas jas perimantiems pedagogams. Taip pat E.Hargryvso ir D.Finko (2003) nuomone, svarbi lyderio elgsenos etika. Jo požiūris į kitus pedagogus gali būti konkuruojantis ir siekiantis dominuoti bet kokiomis sąlygomis, tačiau gali būti ir tausojantis požiūris, savo veikla neužgožiant, nenustelbiant kitų ir tuo pačiu neprarandant savivertės. Tokia lyderystė yra skatinanti semtis teigiamos patirties ir sekti pavyzdžiu, plėtojant lyderystės idėjas kitų mokytojų tarpe. Ji pasižymi ilgalaikiškumu, tvarumu ir ekspansyvumu. Šis požiūris skatina vystyti teigiamiems tarpusavio santykiams tarp mokinių ir mokytojų, o taip pat ir pačių mokytojų kolektyvo narių tarpe. Pagarba ir garbingas požiūris į konkurenciją skatina aukštomis vertybėmis paremto, darnaus kolektyvo formavimąsi ir jo kokybinį augimą, kuris savo ruožtu teigiamai veikia mokinių požiūrį į mokyklą, mokytojus ir mokymąsi. Autoriai pabrėžia, kad *„tvarioji lyderystė nėra skirta charizmatiškiems lyderiams, kurių pareigas sunku perimti. Ši lyderystė plinta keičiantis individams per įtakos grandines, kurios susieja lyderių veiksmus su jų pirmtakų ir įpėdinių veiksmais“* (E.Hargryvas ir D.Finkas, 2003, p. 4). Nors pareigų perėmimas labiau akcentuojamas kalbant apie mokyklos vadovą, tačiau ši problema aktuali ir kiekvieno pedagogo darbe, siekiant išsaugoti mokinių mokymosi nuoseklumą, darnumą ir efektyvumą.

Remiantis mokytojų lyderystės raiškos į mokymąsi sutelktoje mokykloje analize, galima išskirti keletą pagrindinių mokytojo lyderystės raiškos sričių: mokinių mokymą, asmeninį mokymąsi ir tobulėjimą, bendravimą ir bendradarbiavimą su kitais pedagogais. Asmeninis tobulėjimas siejamas su mokytojo profesinių ir asmeninių savybių ugdymu, saviugda ir kvalifikacijos kėlimu. Asmeninis tobulėjimas leidžia kokybiškai atlikti savo darbą, t.y. mokyti mokinius ir leisti atsiskleisti lyderystei mokymo procese, skatinant mokinių mokymosi motyvaciją, palaikant jų idėjas ir padedant siekti mokymosi tikslų. Tarpasmeninės sąveikos metu mokytojų lyderystė atsiskleidžia per dalinimąsi sava patirtimi, idėjomis bei informacija mokymosi ir mokymo klausimais. Mokytojo lyderystės, sutelktos į mokymąsi, raiška tiesiogiai formuoja mokinių

nuostatas mokymosi atžvilgiu, o taip pat turi įtakos ir požiūrio į mokymą ir mokymąsi formavimuisi kitų mokytojų tarpe.

1.3.3. Mokinio lyderystės raiškos reikšmė sutelktumui į mokymąsi

Mokinys yra svarbiausias mokymo(si) proceso dalyvis, be kurio mokymas ir pačios mokyklos, kaip organizacijos, egzistavimas neturėtų prasmės (I.Stonkuvienė, Z.Nauckūnaitė, 2010). Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatose mokinys yra įvardijamas kaip asmuo, kuris mokosi. Vis dėlto ypač svarbu tampa ne pats mokymosi faktas, o būdas, kuriuo šis veiksmas yra atliekamas. C.D. Glickmanas (2011) nurodo, kad mokinių mokymasis yra viso to, kas daroma mokykloje, dėmesio centras. Kadangi pagal šiuolaikinę mokymosi paradigmą, ypatingai pabrėžiamas mokinio vaidmuo, tad tampa aišku, kad mokinys tampa tiek mokymosi metu įtakojamu, veikiamu objektu, tiek ir pačiu aktyviai veikiančiuoju subjektu, savarakiškai organizuojančiu savo mokymąsi (Mokymasis visą gyvenimą – žinioms, kūrybiškumui ir naujovėms skatinti, 2008; R.Vasiliaskas, 2011). Iniciatyvus mokinio siekis mokytis tampa mokymosi mokytis kompetencijos dalimi, kuri „Pradinio ir pagrindinio ugdymo bendrąsias programose“ (2008) programose atskleidžiama kaip nuostatų:

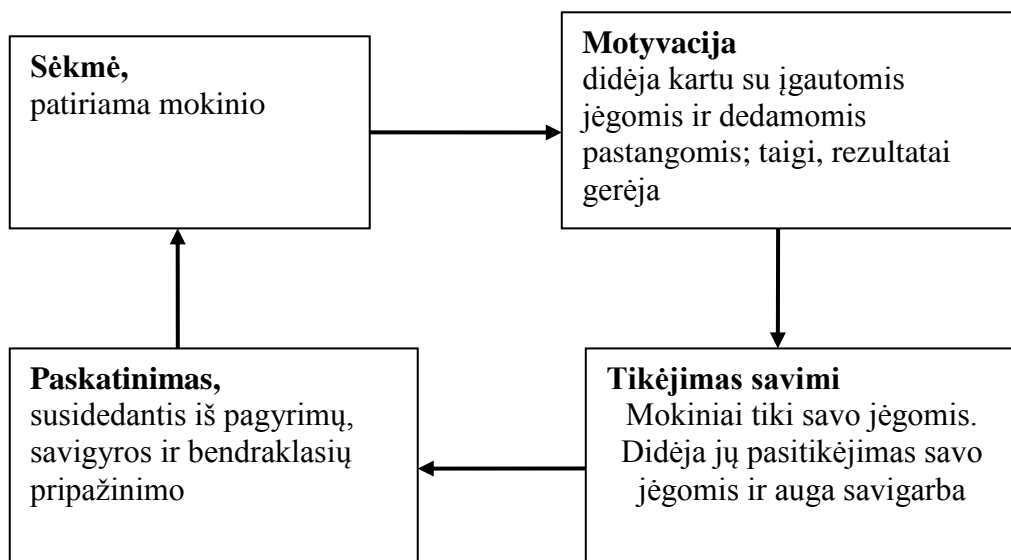
- suprasti, kad mokymasis yra vertingas, visą gyvenimą trunkantis procesas;
- jausti poreikį mokytis ir tobulėti;
- siekti pažinti save kaip besimokančiuosius;
- savarankiškai, kryptingai ir atkakliai siekti užsibrėžto tikslo;
- pasitikėti savimi, tikėti mokymosi sėkme;
- jausti atsakomybę už savo mokymosi veiklą, procesą ir rezultatus;
- dalytis žiniomis, įgyta patirtimi su kitais žmonėmis – ugdymas ir ugdymasis.

Šios nuostatos susiję su mokymosi siekio vizijos įsisąmoninimu, asmenine iniciatyva mokymosi veikloje, kryptingu tikslo siekimu, būdingu lyderystei, atsakomybe už savo priimtus sprendimus ir pasiektus rezultatus, bendravimu ir bendradarbiavimu su kitais mokymo(si) dalyviais. „Mokymasis mokytis suprantamas kaip asmens noras ir pasirengimas imtis naujų užduočių, gebėjimas kontroliuoti pažintinius ir emocinius procesus mokymosi metu ir taikyti įgytus gebėjimus įvairiuose kontekstuose“ (Pradinio ir pagrindinio ugdymo bendrosios programos, 2008, p. 1303). Kitaip tariant, tai reiškia mokinio gebėjimą savarankiškai nusibrėžti mokymosi tikslus ir suplanuoti atitinkamus mokymosi žingsnius, savarankiškai arba drauge su kitais mokiniais atrasti mokymuisi skirtą informaciją įvairiuose informacijos šaltiniuose, spręsti iškilančias problemas, savikritiškai reflektuoti mokymosi procesą, vertinti pasiektą pažangą. P.Jucevičienės (2010) teigimu,

konstruktyvistinis požiūris pabrėžia paties besimokančiojo savarankiško gebėjimo nuspręsti apie pagalbos mokantis reikalingumą svarbą. Savarankiškumas padeda realizuoti giliausiam žmogiškam poreikiui – laisvės ir valdymo poreikiui, kai pats savo jėgomis gali kontroliuoti situaciją ir procesą, šiuo atveju – mokymosi procesą. F.Hartlio ir K.Tomo (2010) nuomone, lyderiai primena pirmaujančius mokinius, tad galima teigti, jog siekiantys pirmauti mokiniai taip pat tampa lyderiais savo aplinkoje mokymosi srityje.

Kadangi mokinio lyderystė, kaip savarankiškas ir iniciatyvus mokymosi siekis, žymiai efektyvesnė pasiteikiant mokytojo pagalbą, tad šios lyderystės raiška galima asmeniniu ir tarpasmeniniu lygmenimis. Asmeniniu lygmeniu lyderystė mokymuisi pasireiškia kaip mokinio individualus savės pažinimas, savo gebėjimų ir žinių įvertinimas ir mokymosi plano kūrimas bei įgyvendinimas pasirenkant tinkamiausią mokymosi strategiją, būdą. Tarpasmeniniu lygmeniu mokiniai bendrauja ir bendradarbiauja, taip darydami įtaką vieni kitų mokymuisi. Ypač svarbi mokinio ir mokytojo sąveika dėl mokytojo kaip vedlio ir pagalbininko pagalbos priėmimo ir grįžtamojo ryšio apie teikiamos pagalbos veiksmingumą suteikimo.

Apibūdinant mokinio lyderystę **mokinio ir mokytojo bendravimo ir bendradarbiavimo** metu, iškyla paties mokymosi proceso savybės, apibrėžiančios mokinio ir mokytojo vaidmenis. Mokymasis – tai procesas, kurio mokytojas negali tiesiogiai kontroliuoti, todėl svarbūs mokytojų ir mokinio tarpusavio santykiai, kurių metu taisomos mokinio savarankiško suvokimo klaidos ir artėjama prie galutinio išmokymo tikslo. Mokymuisi būdingas ir socialumas, ryšio palaikymas, komunikavimas (Dž.Vest-Burnhamas, Dž. Airson, 2005). Teisingam komunikavimui būtinas mokytojo „prieinamumas“ (G.Pettis, 2006). Mokinio bendravimas ir bendradarbiavimas su mokytoju yra laikomas vienu iš svarbiausių mokymosi elementų (A.Rutkienė, V.Zuzevičiūtė, 2009). Tokiu būdu bendraudamas mokytojas stebi ir analizuoja mokinio veiklą, sprendžia apie jo gebėjimus bei mokymosi poreikius bei savo stebėjimo metu padarytų išvadų pagrindu kuria demokratišką, lanksčią aplinką, padedančią skatinti mokinių galimybes ir joms atsiskleisti konstruojant savo bendrą suvokimą, atrandant prasmes, įgyjant naujų žinių. Mokinys mokytojui suteikia galimybes pažinti jį patį ir jo gebėjimus, išreiškia savo požiūrį ir pageidavimus mokymosi klausimais. Mokytojas skatina mokinio gebėjimą mokytis, ugdo jo mokymosi mokytis kompetenciją. Toks mokymasis virsta įsisąmonintu mokymusi - *mokymusi, kylančiu iš paties mokinio, turinčio galimybę įsisąmoninti prasmes kaip asmenišką patyrimo dalį*“ (G.Butkienė, A.Kepalaitė, 1996, p.135). Įsisąmonintas mokymasis gali būti suvokiamas kaip motyvuotas mokymasis. Mokymosi motyvacija yra vienas veiksmingiausių veiksnių, skatinančių aktyvų ir savarankišką mokinio mokymąsi ir lemiančių šio mokymosi efektyvumą (žr. 3 pav.).



Šaltinis: sudaryta pagal G.Pettis, 2006, p. 60

3 pav. Gerasis mokinio mokymosi ciklas

Sėkmė, motyvacija, paskatinimas ir tikėjimas savo jėgomis, kaip mokymosi ciklą veikiantys veiksniai, įtakoja vienas kitą ir skatina mokinio mokymąsi, jo susitelkimą į veiklą, susijusią su mokymusi. Tikėjimas savimi skatina mokinio savarankiškumą ir iniciatyvumą, kaip lyderystės išraišką. Laiku gautas tinkamas paskatinimas (mokytojo, bendraklasių ar teigiamo vidinio savęs suvokimo) suponuoja sėkmės išgyvenimą, siekiant užsibrėžto tikslo. Savo ruožtu, sėkmė skatina teigiamos motyvacijos didėjimą, norą stengtis ir džiaugtis pasiteisinusiomis pastangomis, įtikint, kad galimi dar didesni ar kitokie laimėjimai. Kiekvienas ciklo ratas sąlygoja mokinio augimą ir tobulėjimą, jo mokymosi kompetencijos ugdymą(si). G.Pettis (2006) pastebi, kad daugelis novatoriškų mokytojų, linkusių lyderiauti, neretai skiria mokiniams per sunkias užduotis. Tai kliudo patirti sėkmę ir neleidžia mokiniui tobulėti. Be to, paties mokytojo nuoširdus susidomėjimas, rodomos emocijos, entuziazmas skatina ir mokinių susidomėjimą mokymusi. Perimamos žinios siejamos su jau turima patirtimi ir individualiai jas apdorojant kuriamos naujos prasmės, atitinkančios kiekvieno individo suvokimą. Šios patirties kaupimui svarbi mokytojo pagalba mokiniui sukuriant tinkamą aplinką, skatinančią mokinio savikūrą ir tobulėjimą, stimuliuojančią jo kaip besimokančio individo tobulėjimo procesą (R.Čiužas, 2007). Todėl mokinio lyderystei reikštis yra labai svarbus bendravimas ir bendradarbiavimas su mokytoju, jo palaikymas reikiamu metu.

Lyderystės grupėje atveju, aktyvus mokinytis, kuris yra linkęs prisiimti atsakomybę už savo mokymąsi ir perimti iniciatyvą į savo rankas, tampa mokymosi lyderiu, įtraukdamas į šią veiklą ir kitus, nes jis yra linkęs spręsti kylančias problemas, nesėkmės atveju imtis iniciatyvos ir prašyti draugų pagalbos, stengtis pakeisti esamą situaciją, koncentruojasi į tobulėjimą ir pozityvumą (G.Pettis, 2006, p. 72). Toks mokinio mokymasis įkūnija konstruktyvistinės mokymosi paradigmos

teoriją, paremtą individualia žmogaus (mokinio) patirtimi, kuri sudaro naujų žinių ir mokėjimų konstravimo pagrindą aktyviai turtinant savo patyrimą, gilinant supratimą ir žinias.

Svarbus tampa ir paties **mokinio savęs pažinimas**, savo gebėjimų identifikavimas ir pažangos vertinimas. Savianalizė sukuria ypač kokybiško mokymosi prielaidas (P.Metjusas, 2010). Tokiam aktyviam besimokančiajam pedagogo pagalba tampa labiau patariamuoju palaikymu, reikalaujančiu iš pedagogo mentorstės įgūdžių. Pats mokinys, aktyviai organizuodamas ir planuodamas savo mokymąsi, savarankiškai analizuoja įgytą patirtį, kompleksiskai apdorodamas turimas ir naujai įgytas žinias bei informaciją, siekdamas atrasti naujus sprendimus ir prasmes, kaip senos ir naujos patirčių samplaikos išdavos. Taigi, mokinys pats pradeda aktyviai dalyvauti savo mokymosi organizavime, įtakoja savo pažangos procesą, gaudamas mokytojo palaikymą. Ypač svarbūs tampa paties mokinio gebėjimai, polinkiai, poreikiai, aplinka ir iniciatyvumas. Pasak R.Čiužo (2007), dirbant su mokiniais, kurie atsakingai žiūri į savo veiklos pasekmes, išskiria prioritėtines sritis, adekvačiai vertina savo gebėjimus ir sugeba išsikelti mokymosi tikslus, argumentuoti savo pasirinkimą bei sprendimus, reikia taikyti kitokius darbo metodus ir strategijas, atsižvelgti į šiuos mokinių bruožus organizuojant mokymo ir mokymosi procesą. Keičiantis mokinio vaidmeniui paveikesni tampa netiesioginiai mokymosi poveikio būdai (P.Sahlberg). Iš esmės besikeičiantis požiūris į mokinį pabrėžia jo vidinės veiklos ir žmogiškųjų tikslų reikšmę, įsivaizduojant mokinį kaip smalsią, žingeidžią, savarankiškai žinių ir numatyto tikslo siekiančią asmenybę, kuriai reikalingas patarėjas, konsultantas, švelniai ir lanksčiai nukreipiantis mokinio aktyvumą tinkama kryptimi, tačiau pastebima, kad realiai mokiniams dar trūksta gebėjimo patiems išsikelti mokymosi tikslus (I.Stonkuvienė ir Z.Nauckūnaitė, 2010).

Mokinys, būdamas besimokančios organizacijos nariu, perima mokykloje puoselėjamas vertybes ir mokymosi patirtį bei idėjas, yra įtraukiamas į mokymo(si) procesą, perimdamas visuotinai plėtojamas nuostatas mokymo(si) atžvilgiu. Pabrėžiant paties mokinio lyderystę ir iniciatyvumą, remiantis konstruktyvistine mokymosi idėja, galima teigti, kad mokinys tampa aktyviu į mokymąsi sutelktos mokyklos organizacijos nariu, hierarchinėje mokyklos struktūroje užimančiu vietą greta pedagogų, tapdamas jų partneriu ir bendraautoriumi, kryptingai siekiančiu gerų mokymosi rezultatų ir besimėgaujantiu pačiu mokymosi procesu. Mokinio lyderystė atsiskleidžia ir grupinės veiklos metu siūlant ir priimant kitų besimokančiųjų idėjas, jas plėtojant ir ieškant naujų, efektyvių sprendimų. Pažindamas save ir savo gebėjimus bei trūkumus mokinys bendradarbiauja su mokytoju, teikdamas jam reikalingos informacijos, padėdamas tinkama kryptimi vystyti savo gebėjimus, nurodydamas mokymo(si) spragas ir poreikius.

2. Į MOKYMĄSI SUTELKTOS LYDERYSTĖS RAIŠKOS LIETUVOS MOKYKLOJE TYRIMO METODIKA

Atliekant tyrimą anketos platinamos Vilkaviškio rajono mokyklose, siekiant išsiaiškinti, kaip į mokymąsi sutelkta lyderystės raiška atsiskleidžia vieno rajono mokyklų aplinkoje.

1 lentelė. Vilkaviškio rajono mokyklų, mokinių ir mokytojų skaičius 2012/2013 m.m.

Eil.nr.	Mokykla	Mokinių skaičius	Mokytojų skaičius
1.	Vilkaviškio "Aušros" gimnazija	748	60
2.	Kybartų Kristijono Donelaičio gimnazija	358	40
3.	Pilviškių „Santakos“ gimnazija	500	66
4.	Gražiškių gimnazija	230	35
5.	Virbalio vidurinė mokykla	254	32
6.	Bartninkų Jono Basanavičiaus vidurinė mokykla	256	32
7.	Sūdavos vidurinė mokykla	228	34
8.	Vištyčio Petro Kriaučiūno vidurinė mokykla	150	25
9.	Kybartų „Saulės“ progimnazija	598	43
10.	Vilkaviškio Salomėjos Nėries pagrindinė mokykla	702	73
11.	Vilkaviškio pagrindinė mokykla	266	32
12.	Alvito pagrindinė mokykla	158	28
13.	Gižų Kazimiero Baršausko pagrindinė mokykla	126	23
14.	Keturvalakių pagrindinė mokykla	150	27
15.	Klampučių pagrindinė mokykla	54	17
16.	Pajevonio pagrindinė mokykla	119	23
17.	Paežerių pagrindinė mokykla	80	18
Iš viso:		4933	602

Tyrimo metu analizuota 194 mokytojų ir 264 mokinių nuomonė. Atliktas interviu su šešiais skirtingų tipų mokyklų vadovais, po du kiekvieno mokyklos tipo atstovus. Kiekybinio tyrimo imčiai apskaičiuoti naudota formulė:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + 1/N} ;$$

Kur Δ yra paklaidos dydis, o N – generalinė visuma.

Darbo metu taikyti kiekybinis ir kokybinis tyrimo metodai.

Kiekybinio tyrimo anketos klausimai sugrupuoti, siekiant atskleisti skirtingus lyderystės, sutelktos į mokymąsi, raiškos aspektus mokykloje. Išskiriami: organizacinis, tarpasmeninis ir asmeninis lyderystės lygmenys, analizuojamas respondentų požiūris į besimokančios organizacijos bruožų raišką mokyklos aplinkoje. Lygmenys išskirti remiantis O.Visockienės ir L.Šiaučiukėnienės

(2000) teiginiais. Sudarant teiginius, atspindinčius lyderystės, sutelktos į mokymąsi, raišką organizaciniame lygmenyje, remtasi P.Sahlbergo (2005) ir A.Augustinienės, N.Čiučiulkienės, R.Čiužo ir kt. (2006) bei kitų mokslinės literatūros autorių teiginiais.

Lyderystės, sutelktos į mokymąsi, mokytojams ir mokiniams skirti teiginiai išskirti remiantis teorinės mokslinės literatūros analizės 1.3.2 ir 1.3.3 poskyriais. Asmeninio lygmens teiginiai suformuluoti remiantis „Pradinio ir pagrindinio ugdymo bendrąsias programose“ (2008) išskirtomis mokymosi nuostatomis. Organizacijai būdingi bruožai išskirti remiantis P.Jucevičienės (2009), P.Senge ir kt. (2008) teiginiais. Taip pat remtasi V. Beresnevičiūtės ir kt. (2011) tyrimo „Longitudinis lyderystės raiškos švietime tyrimas“ medžiaga bei kontruktivistine mokymosi paradigma. Kokybiniam tyrimui sudarytas pusiau struktūruotas klausimynas, kurį sudarant remiamasi teorinės darbo dalies mokslinės literatūros analize.

Kokybinio tyrimo duomenys analizuojami loginiu-indukciniu būdu, tai yra, pasitelkus mąstymo procesą, kai stebėjimo duomenys interpretuojami mąstant, analizuojant ir apibendrinant tyrimo dalyvių mintis (C.M. Charles, 1999, p. 174). Kokybinė imtis sudaroma atsižvelgiant į tyrimo tikslus ir turinį. Tai – stebėjimo (tyrimo) objektai, kurie yra pakankamai informatyvūs tyrimo tikslų atžvilgiu. Kokybinė imtis kryptinga, formuojama tyrėjo nuožiūra. Ją gali sudaryti net vienas objektas, pasižymintis savybėmis, lemiančiomis nagrinėjamos problemos sprendimą. Tyrėjas yra ekspertas reiškiniu atžvilgiu. Todėl tyrimo objektas turi atitikti iš anksto numatytą kriterijų. Tokiu būdu sudaroma ne atsitiktinė, o kriterijaus imtis (B.Bitinas, 2006, p. 100). Imties paskirtis – papildyti nagrinėjamas kategorijas nauju turiniu, jas paaiškinti ir atskleisti ryšius su kitomis kategorijomis. Tyrimui reikalingų duomenų rinkimui pasirinktas pusiau struktūrizuoto interviu metodas, leidžiantis informantams atviriau išreikšti savo nuomonę. Taip pat toks informacijos gavimo būdas yra naudingas, kadangi ne tik suteikia galimybę patikrinti mokslinės literatūros analizės metu padarytas prielaidas, bet ir leidžia tikėtis atrasti naujų aspektų, susijusių su analizuojama tema. Kadangi mokyklai vadovauja mokyklos direktorius ir pavaduotoja, tad kokybinio tyrimo metu buvo analizuojama dviejų informantų nuomonė.

Tyrimo metu analizuojami trijų mokymo(si) proceso dalyvių grupių požiūriai į lyderystės, sutelktos į mokymąsi, raišką mokykloje: mokyklos vadovo, mokytojų ir mokinių.

Prieš pateikiant anketą respondentams, jie trumpai supažindinami su tyrimo tikslu. Tyrimo metu buvo užtikrintas respondentų informacijos konfidencialumas. Pildant anketą nebuvo reikalaujama informacijos, galinčios padėti nustatyti asmens tapatybę, o tyrimo rezultatai skelbiami tik apibendrinti. Tyrimo metu, apklausiant informantus, laikomasi savanoriškumo, konfidencialumo, nešališkumo principų. Vykdamas apklausą buvo laikomasi etikos reikalavimų, vengiama įtakoti tyrimo dalyvių nuomonę. Apklausoje metu buvo laikomasi laisvanoriškumo principo, todėl kiekvienas tyrimo dalyvavęs respondentas atsakė į klausimus savo noru, turėdamas

teisę atsisakyti dalyvauti tyrime. Interviu atliekamas tyrimo dalyviams įprastoje ir patogioje jų darbo aplinkoje. Prieš pradėdant pokalbį su respondentu, pateikiama informacija apie tyrimo temą ir tikslą.

Duomenų analizei naudota SPSS ir Excel programos. Statistiniam ryšiui tarp kintamųjų nustatyti naudotas Spearman'o koreliacijos koeficientas. Šio koeficiento skaičiavimas paremtas rangų palyginimu. Koeficiento reikšmė kinta nuo +1 iki -1. Kuo reikšmė arčiau nulio, tuo koreliacinis ryšys laikomas silpnesniu. Reikšmingi duomenys iliustruojami pateikiant jų procentines reikšmes. Nurodomas stiprus ir vidutinis ryšys.

3. TYRIMO REZULTATAI IR JŲ APIBENDRINIMAS

3.1. Kiekybinių tyrimo duomenų analizė

Tyrimo metu buvo gauti duomenys apie kiekybinio tyrimo dalyvius (žr. 2 lentelę). Sociodemografiniai duomenys naudingi bendrai tyrimo dalyvių charakteristikai ir sudaro prielaidas duomenų lyginamajai analizei, atsižvelgiant į šiuos požymius.

2 lentelė. Kiekybinio tyrimo dalyvių sociodemografinė charakteristika

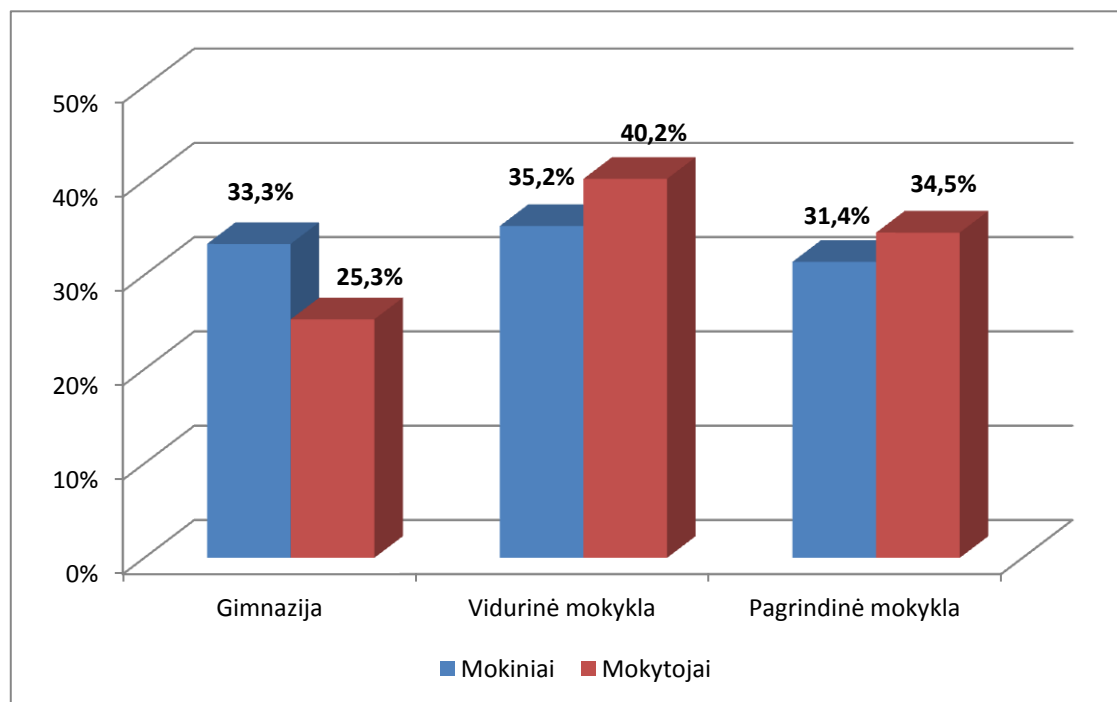
Mokytojai		
Amžius	Iki 30 m.	7,2 %
	31-40 m.	9,3%
	41-50 m.	35,1%
	51-60 m.	29,9%
	61 m. ir daugiau	18,6%
Kvalifikacinė kategorija	Mokytojas	7,7 %
	Vyr.mokytojas	47,9%
	Mokytojas metodininkas	37,1%
	Mokytojas ekspertas	4,6%
	Neatestuotas	2,6%
Darbo stažas	Iki 5 m.	2,6%
	6-10 m.	12,9%
	11-15 m.	22,7%
	16 ir daugiau	61,9%
Lytis	Vyras	10,3%
	Moteris	89,7%
Mokiniai		
Klasė	VIII klasė	18,6%
	IX klasė	37,5%
	X klasė	18,6%
	XI klasė	13,3%
	XII klasė	12,1%
Lytis	Berniukas	44,3%
	Mergaitė	55,7%

Tyrimo dalyvavę mokytojai gali būti apibūdinami kaip vidutinio amžiaus asmenys, daugiau nei keturiasdešimt metų. Dominuoja 41-50 metų amžiaus respondentai. Jų turima pedagoginio darbo patirtis dažniausiai siekia daugiau nei 16 metų darbo stažo. Tyrimo dalyvavusių mokytojų tarpe vyrauja vyr.mokytojo ir mokytojo metodininko kvalifikacinės kategorijos. Moterų skaičius viršija vyrų skaičių, jos sudaro tyrimo dalyvių daugumą. Remiantis šiais rezultatais galima teigti, kad tyrimo dalyvavusių mokytojų sociodemografinė charakteristika atitinka ankstesnių tyrimų duomenis (Lietuva. Švietimas regionuose. Mokytojai. 2006, 2005, p. 87).

Apžvelgiant tyrimo dalyvavusius mokinius, galima konstatuoti, kad dėl duomenų patikimumo anketos buvo pateikiamos vyresnių klasių mokiniams, pasižymintiems gilesniu suvokimu ir

mąstymu. Anketos nebuvo dalinamos pradinė ir vidutinio amžiaus klasių mokiniams. Dėl mokyklų tarpe vyraujančių pagrindinių mokyklų skaičiaus tyrimo dalyvių tarpe dominuoja IX ir VIII klasių mokiniai (žr. 1 lentelę). Pagal lytį tyrime dalyvavę mokiniai pasiskirstė panašiomis dalimis, nėra aiškaus berniukų ar mergaičių dominavimo, nors mergaičių skaičius nežymiai viršija berniukų skaičių.

Kadangi mokyklos tipas gali turėti įtakos lyderystės idėjų sklaidai ir požiūriui į mokymąsi bei mokyklos bendruomenės narių pažiūroms, todėl tyrime dalyvavę mokytojai ir mokiniai buvo suskirstyti pagal tris mokyklų tipus: gimnazijos, vidurinės mokyklos ir pagrindinės mokyklos.



4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal mokyklų tipus

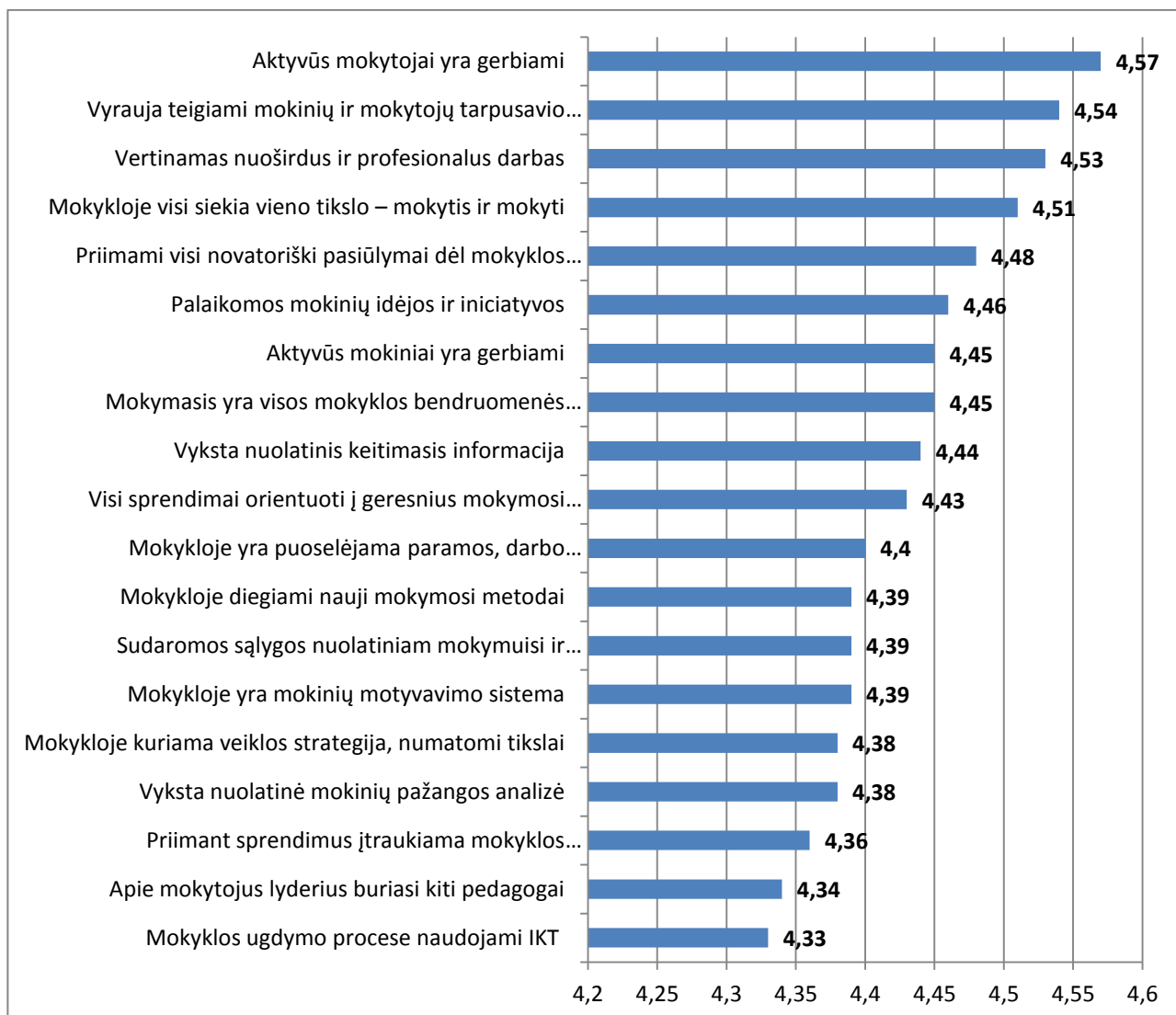
Remiantis šiais duomenimis, nustatyta, kad respondentai beveik lygiomis dalimis atstovavo visų tipų mokyklas. Tai leidžia tikėtis, kad tyrimo rezultatai atskleidė realią visų mokyklų tipų situaciją. Be to, toks tyrimo dalyvių santykis leidžia atlikti lyginamąją analizę, atsižvelgiant į tyrimo dalyvių atstovaujamos mokyklos tipą.

Analizuojant kiekybinio tyrimo metu gautus duomenis, pirmiausiai buvo apžvelgta bendra visų mokyklų tipų situacija. Vertinant rezultatus pateiktas rezultatų vidurkis (mediana), parodantis bendrą visų įverčių vidurkį. Vertindami anketoje pateiktus teiginius tyrimo dalyviai galėjo rinktis iš penkių atsakymo variantų nuo visiško pritarimo iki prieštaravimo.

Atliekant duomenų analizę pasirinkta mokinių ir mokytojų požiūrio lyginimas pagal tuos pačius kriterijus. Nors mokiniams ir mokytojams vertinimui pateikti teiginiai, atspindintys į mokymąsi sutelktos lyderystės raišką mokykloje, nėra vienodi, tačiau daugelis jų sutampa ir liečia panašius mokyklos bendruomenės veiklos aspektus. Atsižvelgiant į tai, yra galimas mokinių ir

mokytojų požiūrių į lyderystės, sutelktos į mokymąsi raišką mokyklos aplinkoje, analizuojant šį reiškinį bendrame mokyklų kontekste.

Mokinių vertinimų vidurkiai pateikiami 5 pav.



5 pav. **Mokinių į mokymąsi sutelktos lyderystės vertinimas organizaciniame lygmenyje (vertinimų vidurkiai)**

Nors mokiniai ne visuomet yra pakankamai kompetentingi, kad galėtų įvertinti visus mokykloje vykstančius procesus, tačiau jų pastabumas ir nuomonė vertinant mokymo ir mokymosi bei lyderystės sklaidos mokykloje situaciją yra labai svarbi. Mokinių nuomonių analizė leidžia teigti, kad jų manymu, mokyklose ryškiausiai atsiskleidžia šios savybės: pagarba aktyviems mokytojams, teigiami mokinių ir mokytojų tarpusavio santykiai, nuoširdaus ir profesionalaus darbo vertinimas ir siekiama vieningo mokymo ir mokymosi tikslo (žr. 5 pav.). Išskirtų savybių visuma leidžia teigti, kad mokyklose vyrauja teigiama mokymosi atmosfera, pasižyminti dideliu dėmesiu mokymuisi ir mokinių bei mokytojų tarpusavio santykiams. A.Hargryvso, G.Halasho ir B.Ponto (2007) teigimu, sėkmingose organizacijose jų nariai sugeba mokytis ne tik pavieniui, bet ir kaip kolektyvas, grupė. Mokymas ir mokymasis, kaip vieningas siektinas tikslas gali būti įvardinamas

kaip visos organizacijos veiklos bruožas. Nedaug atsilieka ir mokymosi kaip visos mokyklos bendruomenės pripažįstamos vertybės vertinimas, kurio vertinimų vidurkis siekia 4,45 balo. Tarpusavio santykiai, dalinantis teigiama patirtimi ir susitelkiant į bendro tikslo siekimą taip pat yra labai svarbūs. Nors nurodoma ypatinga pagarba aktyviems mokytojams, tačiau galima pastebėti, kad požiūris į aktyvius ir pažangius mokinius nėra toks pat teigiamas. Mokinių lyderystė mokymosi srityje yra ne mažiau svarbi nei mokytojų, nes mokinių mokymasis yra pagrindinis mokyklos tikslas. Būtent mokinių mokymosi rezultatai, efektyvumas atskleidžia mokinių ir mokytojų pastangų vieningumą ir efektyvumą. Mokytojų tobulėjimas nėra savitikslis, jis orientuotas į pagalbos mokiniams teikimą mokymosi srityje, šios pagalbos kokybinį augimą.

Mažiausiai atsiskleidžia IKT naudojimas mokymo procese, mokytojų būrimasis aplinkui mokytojus lyderius, mokyklos bendruomenės narių įtraukimas priimant sprendimus bei mokyklos veiklos strategijos kūrimas. Žemas IKT naudojimas mokymo metu gali būti siejamas su neaukštu mokykloje diegiamų naujų mokymo metodų vertinimu. Mokinių nuomonių prieštarumas vertinant mokytojų lyderystę verčia susimąstyti apie lyderystės suvokimą mokinių tarpe. Nors mokiniai pabrėžia, kad mokyklose yra vertinamos mokytojų iniciatyvos ir profesionalumas, rodoma pagarba mokytojų gebėjimams, tačiau taip pat nurodo, kad mokytojų telkiamasis aplink lyderiaujančias asmenybes nėra ryškus. Galima daryti prielaidą, kad tai susiję su lyderystės stiliumi arba lyderių asmenybėmis ir jų bruožais. Kadangi Ph. Hallingeris ir R.H. Heckas (2010) nurodo, kad lyderių gebėjimas perteikti savo idėjas kitiems ir skatinti sekimą jų pavyzdžiu yra svarbus kuriant bendruomenės kultūrą, tad galima teigti, kad mokytojų-lyderių kaip mokyklos kultūros kūrėjų vaidmuo atsiskleidžia nepakankamai, kadangi jie nepasižymi gebėjimu telkti aplinkui save bendraminčius. Kaip nurodo L. Lašvėjus (1998), didelis darbo krūvis ir laiko stoka lemia mokytojų atsiskyrimą, individualizmo raišką, per mažai atsiskleidžiant tarpusavio bendravimui ir keitimuisi turima patirtimi ir informacija. Tai gali būti viena iš tikėtinų priežasčių, dėl ko aplink mokytojus lyderius mažiau buriasi kiti mokytojai.

Taip pat atsiskleidė ir žemesnis mokinių mokyklos valdymo ypatumų vertinimas. Tikėtina, kad nepakankamai įtraukiant mokinius į mokyklos bendruomenės veiklą, trūkstant informacijos apie jos organizavimą mokiniai negali pilnai įvertinti mokyklos veiklos organizavimo proceso ir dėmesio jų mokymosi rezultatams. Šių teiginių papildomai analizei reikšminga ir mokytojų nuomonė, kadangi jie yra mokymo proceso organizatoriai, atsakingi už jo planavimą ir vykdymą, geriausiai išmanantys šio proceso ypatumus.

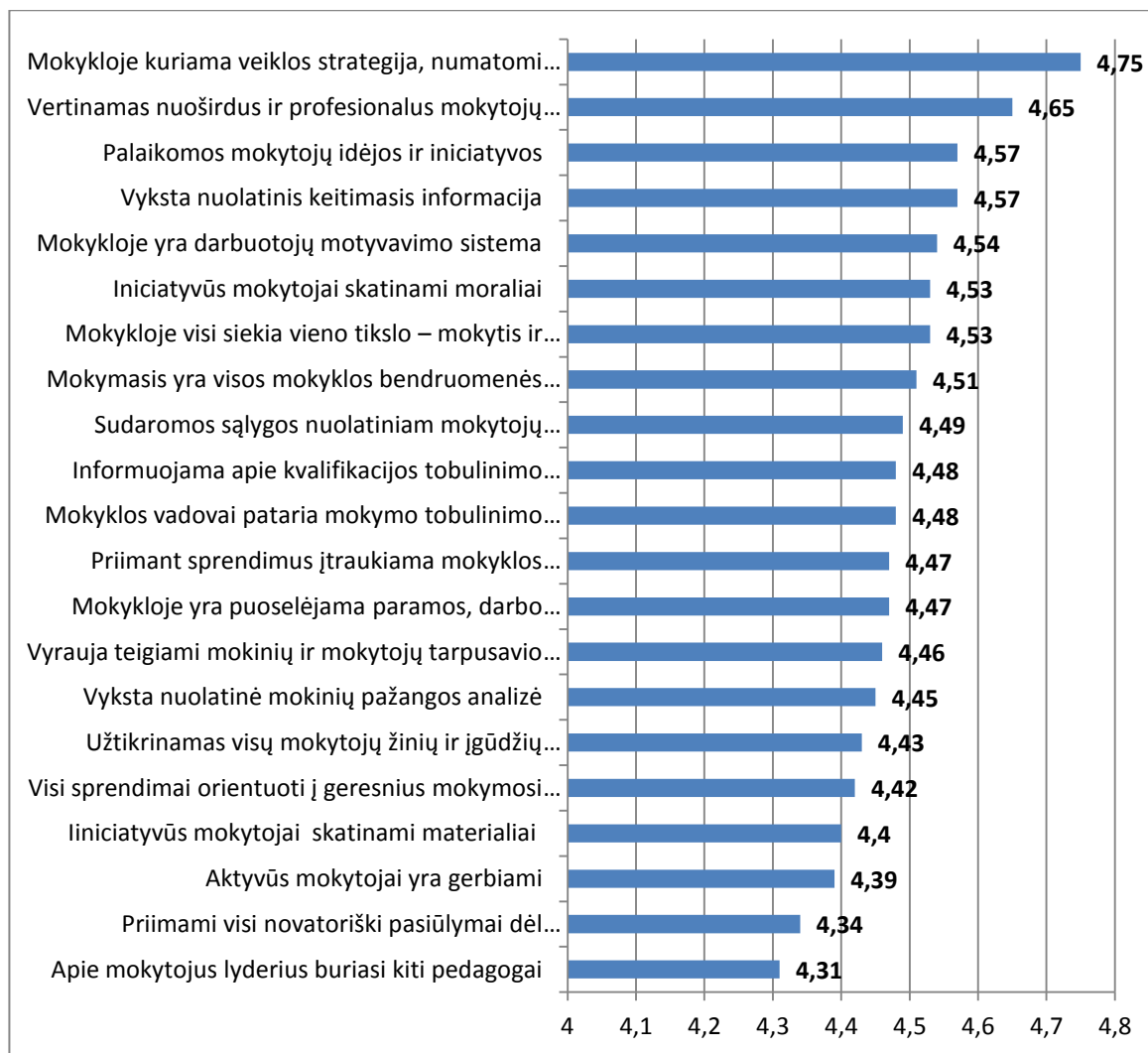
Analizuojant lyderystės, sutelktos į mokymąsi, bruožų raišką organizacijoje ir jų tarpusavio ryšį, buvo pritaikytas Spearman'o koeficientas. Ryškiausi koreliacijos pavyzdžiai pateikiami 3 lentelėje.

3 lentelė. Lyderystės, sutelktos į mokymąsi, raiškos mokykloje, vertinimo sąsajos (mokinių požiūris) (Spearman'o koeficientas *, reikšmingas, kai $p < 0,01$)

Teiginiai	Mokykloje kuriama veiklos strategija, numatomi tikslai	Vyksta nuolatinis keitimasis informacija	Priimami visi novatoriški pasiūlymai dėl mokyklos patobulinimo	Apie mokytojus lyderius buriasi kiti pedagogai	Aktyvūs mokytojai yra gerbiami	Aktyvūs mokiniai yra gerbiami	Sudaromos sąlygos nuolatiniam mokymuisi ir tobulėjimui	Priimant sprendimus įtraukiama mokyklos bendruomenė
Mokykloje kuriama veiklos strategija, numatomi tikslai	-	0,217	0,082	0,492	0,071	0,276	0,114	0,241
Vyksta nuolatinis keitimasis informacija	0,217	-	0,162	-0,050	0,323	-0,009	-0,062	0,140
Priimami visi novatoriški pasiūlymai dėl mokyklos patobulinimo	0,082	0,162	-	0,217	0,278	0,127	0,002	0,116
Apie mokytojus lyderius buriasi kiti pedagogai	0,492	-0,050	0,217	-	0,073	0,211	0,171	0,219
Aktyvūs mokytojai yra gerbiami	0,071	0,323	0,278	0,073	-	0,058	-0,086	0,198
Aktyvūs mokiniai yra gerbiami	0,276	-0,009	0,127	0,211	0,058	-	0,027	0,009
Sudaromos sąlygos nuolatiniam mokymuisi ir tobulėjimui	0,114	-0,062	0,002	0,171	-0,086	0,027	-	0,270
Priimant sprendimus įtraukiama mokyklos bendruomenė	0,241	0,140	0,116	0,219	0,198	0,009	0,270	-

Nustatyta, kad dažniausiai pagarba aktyviems mokytojams siejama su nuolatinio keitimasi informacija ir novatoriškų pasiūlymų dėl mokyklos patobulinimo priėmimu. Galima teigti, kad mokytojai, kurie savo mokyklos aplinkoje išvelgia tinkamą bendravimui atmosferą, bendrauja ir bendradarbiauja su kitais mokytojais, keičiasi turima patirtimi ir informacija, kurių pasiūlymai yra priimami ir jiems pritariama, taip pat teigiamai vertina ir mokykloje vyraujančią pagarbą aktyviems mokytojams (žr. 3 lentelė). Stiprus koreliacinis ryšys nustatytas tarp mokykloje kuriamos veiklos strategijos ir numatomų tikslų vertinimo ir manymo, kad aplink lyderiaujančius mokytojus buriasi ir kiti pedagogai bei pagarbos aktyviems mokiniams. Tikėtina, kad toks požiūris yra būdingas mokyklų mokinių aktyvo nariams, kurie yra labiau įsitraukę į veiklą mokykloje, dalyvauja priimant svarbius sprendimus. Sąlygų nuolatiniam mokymuisi ir tobulėjimui sudarymas siejamas su mokyklos bendruomenės įtraukimu į sprendimų priėmimą, bendruomenės dalyvavimu mokyklos gyvenime. Vadinasi, galima daryti išvadą, kad bendruomeniškas dalyvavimas priimant mokyklai svarbius sprendimus, visų mokyklos bendruomenės narių aktyvus įsitraukimas ir įtraukimas yra svarbus nuolatinio mokymosi ir tobulėjimo sąlygų sudarymui mokykloje.

Mokytojų požiūris į mokyklos organizacijos sutelktumą į mokymąsi atsiskleidžia 6 pav.



6 pav. Mokytojų į mokymąsi sutelktos lyderystės vertinimas organizaciniame lygmenyje (vertinimų vidurkiai)

Mokytojų požiūris į lyderystės, sutelktos į mokymąsi, raiškos elementus mokyklos organizacijoje atsiskleidė ypač pabrėžiant mokykloje kuriamą veiklos strategiją ir tikslų numatymą, nuoširdaus ir profesionalaus mokytojų darbo vertinimą, nuolatinį keitimąsi informacija, mokytojų idėjų ir iniciatyvų palaikymą, mokyklose esančią mokytojų motyvavimo sistemą, moralinį mokytojų skatinimą bei vieningo mokymo ir mokymosi tikslo siekimą (žr. 6 pav.). Tyrimo rezultatai rodo, kad mokyklose skiriama pakankamai dėmesio veiklos strategijos ir tikslų numatymui, nors mokiniai šiuos teiginius įvertino žemiau, tačiau jų vertinimą galima pateisinti nepakankamu įtraukimu į mokyklos valdymą ir informacijos apie mokykloje vykstančius organizacinius procesus trūkumu. Interpretuojant tyrimo rezultatus, galima daryti prielaidą, kad mokyklų mokytojų motyvavimo sistemų pagrindą sudaro moralinės skatinimo priemonės, skiriamos už pastangas ir darbo rezultatus. Vis dėlto, galima pastebėti, kad papildomos galimybės mokymuisi ir tobulėjimui galėtų taip gali būti laikomos svarbiomis motyvavimo priemonėmis.

Žemiausiai mokytojai vertino būrimąsi aplink aktyvius mokytojus-lyderius, novatoriškų pasiūlymų dėl mokyklos patobulinimo priėmimą, pagarbą aktyviems mokytojams ir materialinį mokytojų skatinimą. Šie vertinimai leidžia teigti, kad mokytojai nepakankamai suprata save kaip organizacijos visumą, nepakankamai puoselėja bendruomeniškumą, o tai, pasak L. Lašvėjaus (1998), neigiamai veikia organizacinio mokymosi nuoseklumą, mokymosi tvarumą. Detaliau išanalizuoti šią situaciją galima tik pasitelkus tarpasmeninio ir asmeninio lygmenų tyrimo rezultatų analizę.

Kadangi visos mokyklos bendruomenės bendras tikslas, R. Ališausko (2009a; 2009b), yra svarbiausia visos mokyklos valdymo strategijos dalis, sudaranti prielaidas sutelktumo į mokymąsi raiškai, tad tyrimui ypač svarbi mokinių ir mokytojų nuostata, kad mokyklų bendruomenėse vyrauja vieno tikslo – mokyti ir mokytis, siekimas. Tai leidžia daryti išvadą, kas mokyklose gana aiškiai pasireiškia sutelktumo į mokymąsi nuostatos. Toks vieningo tikslo siekimas, R.J.Marzano ir kt. (2011) teigimu, yra pagrindinė lyderystės sklaidos mokykloje sąlyga, paverčianti visą bendruomenę, vieningo tikslo siekiančia bendruomene. G.Pettis (2008) pabrėžia vertybių įtaką organizacijos bendruomenės kultūros savitumui. Remiantis šiuo autoriumi galima teigti, kad mokymo ir mokymosi vertingumo pripažinimas svarbus į mokymąsi sutelktos organizacijos kultūros kūrimui rajono mokyklose. Remiantis V.J. Pukevičiūte (2007) šį mokymosi reikšmės suvokimą galima laikyti vienu iš mokėjimo mokytis kompetencijos elementų.

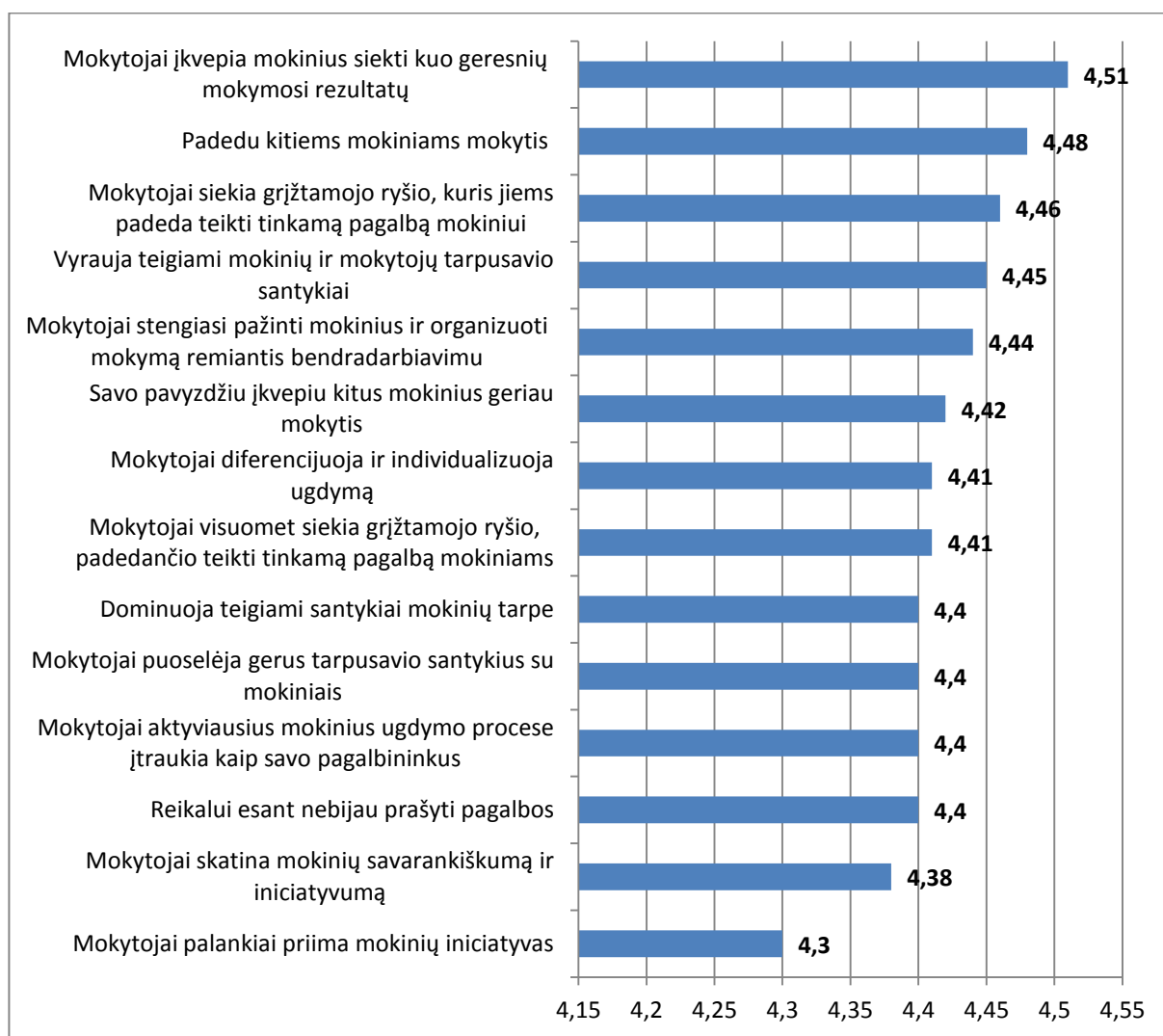
Mokytojų teiginių vertinimo koreliacija atskleidė teiginių vertinimo tarpusavio ryšius.

4 lentelė. Lyderystės, sutelktos į mokymąsi, raiškos mokykloje, vertinimo sąsajos (mokytojų požiūris) (Spearman'o koeficientas, reikšmingas, kai $p < 0,01$)

Teiginiai	Mokymasis yra visos mokyklos bendruomenės pripažįstama vertybė	Iniciatyvūs mokytojai skatinami materialiai	Iniciatyvūs mokytojai skatinami moraliai	Apie mokytojus lyderius buriasi kiti pedagogai	Aktyvūs mokytojai yra gerbiami	Mokykloje yra darbuotojų motyvavimo sistema
Mokymasis yra visos mokyklos bendruomenės pripažįstama vertybė	-	0,275	0,061	0,429	0,208	0,434
Iniciatyvūs mokytojai skatinami materialiai	0,275	-	0,421	0,392	0,129	0,186
Iniciatyvūs mokytojai skatinami moraliai	0,061	0,421	-	0,444	0,143	-0,009
Apie mokytojus lyderius buriasi kiti pedagogai	0,429	0,392	0,444	-	0,194	0,102
Aktyvūs mokytojai yra gerbiami	0,208	0,129	0,143	0,194	-	0,471
Mokykloje yra darbuotojų motyvavimo sistema	0,434	0,186	-0,009	0,102	0,471	-

Nustatytas ryšys tarp mokytojų požiūrio į teiginius: apie mokytojus lyderius buriasi kiti pedagogai, iniciatyvūs mokytojai skatinami materialiai ir iniciatyvūs mokytojai skatinami moraliai. Galima daryti prielaidą, kad materialinis ir moralinis paskatinimas yra svarbus mokytojų lyderystei. Taip pat mokymasis laikomas visos mokyklos pripažįstama vertybe tada, kai apie mokytojus lyderius buriasi ir kiti pedagogai ir kai mokykloje yra darbuotojų motyvavimo sistema. Pagarba aktyviems mokytojams taip pat siejama su mokykloje esančia motyvavimo sistema ir mokymosi kaip vertybės pripažinimu. Vadinasi, motyvavimas yra svarbus mokytojų lyderystės raiškai ir sutelktumui į mokymą ir mokymąsi.

Bendrą mokyklos organizacijos mokymo ir mokymosi kultūros iliustravimą papildo lyderystės sutelktumo į mokymąsi raiškos tarpasmeniniame lygmenyje analizė.



7 pav. **Mokinių į mokymąsi sutelktos lyderystės vertinimas tarpasmeniniame lygmenyje (vertinimų vidurkiai)**

Remiantis mokinių požiūriu, galima išskirti mokyklose vyraujančius tarpasmeninius santykius, paremtus mokytojų teigiama įtaka, įkvepiant mokinius geriau mokytis, mokinių tarpusavio pagalba mokantis bei mokytojų grįžtamojo ryšio siekiu, padedant mokiniams gerinti jų

mokymosi rezultatus. Pasak A. Rutkienės ir V. Zuzevičiūtės (2009), mokinio bendravimas ir bendradarbiavimas su mokytoju yra laikomas vienu iš svarbiausių mokymosi elementų. Todėl mokyklos tarpasmeninio lygmens vertinimas yra svarbus dėl atsiskleidžiančios teigiamos mokinio ir mokytojo sąveikos, sukuriančios prielaidas mokytojų ir mokinių lyderystės, sutelktos į mokymąsi, raiškai ir sklaidai mokyklos bendruomenėje. Mokytojų gebėjimas įkvėpti mokinius geresnių mokymosi rezultatų siekimui yra svarbus mokytojų lyderystės įrodymas. Mokinio pastangos padėti kitiems ir dalintis savo sukauptomis žiniomis ir gebėjimais pasireiškia kaip lyderio gebėjimas skleisti savo patirtį, skatinant kitų mokinių lyderystę.

Žemiausiai vertinamas mokytojų atvirumas mokinių iniciatyvoms, mokinių savarankiškumo ir iniciatyvumo skatinimas bei teiginiai, susiję su mokinių ir mokytojų bei mokinių ir mokinių tarpusavio santykiais. Tai atskleidžia nepakankamą dėmesį tarpusavio santykių kūrimui ir plėtojimui, bendravimo kultūros stoką. Galima teigti, kad vis dar vyrauja pasyvus mokinio vaidmuo, rodant per mažai savarankiškumo mokymosi srityje, klausant mokytojo nurodymų ir juos vykdančią. Galima konstatuoti mokinių iniciatyvos trūkumą. Siejant šią prielaidą su žemu mokinių savarankiškumo ir iniciatyvumo skatinimu, galima daryti išvadą, kad patys mokytojai skatina mokinių pasyvumą, kaip jiems patogesnę mokinio vaidmenį.

Tyrimo duomenų analizė leido išskirti mokinių teiginių vertinimų ryšius tarpasmeniniame lygmenyje.

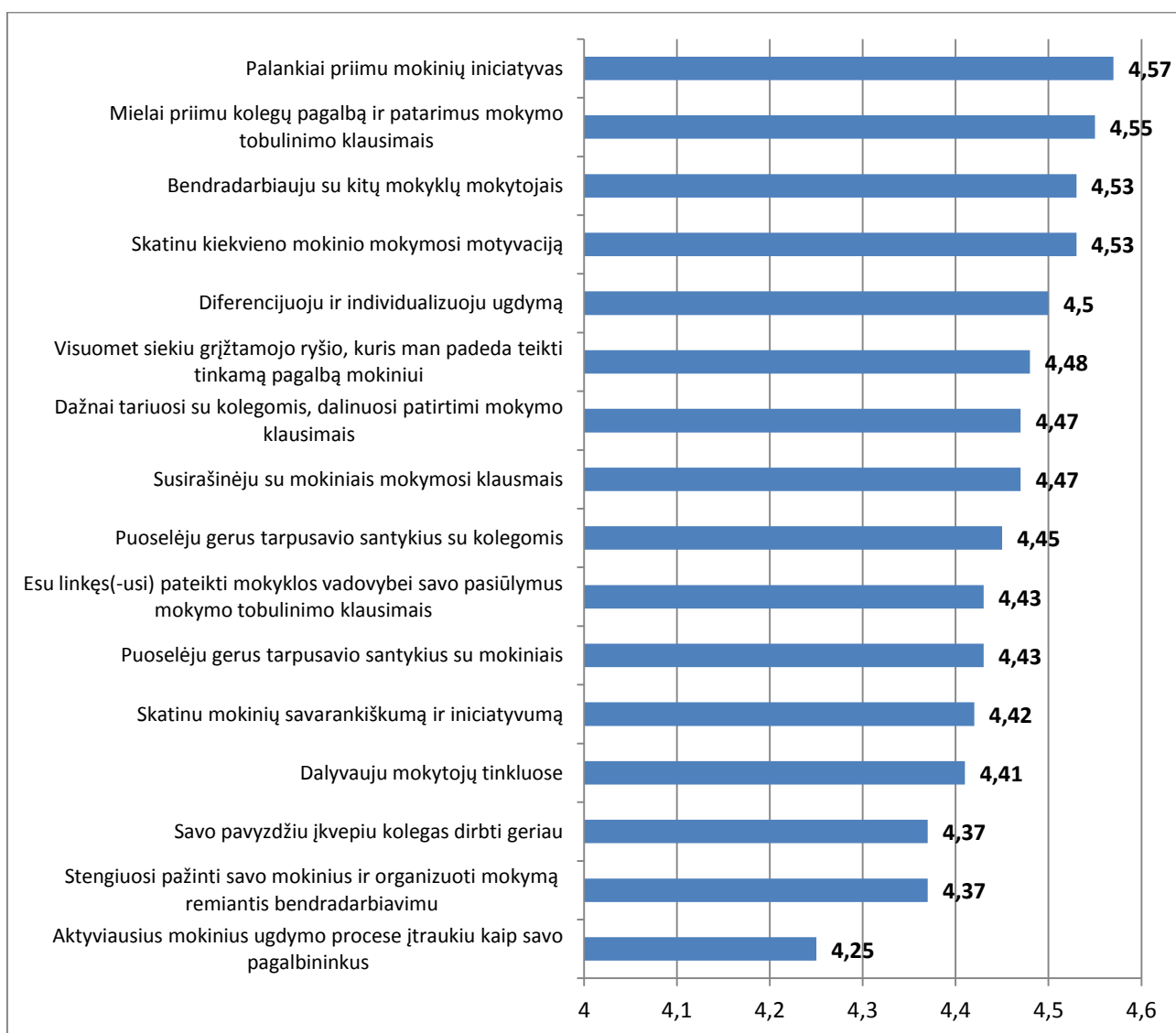
5 lentelė. Lyderystės, sutelktos į mokymąsi, raiškos tarpasmeniniame lygmenyje, vertinimo sąsajos (mokinių požiūris) (Spearman'o koeficientas, reikšmingas, kai $p < 0,01$)

Teiginiai	Reikalui esant nebijau prašyti pagalbos	Mokytojai palankiai priima mokinių iniciatyvas	Vyrauja teigiami mokinių ir mokytojų tarpusavio santykiai	Dominuoja teigiami santykiai mokinių tarpe	Savo pavyzdžiu įkvėpiu kitus mokinius geriau mokytis
Reikalui esant nebijau prašyti pagalbos	-	0,339	0,159	0,334	0,171
Mokytojai palankiai priima mokinių iniciatyvas	0,339	-	0,306	0,315	0,206
Vyrauja teigiami mokinių ir mokytojų tarpusavio santykiai	0,159	0,306	-	0,130	0,317
Dominuoja teigiami santykiai mokinių tarpe	0,334	0,315	0,130	-	0,073
Savo pavyzdžiu įkvėpiu kitus mokinius geriau mokytis	0,171	0,206	0,317	0,073	-

Ryškesniausiai atsiskleidė penkių tarpasmeninių lygmenį charakterizuojančių teiginių vertinimas. Galima teigti, kad mokiniai, reikalui esant nebijo prašyti pagalbos jei mokytojai palankiai priima jų iniciatyvas, o mokinių tarpe vyrauja teigiami santykiai. Vadinasi, gerai mokinių savijautai svarbus

mokytojo pripažinimas ir geri santykiai su bendraamžiais. Geri santykiai su mokytojais yra papildoma sąlyga, susijusi su teigiamu mokinių pavyzdžiu, įkvepiant kitus mokinius geriau mokytis. Taip pat teigiamas mokytojų požiūris į mokinių rodomą iniciatyvą siejamas su gerais mokinių ir mokytojų santykiais. Apibendrinant galima teigti, kad mokinių santykiai su mokytojais svarbūs jų iniciatyvumui ir lyderystės raiškai. Kadangi mokymosi procesui yra būdingas socialumas, nuolatinė tarpusavio sąveika ir keitimasis informacija (Dž.Vest-Burnhamas, Dž. Airson, 2005), tai geri tarpasmeniniai santykiai sukuria pagrindą komunikavimui tarp mokinio ir mokytojo, pasitikėjimui vieni kitais ir mokinio asmenybės atsiskleidimui lyderystės, sutelktos į mokymąsi, srityje.

Mokytojų tarpasmeninio lygmens vertinimų vidurkiai pateikiami 8 pav.



8 pav. Mokytojų į mokymąsi sutelktos lyderystės vertinimas tarpasmeniniame lygmenyje (vertinimų vidurkiai)

Tarpasmeninėje srityje mokytojai labiausiai išskyrė palankų požiūrį į mokinių iniciatyvas, kolegų pagalbą ir patarimus mokymo tobulinimo klausimais, bendradarbiavimą su kitų mokyklų

mokytojais ir kiekvieno mokinio mokymosi motyvacijos skatinimą, kaip rajono mokyklose vyraujančius tarpasmeninių santykių bruožus. Atsiskleidė lyderystė tarpusavyje mokytojų bendravimo ir bendradarbiavimo bei santykių su mokiniais srityse. Keitimasis informacija ir patirtimi, mokymasis vieniems iš kitų yra svarbi perimamumo sąlyga, kurią E. Hargryvsas ir D. Finkas (2003) išskiria kaip vieną svarbių lyderystės mokyme dalių. Autorių nuomone, pedagogo veikla tampa vertingesnė, o lyderystė – tvaresnė, kai užtikrinamas veiklos perimamumas. Dalinimasis patirtimi sudaro sąlygas tokiam perimamumui bei lyderystės sklaidai mokyklos viduje ir už mokyklos ribų, bendraujant ir bendradarbiaujant su kitų mokyklų mokytojais, semiantis jų turimos patirties ir pritaikant ją savo aplinkoje.

Nustatytas žemas aktyviausių mokinių įtraukimo kaip pagalbininkų ugdymo procese, mokinių pažinimo siekiant geresnių mokymo rezultatų ir teigiamo pavyzdžio įtakos geresniam kolegų darbui vertinimas. Tai liudija apie nepakankamą mokinių įtraukimą, nepakankamą mokytojų pasitikėjimą mokinių galiomis ir gebėjimais, iniciatyvumo nepripažinimą.

Mokytojų teiginių vertinimo ryšiai atsiskleidžia 6 lentelėje. Dėl teiginių gausos, jie lentelėje pateikiami koduotais skaitmenimis. Skaitmenų paaiškinimai pateikiami lentelės apačioje.

6 lentelė. Lyderystės, sutelktos į mokymąsi, raiškos tarpasmeniniame lygmenyje, vertinimo sąsajos (mokytojų požiūris) (Spearman'o koeficientas, reikšmingas, kai $p < 0,01$)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	-	-0,022	0,178	-0,016	0,155	0,221	0,194	0,434	0,032
2	0,073	-	0,394	0,005	-0,168	0,181	-0,043	0,066	0,116
3	0,178	0,394	-	-0,023	0,030	0,119	0,065	0,123	0,032
4	-0,016	0,005	-0,023	-	0,377	0,128	0,199	0,092	0,317
5	0,155	-0,168	0,030	0,377	-	0,071	0,165	0,112	0,166
6	0,221	0,181	0,119	0,128	0,071	-	0,350	0,249	0,101
7	0,194	-0,043	0,065	0,199	0,165	0,350	-	0,268	0,417
8	0,434	0,066	0,123	0,092	0,112	0,249	0,268	-	0,224
9	0,032	0,116	0,032	0,092	0,166	0,101	0,417	0,224	-

Lyderystės, sutelktos į mokymąsi, raišką tarpasmeniniame lygmenyje apibūdinantys teiginiai:

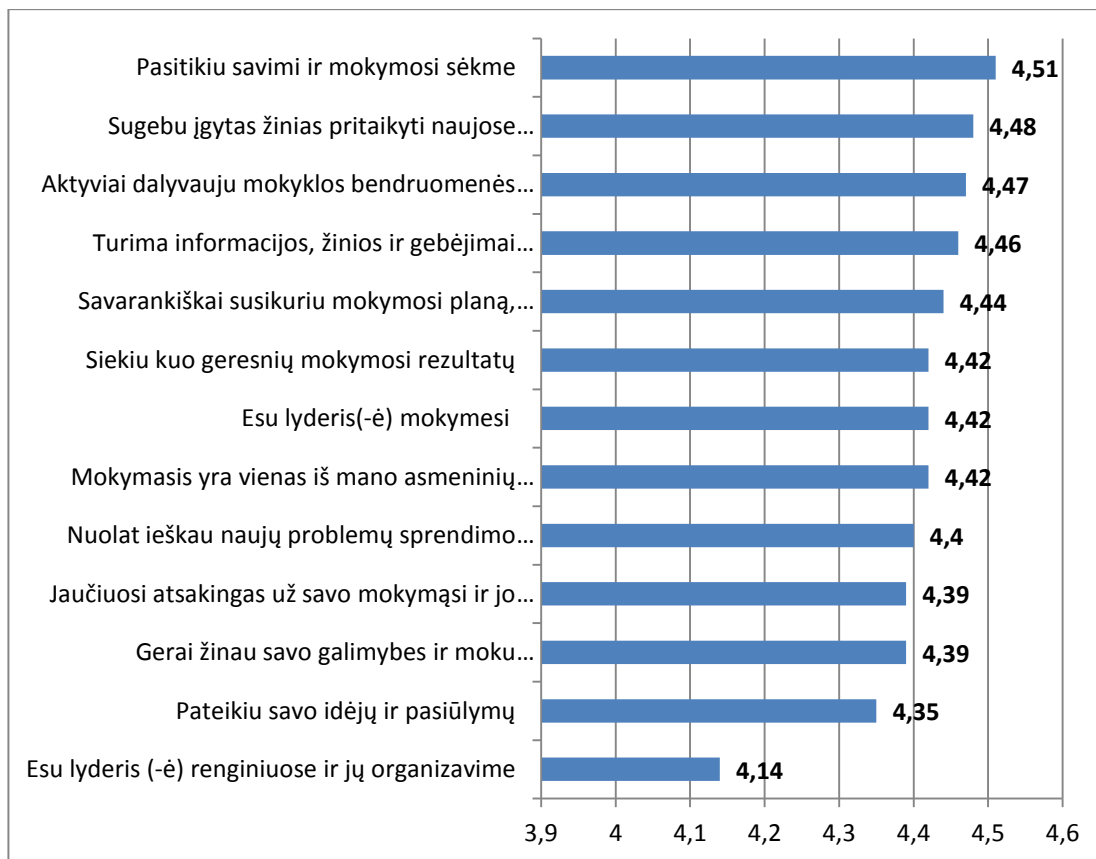
1. Skatinu kiekvieno mokinio mokymosi motyvaciją.
2. Diferencijuojau ir individualizuojau ugdymą.
3. Puoselėjau gerus tarpusavio santykius su mokiniais.
4. Dalyvauju mokytojų tinkluose.
5. Bendradarbiauju su kitų mokyklų mokytojais.
6. Mielai priimu kolegų pagalbą ir patarimus mokymo tobulinimo klausimais.
7. Savo pavyzdžiu įkvepiu kolegas dirbti geriau.

8. Esu linkęs(-usi) pateikti mokyklos vadovybei savo pasiūlymus mokymo tobulinimo klausimais.

9. Visuomet siekiu grįžtamojo ryšio, kuris man padeda teikti tinkamą pagalbą mokiniui.

Duomenų analizė atskleidė ryšius tarp mokinių motyvacijos skatinimo ir mokytojų iniciatyvumo pateikiant mokyklos vadovybei savo pasiūlymus mokymo tobulinimo klausimais. Tikėtina, kad iniciatyvių mokytojų aktyvumas pasireiškia iš karto įvairiose srityse: santykiuose su mokyklos vadovybe ir santykiuose su mokiniais. Tokiu būdu mokytojai-lyderiai daro įtaką mokinių mokymuisi ir mokyklos veiklos organizavimui. Jų veikla atsiskleidžia įvairiuose lygmenyse. Ugdymo diferencijavimas ir individualizavimas siejamas su gerų santykių su mokiniais puoselėjimu. Vadinasi, geri santykiai yra tinkamo ugdymo organizavimo pagrindas. Dalyvavimas mokytojų tinkluose aukščiau vertinamas jei bendradarbiaujama su kitų mokyklų mokytojais. Vertinant savo teigiamo pavyzdžio įtaką geresniam kolegų darbui, nustatytas ryšys su pagalbos iš kitų mokytojų ir jų patarimų mokymo tobulinimo klausimais priėmimu ir grįžtamojo ryšio siekiant padėti mokiniams siekimu. Apibendrinant galima daryti išvadą, kad mokytojų lyderystė mokymo ir mokymosi srityje per tarpasmeninius santykius atsiskleidžia įvairiais aspektais, darant įtaką mokymo organizavimui, bendradarbiaujant su kolegomis, priimant jų patarimus ir pagalbą. Visa tai daroma siekiant teikti tinkamą pagalbą mokiniams.

Pateikiami duomenys lyderystės, sutelktos į mokymąsi ir raišką asmeniniame lygmenyje



9 pav. Mokinių į mokymąsi sutelktos lyderystės vertinimas asmeniniame lygmenyje (vertinimų vidurkiai)

Mokiniai aukščiausiai vertino pasitikėjimą savimi ir mokymosi sėkme, sugebėjimą žinias pritaikyti naujose situacijose, aktyvų dalyvavimą mokyklos bendruomenės gyvenime ir turimos informacijos ir gebėjimų tapimą naujos patirties priėmimo ir įsisavinimo pagrindu. Šie bruožai atspindi konstruktyvistinės mokymosi sampratos ypatumus. P. Sahlbergas (2005) ir G. Pettis (2008) mokymąsi apibūdina kaip aktyvų konstravimo procesą ir sukauptų žinių susiejimą. Šiuo požiūriu mokymasis atsiskleidžia kaip turimų ir gaunamų žinių susiejimas, pritaikymas naujomis aplinkybėmis. Pasireiškia mokymosi aktyvumas ir išryškėja besimokančiojo vaidmuo. Lyderystei svarbus yra pasitikėjimas savimi ir savo jėgomis, ryžtingumas ir drąsa rizikuoti, imtis iniciatyvos bei atsakomybės už savo mokymąsi ir jo rezultatus. Vis dėlto mažai atsiskleidžia mokinių iniciatyvumas ir savarankiškumas mokymesi.

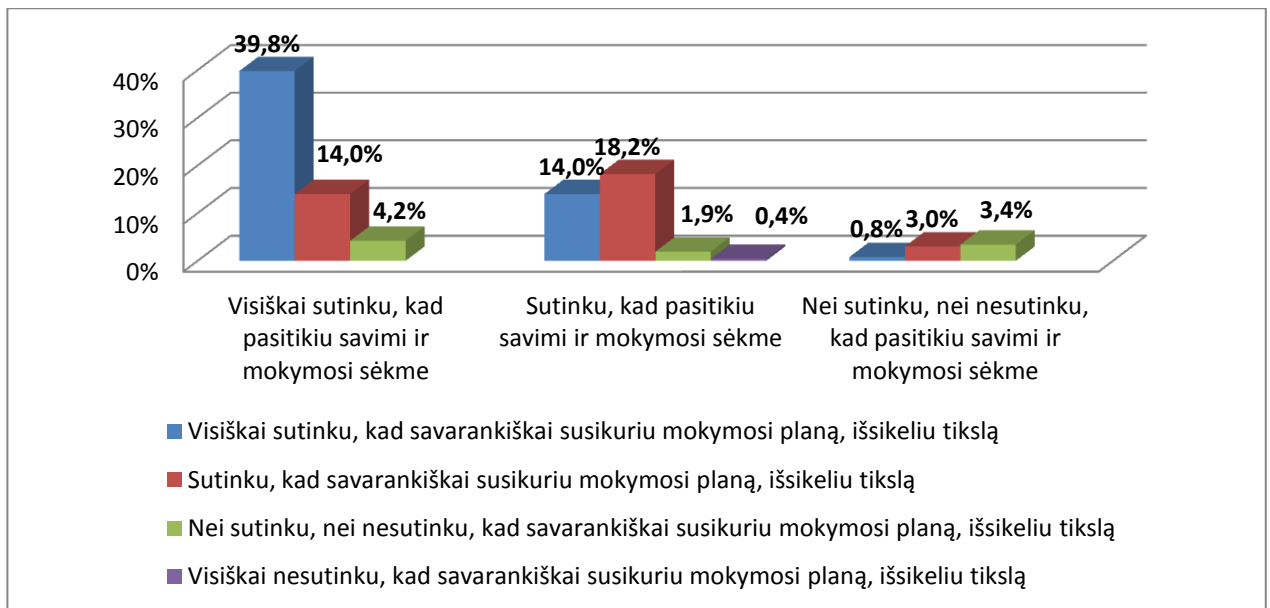
Žemiausi vertinimai nustatyti vertinant šiuos teiginius: esu lyderis(-ė) renginiuose ir jų organizavime, pateikiu savo idėjų ir pasiūlymų bei gerai žinau savo galimybes ir moku pasirinkti tinkamiausius mokymosi būdus ir priemones. Galima daryti išvadą, kad aktyvus dalyvavimas mokyklos bendruomenės gyvenime dažniausiai pasireiškia kaip dalyvavimas renginiuose, tačiau ne jų organizavime. Idėjų ir pasiūlymų pateikimas gali būti siejamas su nustatytu mokytojų nepalankiu požiūriu į mokinių iniciatyvas. Akivaizdu, kad nors mokiniai pasitiki savo gebėjimais mokytis, tačiau jiems dar reikalinga mokytojo pagalba išsiaiškinant savo stipriąsias puses ir tikslingai panaudojant savo gebėjimus mokymosi srityje, panaudojant tinkamiausius mokymosi būdus ir priemones, individualizuojant savo mokymąsi. Pažįstant save ir savo trūkumus bei privalumus svarbus bendravimas ir bendradarbiavimas su mokytoju, pasitikėjimas ir geri tarpusavio santykiai. A. Rutkienė ir V. Zuzevičiūtė (2009) mokinio bendravimą ir bendradarbiavimą su mokytoju laiko vienu iš svarbiausių mokymosi elementų. Todėl galima teigti, kad rajono mokyklose ypač aktualus mokytojo kaip mentoriaus ir patarėjo vaidmuo, padedant mokiniams išsiaiškinti savo gebėjimus ir mokantis kryptingai organizuoti savo mokymosi procesą, nepasikliaujant vien tik mokymosi sėkme, bet ir sukuriant jai realų pagrindą.

Atliekant tyrimo duomenų analizę, buvo siekiama nustatyti ryšį tarp mokinių lyderystės, sutelktos į mokymąsi, vertinimo asmeniniame lygmenyje. Šiai analizei taikytas Spearman'o koeficientas. 7 lentelėje pateikiami svarbiausi rezultatai, atskleidžiantys teiginių vertinimo sąsajas ir leidžiantys daryti prielaidas apie mokinių sutelktumą į mokymąsi ir lyderystę asmeninėje srityje.

7 lentelė. Lyderystės, sutelktos į mokymąsi, raiškos asmeniniame lygmenyje, vertinimo sąsajos (mokinių požiūris) (Spearman'o koeficientas, reikšmingas, kai $p < 0,01$)

Teiginiai	Mokymasis yra vienas iš mano asmeninių gyvenimo tikslų	Esu lyderis(-ė) mokymesi	Gerai žinau savo galimybes ir moku pasirinkti tinkamiausius mokymosi būdus ir priemones	Savarankiškai susikuriu mokymosi planą, išsikeliu tikslą	Turima informacijos, žinios ir gebėjimai tampa naujos informacijos priėmimo ir įsisavinimo pagrindu	Pasitikiu savimi ir mokymosi sėkme	Siekiu kuo geresnių mokymosi rezultatų
Mokymasis yra vienas iš mano asmeninių gyvenimo tikslų	-	0,144	-0,037	0,244	0,068	0,128	-0,005
Esu lyderis(-ė) mokymesi	0,144	-	0,217	0,048	0,341	0,130	0,123
Gerai žinau savo galimybes ir moku pasirinkti tinkamiausius mokymosi būdus ir priemones	-0,037	0,217	-	0,032	0,144	0,016	0,250
Savarankiškai susikuriu mokymosi planą, išsikeliu tikslą	0,244	0,048	0,032	-	0,190	0,349	0,168
Turima informacijos, žinios ir gebėjimai tampa naujos informacijos priėmimo ir įsisavinimo pagrindu	0,068	0,341	0,144	0,016	-	0,113	0,175
Pasitikiu savimi ir mokymosi sėkme	0,128	0,130	0,016	0,349	0,113	-	0,174
Siekiu kuo geresnių mokymosi rezultatų	-0,005	0,123	0,250	0,168	0,175	0,174	-

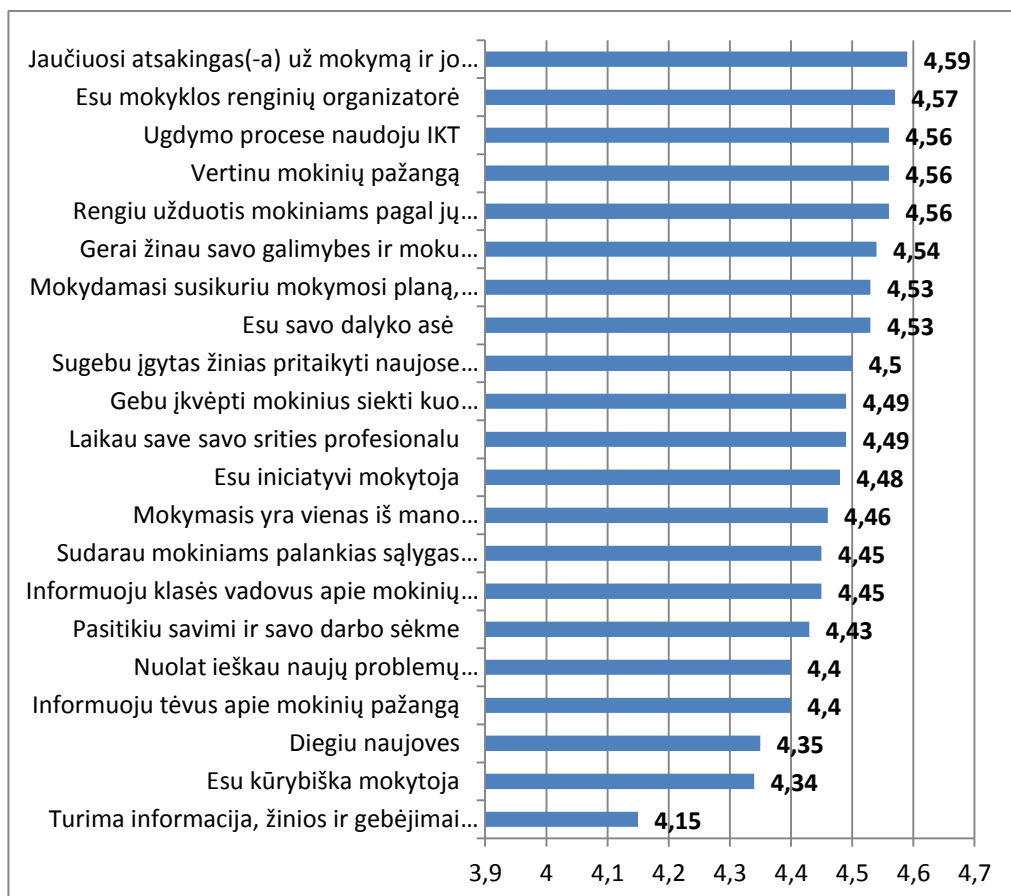
Išskirti septyni teiginiai, kurių vertinimai susiję tarpusavio ryšiais. Nustatyta, kad mokymasis kaip vienas iš asmeninio gyvenimo tikslų siejamas su savarankiškai sukuriamu mokymosi planu ir tikslo išsikėlimu. Tai atskleidžia mokinių motyvuotumo ir gebėjimo įgyvendinti savo tikslus ryšį. Lyderystė mokymesi susijusi su konstruktyvistine mokymosi samprata, pasireiškiančia kaip turimos informacijos ir žinių bei gebėjimų panaudojimas priimant ir įsisavinant naują informaciją. Todėl galima teigti, kad konstruktyvistinė mokymosi samprata sudaro sąlygas lyderystės raiškai. Gerų mokymosi rezultatų siekimas susijęs su savo galimybių žinojimu ir gebėjimu pasirinkti tinkamiausius mokymosi metodus ir priemones. Todėl galima daryti prielaidą, kad padedant mokiniams pažinti save ir savo gebėjimus, atrasti tinkamiausius mokymosi būdus ir priemones, galima paskatinti ir padėti siekti geresnių mokymosi rezultatų. Tai galima apibūdinti kaip vieną iš mokinių netiesioginio motyvavimo priemonių. Savarankiškas mokymosi plano ir tikslų numatymas svarbus tampa pasitikėjimui savimi ir mokymosi sėkme (žr. 10 pav.).



10 pav. **Mokinių savarankiško mokymosi plano kūrimo ir tikslo išsikėlimo ryšys su pasitikėjimu savimi ir mokymosi sėkme**

Paveiksle atsiskleidžia teigiamas mokinių savarankiškumo ir pasitikėjimo savimi ir savo mokymusi ryšys.

11 pav. Pateikiami mokytojų asmeninio lygmens teiginių vertinimų vidurkiai.



11 pav. **Mokytojų į mokymąsi sutelktos lyderystės vertinimas asmeniniame lygmenyje (vertinimų vidurkiai)**

Mokytojai asmeniniame lygmenyje aukščiausiai vertino atsakomybę už mokymą ir jo rezultatus, mokyklos renginių organizavimą, IKT naudojimą ugdymo procese, mokinių pažangos vertinimą ir užduočių rengimą atsižvelgiant į jų gebėjimus. Šių teiginių išskyrimas atskleidžia dėmesį naujų mokymo metodų taikymui, atsakomybės už savo atliekamą darbą prisiėmimui bei mokinių mokymosi proceso stebėjimą ir įtaką jo sėkmei.

Žemiausiais balų vidurkiais įvertinti teiginiai, nusakantys turimos informacijos, žinių ir gebėjimų kaip naujos informacijos priėmimo ir įsisavinimo pagrindo panaudojimą, naujovių diegimą, iniciatyvumą. Tyrimo duomenų analizės metu buvo nustatytas mokytojų teiginių vertinimo ryšys asmeniniame lygmenyje, pateikiami reikšmingiausi rezultatai. Teiginiai 8 lentelėje koduojami skaitmenimis, kurių reikšmė pateikiama lentelės apačioje.

8 lentelė. Lyderystės, sutelktos į mokymąsi, raiškos asmeniniame lygmenyje, vertinimo sąsajos (mokytojų požiūris) (Spearman'o koeficientas, reikšmingas, kai $p < 0,01$)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1		0,523	-0,005	0,172	0,082	0,060	0,055	0,080	0,205	0,216
2	0,523	-	-0,001	0,207	0,063	0,204	0,150	0,086	0,236	0,050
3	0,175	-0,001	-	0,342	0,350	0,089	0,022	0,400	0,278	0,096
4	0,172	0,207	0,342	-	0,306	-0,021	0,135	0,135	0,384	0,374
5	0,082	0,063	0,350	0,306	-	0,259	0,029	0,366	0,136	0,120
6	0,060	0,204	0,089	-0,021	0,259	-	0,373	0,182	0,106	0,053
7	0,055	0,150	0,022	0,135	0,029	0,373	-	0,306	0,215	0,238
8	0,080	0,086	0,400	0,135	0,366	0,182	0,306	-	0,266	0,183
9	0,205	0,236	0,278	0,384	0,136	0,106	0,215	0,266	-	0,289
10	0,216	0,050	0,096	0,374	0,120	0,053	0,238	0,183	0,289	-

Lyderystės, sutelktos į mokymąsi, raišką asmeniniame lygmenyje apibūdinantys teiginiai:

1. Gebu įkvėpti mokinius siekti kuo geresnių mokymosi rezultatų.
2. Sudarau mokiniams palankias sąlygas mokymuisi.
3. Informuoju klasės vadovus apie mokinių pažangą.
4. Ugdymo procese naudoju IKT.
5. Esu mokyklos renginių organizatorė.
6. Mokymasis yra vienas iš mano asmeninių gyvenimo tikslų.
7. Mokydamasi susikuriu mokymosi planą, išsikeliu tikslą.
8. Turima informacija, žinios ir gebėjimai tampa naujos informacijos priėmimo ir įsisavinimo pagrindu.
9. Pasitikiu savimi ir savo darbo sėkme.

10. Jaučiuosi atsakingas(-a) už mokymą ir jo rezultatus.

Duomenų analizė atskleidė, kad egzistuoja ryšys tarp mokytojų teiginių vertinimo. Gebėjimas įkvėpti mokinius siekti kuo geresnių mokymosi rezultatų siejamas su palankių mokymuisi sąlygų mokiniams kūrimu. Nustatytas ryšys tarp klasės vadovų informavimo apie mokinių daromą pažangą ir turimos informacijos, žinių ir gebėjimų tapimo naujos informacijos priėmimo ir įsisavinimo pagrindu. IKT naudojimas darbe susijęs su pasitikėjimo savimi ir savo darbo sėkme bei atsakomybės už mokymą ir jo rezultatus vertinimu. Galima sakyti, kad atsakomybė įpareigoja mokytojus ieškoti naujų mokymo būdų bei metodų, įsisavinti naujas technologijas, tobulėti. Tuo pačiu pasiekti rezultatai padeda jiems jausti pasitikėjimą savimi ir savo darbu. Taip pat galima teigti, kad gebėjimas turimą informaciją susieti su nauja ir panaudoti ją kaip pagrindą susijęs su aktyvumu mokyklos bendruomenėje organizuojant renginius. Mokymasis kaip pagrindinis asmeninio gyvenimo tikslas lemia tai, kad gebama susikurti mokymosi planą ir išsikelti svarbiausius tikslus. Galima daryti išvadą, kad nuolatinis tobulėjimas yra vienas iš vidinės motyvacijos veiksnių, didinančių mokytojų pasitikėjimą savimi, pasitenkinimą darbu ir skatinančių jų lyderystės raišką bei įtaką mokinių mokymuisi. Pasak J.Farchto (2010) asmeninis tobulėjimas yra viena svarbiausių lyderystės sąlygų. A.Rutkienės ir V.Zuzevičiūtės (2009) teigimu, šis tobulėjimas gali atsiskleisti ne tik profesinėje srityje, bet ir socialinėje, gerinant bendravimo ir bendradarbiavimo įgūdžius ir kt.

Lyginant skirtingas teiginių grupes ir jų tarpusavio sąsajas, buvo analizuojamas asmeninį lygmenį charakterizuojančių teiginių ryšys su kitomis teiginių grupėmis. 9 lentelėje pateikiami mokinių požiūrį atspindintys duomenys.

9 lentelė. Mokinių lyderystės, sutelktos į mokymąsi, vertinimo asmeniniame ir organizaciniame lygmenyse ryšys (Spearman'o koeficientas*, reikšmingas, kai $p < 0,01$)

Organizacinis lygmuo	Asmeninis lygmuo			
	Teiginiai	Mokymasis yra vienas iš mano asmeninių gyvenimo tikslų	Esu lyderis(-ė) mokymesi	Savarankiškai susikuriu mokymosi planą, išsikeliu tikslą
Aktyvūs mokiniai yra gerbiami		0,199	0,107	-0,051
Mokykloje yra mokinių motyvavimo sistema		0,077	0,095	0,194
Mokykloje yra puoselėjama paramos, darbo komandose kultūra		0,086	0,196	-0,008

Nustatyta keletas reikšmingų ryšių. Visų pirma mokykloje išreikšta pagarba aktyviems mokiniams siejama su mokymusi kaip asmeniniu gyvenimo tikslu (žr. 9 lentelę). Galima daryti

prilaidą, kad aktyvūs ir motyvuoti mokiniai jaučiasi labiau gerbiami ir šią ypatybę priskiria visai mokyklos bendruomenei. Mokykloje esanti mokinių motyvavimo sistema siejama su savarankišku mokymosi plano kūrimu ir mokymosi tikslų išsikėlimu. Nustatytas ryšys tarp lyderystės mokymesi ir mokykloje puoselėjamos paramos ir darbo komandose kultūros. Tai rodo, kad pagarba aktyviems mokiniams, tinkamas jų motyvavimas, bendruomeniškumas ir pagalba vieni kitiems gali paskatinti lyderystę mokymesi ir skatina mokyklos bendruomenės narių sutelktumą siekiant vieningo mokymosi tikslo.

Analogiškas palyginimas atliktas tarp asmeninę ir tarpasmeninę sritį charakterizuojančių teiginių (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. Mokinių lyderystės, sutelktos į mokymąsi, vertinimo asmeniniame ir tarpasmeniniame lygmenyse ryšys (Spearman'o koeficientas*, reikšmingas, kai $p < 0,01$)

Tarpasmeninis lygmuo	Asmeninis lygmuo				
	Teiginiai	Esu lyderis(-ė) mokymesi	Gerai žinau savo galimybes ir moku pasirinkti tinkamiausius mokymosi būdus ir priemones	Savarankiška i susikuriu mokymosi planą, išsikeliu tikslą	Nuolat ieškau naujų problemų sprendimo būdų ir priemonių, nevengiu naujovių
Mokytojai aktyviausius mokinius ugdymo procese įtraukia kaip savo pagalbininkus	0,212	0,072	0,251	0,363	
Mokytojai stengiasi pažinti mokinius ir organizuoti mokymą remiantis bendradarbiavimu	0,226	0,136	0,127	0,124	
Savo pavyzdžiu įkvepiu kitus mokinius geriau mokytis	0,050	0,279	0,284	0,161	

Lyginant šias teiginių grupes taip pat nustatyta keletas statistiškai reikšmingų ryšių. Mokytojų aktyviausių mokinių įtraukimas kaip savo pagalbininkų ugdymo procese yra svarbus mokinių lyderystei mokymesi, savarankiškumui mokantis, susikuriant mokymosi planą ir išsikeliant tikslus bei nuolatiniam naujų problemų sprendimo būdų ir priemonių ieškojimui, drąsai priimant naujoves. Vadinas, nors mokytojai, kaip nustatyta tyrimo metu, nepakankamai dėmesio skiria mokinių įtraukimui į pagalbą, tačiau šis įtraukimas svarbus skatinant jų motyvaciją ir savarankiškumą bei lyderystės, sutelktos į mokymąsi, raišką. Taip pat mokinių lyderystei yra svarbios mokytojo pastangos pažinti mokinius ir organizuoti mokymą remiantis bendradarbiavimu bei mokinio pažinimu. Mokinių savęs pažinimas, savo galimybių žinojimas ir gebėjimas pasirinkti tinkamiausius mokymosi būdus ir priemones svarbus įkvepiant savo teigiamu pavyzdžiu geriau mokytis kitus mokinius. Ši sąsaja tiesiogiai atskleidžia lyderystės esmę, kai teigiamas pavyzdys tampa kitų lyderystę skatinančiu veiksnium.

Analizuojant tyrimo metu gautus duomenis, buvo atliktas ir mokytojų požiūrio palyginimas pagal skirtingas teiginių grupes.

11 lentelė. Mokytojų lyderystės, sutelktos į mokymąsi, vertinimo asmeniniame ir organizaciniame lygmenyse ryšys (Spearman'o koeficientas, reikšmingas, kai $p < 0,01$)

Organizacinis lygmuo	Asmeninis lygmuo				
	Teiginiai	Gebu įkvėpti mokinius siekti kuo geresnių mokymosi rezultatų	Diegiu naujoves	Ugdymo procese naudoju IKT	Gerai žinau savo galimybes ir moku pasirinkti tinkamiausius mokymosi būdus ir priemones
	Aktyvūs mokytojai yra gerbiami	0,290	0,128	0,214	0,011
	Mokykloje yra darbuotojų motyvavimo sistema	0,148	0,083	0,362	-0,059
	Palaikomos mokytojų idėjos ir iniciatyvos	0,151	0,404	0,055	0,143
	Mokykloje visi siekia vieno tikslo – mokytis ir mokyti	0,158	0,186	0,034	0,289

Išsiaiškinta, kad gebėjimas įkvėpti mokinius siekti kuo geresnių mokymosi rezultatų susijęs su mokykloje vyraujančia pagarba aktyviems mokytojams. Mokykloje sukurta darbuotojų motyvavimo sistema siejama su naujovių, t.y. IKT naudojimu ugdymo procese. C.D. Glickmanas (2011) nurodo, kad mokytojų pasitenkinimas savo darbu yra labai svarbus jų lyderystės sklaidai mokyklos bendruomenėje, todėl tinkamas mokytojų motyvavimas yra svarbu skatinant pasitenkinimą atliekamu darbu ir lyderystę mokytojų tarpe. Nustatytas stiprus ryšys tarp organizacijoje dominuojančio mokytojų idėjų ir iniciatyvų palaikymo ir mokytojų aktyvumo diegiant naujoves (žr. 11 lentelę). Remiantis šiomis sąsajomis, galima teigti, kad mokyklose vyraujanti bendra mokymosi kultūra svarbi mokytojų aktyvumui ir nuostatoms mokymo ir mokymosi proceso realizavimo atžvilgiu, jų gebėjimų ir lyderystės raiškai. R. Dukynaitės (2010) teigimu, organizacijos viduje vyraujanti kultūra daro stiprią įtaką kiekvieno atskiro individo vertybėms ir skatina prisijungti prie bendros veiklos. Pasak R. Dukynaitės ir R. Ališausko (2009a; 2009b), bendruomenės vertybės yra svarbios įgyvendinant sutelktumo į mokymąsi idėjas. Todėl dėmesys iniciatyviems mokytojams, jų motyvavimas ir palaikymas yra reikšmingi jų įsitraukimui ir indėliui kuriant mokyklos mokymosi aplinką bei kultūrą, ją puoselėjant ir išlaikant jos tvarumą.

Asmeninio ir tarpasmeninio lygmens teiginių palyginimas pateikiamas 12 lentelėje.

12 lentelė. Mokytojų lyderystės, sutelktos į mokymąsi, vertinimo asmeniniame ir tarpasmeniniame lygmenyse ryšys (Spearman'o koeficientas, reikšmingas, kai $p < 0,01$)

	Asmeninis lygmuo			
	Teiginiai	Sudarau mokiniams palankias sąlygas mokymuisi	Esu iniciatyvi mokytoja	Diegiu naujoves
Tarpasmeninis lygmuo	Skatinu mokinių savarankiškumą ir iniciatyvumą	0,283	0,144	0,343
	Puoselėju gerus tarpusavio santykius su kolegomis	0,311	-0,074	0,055
	Dalyvauju mokytojų tinkluose	0,351	0,163	0,228
	Mielai priimu kolegų pagalbą ir patarimus mokymo tobulinimo klausimais	0,369	0,088	0,136
	Savo pavyzdžiu įkvepiu kolegas dirbti geriau	0,298	0,466	0,198
	Visuomet siekiu grįžtamojo ryšio, kuris man padeda teikti tinkamą pagalbą mokiniui	0,113	0,382	0,212

Remiantis tyrimo duomenų analizės metu nustatytais statistiškai reikšmingais ryšiais tarp teiginių, išskirtas ryšys tarp mokytojų aktyvumo diegiant naujoves ir mokinių savarankiškumo bei iniciatyvumo skatinimo. Galima daryti prielaidą, kad pačių mokytojų aktyvumas lemia jų įtaką, skatinant mokinių aktyvumą ir savarankiškumą. Palankių mokinių mokymuisi sąlygų sudarymas susijęs net su trimis tarpasmeninę sritį charakterizuojančiais teiginiais. Visų pirma – su gerų tarpusavio sąlygų su kolegomis puoselėjimu, dalyvavimu mokytojų tinkluose ir palankiu požiūriu į kolegų pagalbos ir patarimų mokymo tobulinimo klausimais priėmimą. Galima daryti prielaidą, kad mokytojo aktyvumas ir atvirumas naujai patirčiai sukuria pagrindą mokiniams palankių sąlygų mokymuisi sudarymui. Konstatuotas ryšys tarp mokytojų iniciatyvumo ir jų rodomo pavyzdžio įtaigumo įkvepiant kolegas dirbti geriau ir grįžtamojo ryšio siekimo, padedančio teikti tinkamą pagalbą mokiniui. Kadangi mokytojas yra ugdymo proceso organizatorius, dažnai padeda mokiniams susidaryti savo mokymosi planą, nurodantis pagrindines mokymosi gaires ir kryptis, todėl akivaizdu, jog jo iniciatyva yra svarbi bendraujant su kolegomis ir mokiniais.

3.2. Kokybinių tyrimo duomenų analizė

Kokybinio tyrimo metu buvo apklausti šeši įvairių Vilkaviškio rajono mokyklų vadovai, atstovaujantys tris skirtingus mokyklų tipus: gimnazijas, vidurines ir pagrindines mokyklas. 13 lentelėje pateikiami duomenys apie tyrimo dalyvius.

13 lentelė. Kokybinio tyrimo dalyvių sociodemografinė charakteristika

Eil.nr.	Mokyklos tipas	Užimamos pareigos	Vadybinė kategorija	Amžius	Lytis
1.	Pagrindinė	Direktorius	II vadybinė kategorija	54 m.	Vyras
2.	Vidurinė	Direktorė	III vadybinė kategorija	42 m.	Moteris
3.	Gimnazija	Pavaduotoja	II vadybinė kategorija	46 m.	Moteris
4.	Pagrindinė	Pavaduotoja	Mokytoja metodininkė	45 m.	Moteris
5.	Gimnazija	Direktorius	I vadybinė kategorija	52 m.	Vyras
6.	Vidurinė	Pavaduotoja	II vadybinė kategorija	46 m.	Moteris

Tyrimo dalyvių tarpe dominuoja moterys. Amžiaus vidurkis - 47,5 metų. Dažniausiai vadovaujantys asmenys yra įgiję II vadybinę kategoriją. Lietuvoje skiriamos trys vadybinės kvalifikacijos kategorijos. Aukščiausiaji kvalifikacinė kategorija yra pirmoji kvalifikacinė kategorija. Šią vadybinę kategoriją yra įgijęs tik vienas tyrimo dalyvis, atstovaujantis gimnaziją.

Tyrimo metu, remiantis pusiau struktūruoto interviu duomenimis, respondentų pasisakymai buvo analizuojami išskiriant pagrindines prasmines kategorijas ir jas detalizuojančias subkategorijas. Subkategorijos iliustruojamos jas atitinkančiomis citatomis, nurodant informanto eilės numerį.

14 lentelė. Vadovų požiūris į mokyklos vizijos komponentus

Citatos	Subkategorijos	Kategorija
„Bendruomenės susitarimas, kokia mokykla turėtų būti, kokia mokykla tenkintų bendruomenę perspektyvoje“ (1 informantas) „Vizijai pasiūlymus teikė mokyklos bendruomenė“ (1 informantas) „Vizijos numatymas yra visos bendruomenės užduotis“ (4 informantė) „vizija turi atitikti visų mokytojų ir mokinių požiūrį, visus tenkinti, tad visi kartu turi ir ją priimti“ (6 informantė)	Bendruomenišku mas	Mokyklos vizijos komponentai
„užtikrinanti saugią, jaukią aplinką“ (2 informantė) „mums visuomet svarbus saugumas kaip žmogaus poreikių tenkinimo pagrindas“ (5 informantas)	Saugumas	
„Ugdanti pagarbą žmogui“ (2 informantė)	Orumas	
„Ugdanti pagarbą tautiniam palikimui“ (2 informantė)	Tautiškumas	
„Mokykla visada turi būti susijusi su mokymu, jos vizija taip pat turi atspindėti mokymosi siekius“ (3 informantė) „užtikrinanti visiems mokiniams galimybę įgyti būtinas kompetencijas“ (2 informantė)	Mokymosi akcentavimas	
„formuojanti vertybines nuostatas“ (2 informantė) „Šiame skubančiame pasaulyje, manau, visiems ypač svarbios paprastos gyvenimiškos vertybės“ (6 informantė)	Vertybės	

Pagrindinis vyraujantis vizijos komponentas yra bendruomeniškumas, svarbus mokyklos vizijos realizavimui („vizija turi atitikti visų mokytojų ir mokinių požiūrį, visus tenkinti, tad visi

kartu turi ir ją priimti“ (6 informantė)). Pritarimas vizijai reikšmingas dėl mokyklos bendruomenės susitelkimo į jos įgyvendinimą. Pabrėžiant mokyklos bendruomenės narių susitelkimą į mokymąsi, galima teigti, kad mokymosi iškelimas mokyklos vizijoje taip pat yra labai svarbus šio sutelktumo raiškai. Vadovai nurodo, kad vizijai svarbūs yra saugumo „užtikrinanti saugią, jaukią aplinką“ (2 informantė)) ir vertybių ugdymo komponentai („Šiame skubančiame pasaulyje, manau, visiems ypač svarbios paprastos gyvenimiškos vertybės“ (6 informantė)). Saugumas sukuria sąlygas kitų mokyklos bendruomenės poreikių įgyvendinimui. Tuo tarpu vertybių reikšmė atsiskleidžia per prioritetus. Jei mokykloje didžiausia vertybe laikomas mokymasis, tai per vertybių ugdymą būtent mokymasis taps mokyklos vizijos ašimi. Be šių, dažniau išskiriamų mokyklos vizijos komponentų, interviu metu buvo paminėtas tautiškumas bei pagarba žmogaus orumui. Vadinasi, mokyklų vizijų pagrindas yra mokyklų bendruomeniškumas, siekiant vieningo vizijos kūrimo, priėmimo ir palaikymo. Ant šio pagrindo konstruojami kiti vizijos elementai: saugumas, tautiškumas, mokymasis, vertybės, žmogiškasis orumas.

Lyderystė mokykloje dažnai pasireiškia iniciatyvių asmenybių veikla (žr 15 lentelę).

15 lentelė. Vadovų požiūris į mokyklos bendruomenės iniciatyvas

Citatos	Subkategorijos	Kategorija
„Iniciatyvūs mokytojai jau ne pirmą kartą organizuoja konferencijas“ (2 informantė) „Konferencijos – tai ne tik galimybė keistis patirtimi, informacija, bet ir erdvė kur gali atsiskleisti iniciatyvūs bendruomenės nariai“ (3 informantė)	Konferencijos	Mokyklos bendruomenės iniciatyvos
„Mūsų mokykloje mokiniai įsteigė savo nominacijas, kurias kasmet įteikia“ (2 informantė)	Nominacijų steigimas	
„Nuo iniciatyvių mokytojų priklauso renginių įdomumas“ (6 informantė) „visuomet tradicinius renginius organizuoja tie patys iniciatyvūs mokytojai ir mokiniai“ (4 informantė)	Tradiciniai renginiai	
„buvo pasiūlymas eiti į žygį su dviračiais, kurį įgyvendinome“ (3 informantė) „Visa bendruomenė sudalyvavome žygyje „Į plukių žydėjimą“ (5 informantas)	Žygiai	
„Aktyvūs mokiniai dažnai turi talentų, rengiame jų parodas“ (6 informantė)	Parodos	
„Kaip tik neseniai buvo organizuotas seminaras, kur mokytojai dalinosi įdomiausiais darbo metodais“ (3 informantė) „Mokytojai pristato savo pasiekimus, idėjas, patirtį seminarų metu“ (2 informantė)	Seminarai	

Mokyklos bendruomenės iniciatyvos atsiskleidžia keliose veiklos rūšyse: konferencijose („Konferencijos – tai ne tik galimybė keistis patirtimi, informacija, bet ir erdvė kur gali atsiskleisti iniciatyvūs bendruomenės nariai“ (3 informantė)), seminaruose („Mokytojai pristato savo pasiekimus, idėjas, patirtį seminarų metu“ (2 informantė)), tradiciniuose renginiuose („Nuo

iniciatyvių mokytojų priklauso renginių įdomumas“ (6 informantė)) bei žygiuose („buvo pasiūlymas eiti į žygį su dviračiais, kurį įgyvendinome“ (3 informantė)). Rečiau inicijuojamas nominacijų skyrimas ir parodų rengimas. Galima konstatuoti, kad tai gana tradicinės veiklos sritys, kuriose atsiskleidžia mokyklos bendruomenės narių lyderystė, tačiau dauguma šių veiklos sričių susiję su mokymusi ir tobulėjimu. Dalinimasis gerą patirtimi, savo atradimais ir pastebėjimais konferencijų ir seminarų metu skatina mokymąsi iš kitų mokytojų patirties, jos taikymą savo veikloje, refleksiją, analizuojant savo veiklą.

Tyrimo metu buvo išskirta, kokios mokytojų iniciatyvos dažniausiai yra pastebimos mokyklose.

16 lentelė. Vadovų požiūris į mokytojų iniciatyvas

Citatos	Subkategorijos	Kategorija
„Mokytojų iniciatyvos dėka mokykloje vyksta įvairios akcijos“ (2 informantė)	Akcijos	Mokytojų iniciatyvos
„Dalyvaujame tarptautiniuose projektuose“ (2 informantė) „Keletas mūsų mokytojų dalyvavo Comenius programose“ (4 informantė) „Stengiamės rašyti projektus, gana dažnai juos laimime, be abejo, tik kūrybiškų darbuotojų dėka“ (3 informantė)	Projektai	
„Tikrai verta apsilankyti mūsų mokyklos renginiuose“ (5 informantas) „Vien mūsų mokyklos tradicinis kasmetinis koncertas Motinos dieni ko vertas, o prasidėjo nuo nekaltos iniciatyvos“ (3 informantė) „Daug puikių renginių pasiūlymų sulaukia atgarsio ir pritarimo iš mokyklos administracijos pusės“ (6 informantė)	Renginiai	
„Mokytojų iniciatyva svarbi organizuojant tarpusavio diskusijas, su mokytojais ir su mokiniais, kartais ir su tėvais“ (3 informantė) „Iniciatyvi bibliotekos darbuotoja paskatino diskutuoti skaitymo skatinimo klausimais“ (4 informantė)	Diskusijos	

Mokytojų iniciatyvų tarpe dominuoja renginių inicijavimas, organizavimas („Vien mūsų mokyklos tradicinis kasmetinis koncertas Motinos dieni ko vertas, o prasidėjo nuo nekaltos iniciatyvos“ (3 informantė)). Taip pat mokytojų iniciatyva dažnai reiškiasi projektinės veiklos ir diskusijų metu (žr. 16 lentelę). Kaip nurodo tyrimo dalyviai, „Stengiamės rašyti projektus, gana dažnai juos laimime, be abejo, tik kūrybiškų darbuotojų dėka“ (3 informantė). Vadinasi, darbuotojų iniciatyvumas svarbus plėtojant mokyklos veiklos įvairiapusiškumą. Vis dėlto tyrimo metu vadovai dažniausiai minėjo mokytojų iniciatyvas, kurios tiesiogiai nėra susiję su mokymo(si) procesu. Bet kokios iniciatyvos, organizavimas skatina kūrybiškumą, bendravimą ir bendradarbiavimą, svarbų lyderystei ir mokymuisi, todėl galimas netiesioginis šios veiklos poveikis mokymosi procesui

Mokinių iniciatyvos mokykloje pasireiškia keturiuose pagrindinėse veiklos srityse (žr. 17 lentelę).

17 lentelė. Vadovų požiūris į mokinių iniciatyvas

Citatos	Subkategorijos	Kategorija
„pasiūlymus teikti turi ir mokinių taryba“ (2 informantė) „Mokinių taryba taip pat yra svarbi, ji gali spręsti mokiniams svarbius klausimus, kreiptis į mokyklos vadovą“ (5 informantas)	Mokinių taryba	Mokinių iniciatyvos
„Skatiname mokykloje mokinių savivaldos veiklą“ (6 informantė) „Mokiniai turi išsirinkę savo atstovus“ (4 informantė)	Mokinių savivalda	
„Dažnai tenka susidurti su pasiūlymais dėl laisvalaikio“ (6 informantė) „Kreipiasi dėl sportavimo po pamokų, organizuoja žiburėlius“ (3 informantė) „vaikai labiausiai mėgsta švęsti, jiems labai svarbus laisvalaikis“ (4 informantė) „prisigalvoja pramogų visokiausių, tik leisk, dažniausiai ir leidžiam“ (6 informantė)	Laisvalaikio leidimo iniciatyvos	
„Mokykloje leidžiamas laikraštis, kurį sugalvojo mokiniai, jie patys viskuo ir rūpinasi“ (3 informantė) „Mokiniai periodiškai leidžia internetinį mokyklos laikraštį“ (5 informantas)	Mokyklos laikraščio leidimas	

Mokinių iniciatyvos susiję su laisvalaikio organizavimu ir dalyvavimu mokyklos valdyme, sprendžiant įvairius mokyklai svarbius veiklos klausimus. Tai – dalyvavimas mokinių taryboje („Mokinių taryba taip pat yra svarbi, ji gali spręsti mokiniams svarbius klausimus, kreiptis į mokyklos vadovą“ (5 informantas)) ir savivaldoje. Ši veikla leidžia aktyviems mokiniams iš neformalių lyderių tapti pripažintais formaliais lyderiais, dalyvaujančiais mokyklos valdymo struktūroje ir galinčiais daryti įtaką mokykloje priimamiems su mokymusi susijusiems sprendimams. Taip pat mokinių lyderystė pasireiškia mokyklinės žurnalistikos srityje, leidžiant mokyklos vietinį laikraštį („Mokykloje leidžiamas laikraštis, kurį sugalvojo mokiniai, jie patys viskuo ir rūpinasi“ (3 informantė)). Ieškodami naujienų ir informacijos laikraščio leidybai mokiniai pasireiškia kaip aktyvūs tyrinėtojai, besidomintys mokyklos gyvenimu ir mokymusi. Kadangi sugebėjimas mokytis yra suprantamas kaip asmens noras ir pasirengimas imtis naujų užduočių (Pradinio ir pagrindinio ugdymo bendrosios programos, 2008), tad galima manyti jog bet kokia mokiniui nauja ir nepažįstama veikla sudaro prielaidas mokymusi ir tobulėjimui bei rodo jo polinkį į lyderystę, norą keistis pačiam ir keisti supančią aplinką.

Tėvų iniciatyvos mokykloje atsikleidžia labai ribotoje veikloje (žr. 18 lentelę). Buvo išskirtos tik trys lyderystės raiškos sritys.

18 lentelė. Vadovų požiūris į tėvų iniciatyvas

Citatos	Subkategorijos	Kategorija
„Tėvų iniciatyvos dėka remontuojamos klasės“ (2 informantė) „Tėvai visuomet prisideda kai reikia paremontuoti kabinetus“ (3 informantė) „įsitraukia į pagalbą atnaujinant klases“ (4 informantė)	Patalpų remontas	Tėvų iniciatyvos
„...Organizuojami renginiai“ (2 informantė) „tikrai pasiūlo padėti suorganizuoti“ (6 informantė) „tėvai pasiūlo pakviesti įdomių žmonių, būna labai gerų pasiūlymų“ (5 informantas) „Teko susidurti kaip pasiūlė mokyti vaikus velti iš vilnos savo iniciatyva“ (6 informantė)	Renginių organizavimas	
„Įsteigtas šeimų klubas. Klubo nariai renkasi kartą per mėnesį“ (2 informantė)	Klubo steigimas	

Dažniausiai tėvų iniciatyvumas, aktyvumas atsiskleidžia renginių organizavime („tėvai pasiūlo pakviesti įdomių žmonių, būna labai gerų pasiūlymų“ (5 informantas)). Tėvų iniciatyvumas kuriant mokymosi aplinką taip pat yra labai svarbus, nes mokymosi aplinka veikia kiekvieną mokinį, o taip pat ir jį mokantį mokytoją. Jaukioje, saugioje, šiltoje ir tvarkingoje aplinkoje mokytis sekasi kur kas geriau. Netiesiogiai su mokymusi siejama ir tėvų iniciatyva, steigiant klubus mokyklose („Įsteigtas šeimų klubas. Klubo nariai renkasi kartą per mėnesį“ (2 informantė)). Šis klubas sudaro galimybes tėvams mokytis bendravimo su vaikais, semtis patirties iš kitų tėvų, kaip skatinti vaikų mokymosi motyvaciją, tokiu būdu darant įtaką mokyklos susitelkimui į mokymąsi, kaip į pagrindinį veiklos tikslą.

Mokyklos aplinkoje pasireiškia ir rėmėjų iniciatyvumas (žr. 19 lentelę).

19 lentelė. Vadovų požiūris į mokyklos rėmėjų iniciatyvas

Citatos	Subkategorijos	Kategorija
„Paremia pervesdami du procentus pajamų mokesčio.“ (5 informantas)	Pervedami 2 proc. pajamų mokesčio	Rėmėjų iniciatyvos
„Padėjo įrengti anglų kalbos kabinetą“ (2 informantė) „Su rėmėjų pagalba pagražinome klases“ (6 informantė)	Vidaus patalpų įranga	
„Lions“ klubui galime dėkoti už vaikams skirtas knygeles“ (6 informantė) „Socialdemokratų partija neseniai buvo surinkę knygų, kurias padovanojo mokyklos bibliotekai“ (4 informantė)	Knygos	
„Drauge su rėmėjų pagalba pavyko sutvarkyt mokyklos žaidimų aikštelę, vieni to nebūtumėm padarę“ (1 informantas)	Išorinės mokyklos aplinkos gerinimas	
„Vietinis verslininkas padovanojo kamuolių sportui, kito inventoriaus“ (3 informantė)	Inventoriaus pirkimas	

Mokyklos rėmėjų iniciatyva dažniausiai nustatoma įvairiais pavidalais teikiant materialinę pagalbą, padedančią gerinti mokymo(si) mokykloje sąlygas ir tokiu būdu veikiančią mokyklos mokymosi kultūrą. Dažnai dovanojamos knygos, tampančios žinių šaltiniais („*Lions*“ klubui galime dėkoti už vaikams skirtas knygeles“ (6 informantė)). Apibendrinant tyrimo metu išsakytas mokyklų vadovų mintis, galima teigti, kad dažniausiai rėmėjų iniciatyvos susiję su finansine parama, sudarančia galimybes daiktinės mokymosi aplinkos ir mokymosi sąlygų kūrimui (žr. 19 lentelę).

Kadangi tyrimas skirtas į mokymąsi sutelktos lyderystės raiškos analizei, tad vienas iš interviu klausimų buvo skirtas išsiaiškinti mokyklos vadovo požiūrį į mokymąsi ir asmeninį tobulėjimą (žr. 20 lentelę).

20 lentelė. Vadovų požiūris į asmeninį mokymąsi ir tobulėjimą

Citatos	Subkategorijos	Kategorija
„...skaitau savarankiškai“ (1 informantas) „Didžiąją laiko dalį skiriu įvairios literatūros skaitymui“ (2 informantė) „tikrai stengiuosi, manau, kad kiekvienas žmogus turėtų tobulėti ir tobulėti, pats geriausiai pažindamas ave, žino ir ką reikia gerinti“ (3 informantė) „Nuolat skaitau, išties, skaitymas yra mėgstamiausia laisvalaikio forma“ (4 informantė) „Reguliariai domiuosi naujausia profesine literatūra, esu pastovus bibliotekos lankytojas“ (5 informantas)	Literatūros skaitymas	Asmeninis mokymasis ir tobulėjimas
„Dalyvauju seminaruose“ (1 informantas) „Nuolat dalyvauju organizuojamuose seminaruose, kitokioje veikloje“ (6 informantė) „seminarai“ (4 informantė)	Dalyvavimas seminaruose	
„Seku visas naujoves, domiuosi“ (2 informantė)	Domėjimasis ŠMM naujovėmis	
„pasirengimas kiekvienai pamokai reikalauja didelio nuolatinio mokymosi“ (6 informantė) „ruošdamasi pamokoms perskaitau tikrai labai daug papildomos informacijos, kad žinočiau daugiau už mokinius“ (6 informantė)	Pasiruošimas pamokoms	
„Nesu suplanavęs kam skirti daugiausiai dėmesio“ (1 informantas)	Neplaninga veikla	

Pagrindinė mokymosi forma yra savarankiškas skaitymas („Dalyvauju seminaruose, skaitau savarankiškai. Nesu suplanavęs kam skirti daugiausiai dėmesio“ (1 informantas)) ir dalyvavimas seminaruose. Mokydamiesi savarankiškai vadovai skaito įvairaus pobūdžio literatūrą, plečia savo akiratį, gilina žinias. Savarankiškas tobulėjimas svarbus lyderio asmenybei. Aktyvi, motyvuota iš vidaus veikla (A.Pollardas, 2006, p. 154), artima lyderystei, kylančiai iš asmens vidinių paskatų. Savarankiškas mokymasis yra vienas iš konstruktyvistinės mokymosi sampratos elementų. G.Valdezo (2004) nuomone, darbuotojų gebėjimas mokytis yra visos organizacijos sėkmės garantas. Vadovų mokymosi formų įvairovę papildo informacijos rinkimas rengiantis pamokoms.

Vis dėlto, kaip galima spręsti iš pasisakymų, kartais mokymasis yra neplaningas ir epizodiškas („*Nesu suplanavęs kam skirti daugiausiai dėmesio*“ (1 informantas)). Toks mokymasis negali būti laikomas gyvenimo ir darbo tikslu, jis iš anksto neplanuojamas ir nesiekiami konkrečių rezultatų, trūksta kryptingumo.

Vadovas rūpinasi ne tik savo tobulėjimu, jis yra atsakingas už visos organizacijos kaitą R.Ališauskas (2009), todėl svarbu išsiaiškinti, kokias mokytojų tobulinimosi galimybes mato vadovai.

21 lentelė. Vadovų požiūris į mokytojų mokymosi ir tobulėjimo galimybes

Citatos	Subkategorijos	Kategorija
„ <i>Patikimiausia tobulėjimo priemonė – seminarai</i> “ (5 informantas) „ <i>Dalyvavimas seminaruose, kad tik ne dėl pliusiuko, o dėl savęs</i> “ (3 informantė)	Seminarai	Mokytojų mokymosi ir tobulėjimo galimybės
„ <i>Tikrai yra didelis konferencijų pasirinkimas, kur analizuojamos įvairiausios temos, galima gauti geros energijos, idėjų užtaisą</i> “ (4 informantė)	Konferencijos	
„ <i>visai kitaip supranti ir galva nušvinta kai teorija pritaikoma praktiškai, gali išbandyti</i> “ (3 informantė)	Praktiniai užsiėmimai	Mokymosi planavimas
„ <i>Aš turiu taip planuoti mokyklos lėšas, kad jų pakaktų kvalifikacijos tobulinimo renginiams finansuoti, nustatyti, kokie mokytojų kvalifikacijos renginiai aktualūs yra mokyklos mokytojams ir, jei seminaras vyksta mokykloje, ieškoti lektorių</i> “ (1 informantas)	Mokymosi planavimas	
„ <i>Pedagogų kompetencijos ir kvalifikacijos tobulinimo programa yra sudėtinė mokyklos metų plano dalis, kai kurie dalykai yra planuojami ir mokyklos strateginiame plane trejiems metams</i> “ (1 informantas) „ <i>Kiekvienas mokytojas pateikia pageidavimus, pagal kuriuos sudaromi kvalifikacijos kėlimo planai</i> “ (6 informantė)		

Vadovas diktuoja organizacijai bendravimo stilių, mokymosi kryptis, jis atsakingas už personalo kvalifikacijos kėlimą, tobulinimosi galimybių sudarymą. Tyrimo metu nustatyta, kad mokytojų tobulinimasis yra sistemingai planuojamas, įtraukiant į šį procesą ir pačius mokytojus. Visą veiklą koordinuoja mokyklos vadovas, atsakingas už mokytojų kvalifikacijos kėlimo organizavimą („*Aš turiu taip planuoti mokyklos lėšas, kad jų pakaktų kvalifikacijos tobulinimo renginiams finansuoti, nustatyti, kokie mokytojų kvalifikacijos renginiai aktualūs yra mokyklos mokytojams ir, jei seminaras vyksta mokykloje, ieškoti lektorių*“ (1 informantas)). Pedagogų mokymasis ir profesinis tobulėjimas yra planuojamas procesas („*Pedagogų kompetencijos ir kvalifikacijos tobulinimo programa yra sudėtinė mokyklos metų plano dalis, kai kurie dalykai yra planuojami ir mokyklos strateginiame plane trejiems metams*“ (1 informantas)).

Planavimas padeda numatyti tobulinimosi poreikius ir juos įgyvendinti. Dažniausiai išnaudojamos šios mokytojų tobulinimosi galimybės: dalyvavimas seminaruose, konferencijose ir praktiniuose užsiėmimuose. Dalyvavimui seminaruose keliami tam tikri reikalavimai: „Dalyvavimas seminaruose, kad tik ne dėl pliusiuko, o dėl savęs“ (3 informantė). Tyrimo dalyvių nuomone, svarbu, kad dalyvavimas būtų aktyvus, apgalvotas, kad būtų siekiama apčiuopiamų rezultatų. Taip pat pabrėžiama ir praktinių užsiėmimų nauda, kuriuose „visai kitaip supranti ir galva nušvinta kai teorija pritaikoma praktiškai, gali išbandyti“ (3 informantė). Kiekviena tobulinimosi forma turi savų privalumų ir savitų bruožų, kuriuos mokytojai stengiasi maksimaliai išnaudoti savo patirties gilinimui.

Planavimas reikalauja priimti tam tikrus visai mokyklos bendruomenei svarbius sprendimus, ir čia atsiskleidžia vadovo požiūris į galimybę įtraukti į šį svarbų darbą ir kitus mokyklos bendruomenės narius ar struktūras (žr. 22 lentelę).

22 lentelė. Vadovų požiūris į sprendimų priėmimo dalyvius mokykloje

Citatos	Subkategorijos	Kategorija
„Planų kūrime dalyvauja darbo grupės“ (1 informantas) „Mokytojai savo nuomonę svarbiais mokyklai klausimais išsako metodinėse grupėse“ (1 informantas) „Lemia darbas grupėse“ (5 informantas)	Darbo, metodinės grupės	Sprendimų priėmimas
„direktoriaus pavaduotoja ugdymui, direktorius.“ (1 informantas)	Administracija	
„mokytojų taryboje“ (1 informantas)	Mokytojų taryba	
„Galutinis sprendimas priimamas mokyklos taryboje, kur dalyvauja mokytojų, mokinių ir tėvų atstovai“ (1 informantas) „Manau, kad svarbiausia yra mokyklos taryba, tačiau iki tol gali diskutuoti ir siūlyti ir tėvai, ir mokiniai“ (6 informantė)	Mokyklos taryba	
„Kai kurių sprendimų klausimus padeda išspręsti ir aktyvūs mokinių tėvai, veikia tėvų komitetas“ (3 informantė)	Tėvų komitetas	
„Mokinių tarybai irgi tenka atitinkamas vaidmuo“ (4 informantė)	Mokinių taryba	

Priimant mokyklai svarbius sprendimus dalyvauja įvairios mokyklose veikiančios struktūrinės grupės: darbo, metodinės grupės, mokytojų taryba, mokyklos taryba, mokinių taryba, tėvų komitetas (žr. 22 lentelę). Taip pat sprendimų priėmime dalyvauja ir mokyklos administracijos atstovai. Dalinimasis informacija, jos sklaida vyksta hierarchiniu principu: „organizuojant susirinkimus tam tikrais klausimais, tėvai savo nuomonę išsako tėvų susirinkimuose, mokiniai – klasių vadovams.“ (1 informantas), tuo tarpu mokykloje dirbantys „Mokytojai savo nuomonę svarbiais mokyklai klausimais išsako metodinėse grupėse“ (1 informantas). Galima pastebėti tam tikrą pavaldumą, priklausymą tam tikrai grupei. Kalbant apie galutinį sprendimą, kai visi pasidalina savo turima informacija ir išsako savo nuomonę sprendžiamu klausimu, tai - „Galutinis sprendimas priimamas mokyklos taryboje, kur dalyvauja mokytojų, mokinių ir tėvų atstovai“ (1 informantas).

Galima teigti, kad priimant mokyklai svarbius sprendimus yra įtraukiama visa mokyklos bendruomenė, kurią sudaro mokytojai, mokiniai ir jų tėvai bei mokyklos administracija. Tai rodo, kad pasireiškia bendruomeniškumas ir sutelktumas, svarbus lyderystės sklaidai ir bendruomenės sutelktumui į mokymąsi.

Sutelktumas bendruomenėje atsiskleidžia per tamprą tarpusavio bendravimą ir bendradarbiavimą. Vadovai pokalbio metu nurodė dominuojančias bendravimo ir bendradarbiavimo formas.

23 lentelė. Vadovų požiūris į mokykloje vyraujančias bendravimo ir bendradarbiavimo formas

Citatos	Subkategorijos	Kategorija
„pasidalinant savo mintimis ir idėjomis, visuomet galima pasiekti geresnių rezultatų nei vienam“ (4 informantė) „Svarbu mokėti dalintis“ (3 informantė) „jei kur išvažiuoji, visuomet naudinga kažką parvežti ir kitiems – naujų išpūdžių, patirties, informacijos ir ją skleisti savo aplinkoje“ (6 informantė) „Dalijamės gerąja patirtimi“ (2 informantė)	Dalijimasi patirtimi	Bendravimo ir bendradarbiavimo formos
„Mokytojai vieni kitiems veda atviras pamokas, iš kurių galima pasisemti daug įdomių dalykų“ (5 informantas) „Patyrusių mokytojų pamokų stebėjimas daugeliui gali būti naudingas“ (3 informantė) „Vedame atviras pamokas kolegėms“ (2 informantė)	Atviros pamokos	
„pasitarimų metu išsakomos idėjos ir pasiūlymai“ (3 informantė) „geriausiai tam tinka pasitarimai, kai galima susėdus skirti laiko būtent bendravimui, įvairių einamųjų reikalų aptarimui ir naujų idėjų įgyvendinimo klausimams“ (2 informantė)	Pasitarimai	
„seminarų metu“ (3 informantė) „kiekviena proga bendraujam ir bendradarbiaujam, kad ir seminaruose, susirenkam ir vyksta bendravimas“ (6 informantė)	Seminarai	
„Man ypač patiko praktinė veikla, organizuota jaunimo centre, kur visi ne tik pristatė savo idėjas, bet ir išmokė kaip padaryti įvairius darbelius. Čia aš apie technologijas“ (6 informantė)	Praktiniai užsiėmimai	

Išskirtos kelios labiausiai paplitusios bendravimo ir bendradarbiavimo formos. Visų pirma - tai dalinimasis patirtimi bendruomenėje, informacijos sklaida tarpusavyje („jei kur išvažiuoji, visuomet naudinga kažką parvežti ir kitiems – naujų išpūdžių, patirties, informacijos ir ją skleisti savo aplinkoje“ (6 informantė)). Taip pat bendravimas ir bendradarbiavimas vyksta atvirų pamokų, pasitarimų, seminarų, praktinių užsiėmimų metu (žr. 23 lentelę). Dalinimasis patirtimi sudaro neformalaus mokymosi pagrindą (A.Hargreavsas, 2008a). Prie tokių pačių mokymosi šaltinių galima priskirti ir dalyvavimą atvirose pamokose. Formalus mokymasis vyksta bendraujant ir

bendradarbiaujant seminarų ir praktinių užsiėmimų metu („*Man ypač patiko praktinė veikla, organizuota jaunimo centre, kur visi ne tik pristatė savo idėjas, bet ir išmokė kaip padaryti įvairius darbelius. Čia aš apie technologijas*“ (6 informantė)). Bendradarbiavimas yra viena svarbiausių besimokančios organizacijos kūrimo sąlygų (H.L.Harmon, K.Schafft, 2009). Tokia veikla sukuria prielaidas lyderystės plėtrai, rodant teigiamą pavyzdį ir skatinant kitų mokytojų lyderystę, skleidžiant aplinkui mokymosi idėjas.

Lyderystė prasideda asmens viduje, tačiau vidinės motyvacijos palaikymui svarbus yra pripažinimas ir motyvavimas tęsti pradėtą veiklą. Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti dažniausiai taikomas motyvavimo formas.

24 lentelė. Vadovų požiūris į mokyklos bendruomenės narių motyvavimo priemones

Citatos	Subkategorijos	Kategorija
„ <i>Pagiri, paskatini veiklų žmogų kad ir toliau stengtųsi</i> “ (5 informantas) „ <i>Mokytojai ir mokiniai skatinami pagyrimais</i> “ (2 informantė)	Pagyrimai	Iniciatyvių bendruomenės narių skatinimas
„ <i>padėkos raštai</i> “ (1 informantas) „ <i>populiariausia tikriausiai būtų padėkos raštais apdovanoti</i> “ (4 informantė) „ <i>Skatiname padėkos raštais</i> “ (2 informantė) „ <i>Iškilingai įteikiame padėkos raštą, lengva ranka nedaliname, bet išties yra vertų pagyrimo</i> “ (5 informantas)	Padėkos raštai	
„ <i>mokiniam už gerus rezultatus organizuojame ekskursijas</i> “ (6 informantas) „ <i>Mokytojų dienos proga nusprendėme pasidovanoti kelionę</i> “ (3 informantė)	Ekskursijos	
„ <i>Mokykloje skiriamos pačių pačiausių nominacijos</i> “ (3 informantė) „ <i>Įsteigta „Raudonojo obuolio“ nominacija</i> “ (2 informantė)	Nominacijos	
„ <i>Paskatinam ir finansiškai</i> “ (1 informantas) „ <i>Esant galimybėms taikom materialinį atlygį</i> “ (5 informantas)	Finansinis atlygis	
„ <i>jei visi pritaria ir palaiko, tai irgi motyvuoja</i> “ (6 informantė) „ <i>Skatina kitų mokytojų pritarimas</i> “ (6 informantė)	Mokyklos bendruomenės palaikymas	

Pagrindinės motyvavimo priemonės – tai „*padėkos raštai*“ (1 informantas), mokytojams atlyginama finansiškai, mokiniai skatinami ekskursijomis („*mokiniam už gerus rezultatus organizuojame ekskursijas*“ (6 informantas). Ekskursijos tampa ir mokytojų skatinimo būdu („*Mokytojų dienos proga nusprendėme pasidovanoti kelionę*“ (3 informantė)), suvienijančiu kolektyvą ir skatinančiu sutelktumą, bendruomeniškumą. Žymiai rečiau minimos taikomos finansinės skatinimo formos („*Esant galimybėms taikom materialinį atlygį*“ (5 informantas)). Vadinasi, mokyklų bendruomenėse, palaikant lyderiaujančius mokytojus ir mokinius, vyrauja nematerialinės motyvavimo formos.

Organizacijos kaitai ir tobulėjimui svarbus organizacijos narių požiūris į diegiamas naujoves, jų priėmimas. Didelis pasipriešinimas gali tapti rimtu trukdžiu įgyvendinant mokymo(si) reformas, siekiant gerų darbo ir mokymosi rezultatų.

25 lentelė. Vadovų požiūris į naujovių diegimą

Citatos	Subkategorijos	Kategorija
„sukuria naujas galimybes tobulėjimui“ (3 informantė) „smagu priimti iššūkius, pasitikrinti save“ (6 informantė) „Atsiranda galimybės išbandyti save naujose srityse“ (6 informantė)	Naujų galimybių matymas	Požiūris į naujoves
„Viskas aplinkui keičiasi, ir mums neišvengiamai reikia suspėti kartu“ (4 informantė)	Kaitos poreikis	
„Neskatiniu sunaikinti tradicijų, kad atsirastų naujovė, bet natūraliai atsiradusioms, padedančioms ugdymo procesui pritariu“ (1 informantas) „Kartais išbandžius naujoves tenka grįžti prie seno, tad reikia pirma gerai viską pasverti“ (5 informantas)	Nepatiklumas	

Atsiskleidė teigiamas požiūris į pokyčius ir naujoves. Jos, tyrimo dalyvių nuomone, „sukuria naujas galimybes tobulėjimui“ (3 informantė)). Taip pat sudaromos sąlygos aktyvių mokytojų saviraiškai („smagu priimti iššūkius, pasitikrinti save“ (6 informantė)). Lyderystei būdinga drąsa priimti iššūkius, nebijoti pasikeitimų, pasitikėti savo jėgomis. Remiantis interviu duomenimis, galima teigti, kad, vadovo iniciatyva, mokykloje branginamos tradicijos, tačiau pritariama ir naujovėms („Neskatiniu sunaikinti tradicijų, kad atsirastų naujovė, bet natūraliai atsiradusioms, padedančioms ugdymo procesui pritariu“ (1 informantas)). Vadinasi, nauja patirtis ir kaitos poreikis derinamas su turimu potencialu, ir tai atsiskleidžia kaip konstruktyvistinės ugdymo paradigmos aspektas, kur mokymosi pagrindą sudaro naujos patirties konstarvimas turimos patirties pagrindu (P.Sahlbergas, 2005).

Apibendrinant kiekybinio ir kokybinio tyrimų rezultatus, galima nurodyti, kad mokinių nuomone, mokyklose ryškiausiai atsiskleidžia šios savybės: pagarba aktyviems mokytojams, teigiami mokinių ir mokytojų tarpusavio santykiai, nuoširdaus ir profesionalaus darbo vertinimas bei siekiama vieningo mokymo ir mokymosi tikslo. Mokytojai vertindami labiausiai pabrėžė mokyklose kuriamą veiklos strategiją ir tikslų numatymą, nuoširdaus ir profesionalaus mokytojų darbo vertinimą, nuolatinį keitimąsi informacija, mokytojų idėjų ir iniciatyvų palaikymą, mokyklose esančią mokytojų motyvavimo sistemą, moralinį mokytojų skatinimą bei vieningo mokymo ir mokymosi tikslo siekimą. Mokyklose vertinamos mokytojų iniciatyvos ir profesionalumas, rodoma pagarba mokytojų gebėjimams, tačiau taip pat nurodo, kad mokytojų telkiamasis aplink lyderiaujančias asmenybes nėra ryškus. pagarba aktyviems mokytojams siejama su nuolatinio keitimusi informacija ir novatoriškų pasiūlymų dėl mokyklos tobulinimo priėmimu.

Sąlygų nuolatiniam mokymuisi ir tobulėjimui sudarymas siejamas su mokyklos bendruomenės įtraukimu į sprendimų priėmimą, bendruomenės dalyvavimu mokyklos gyvenime. Pagarba aktyviems mokytojams taip pat siejama su mokykloje esančia motyvavimo sistema ir mokymosi kaip vertybės pripažinimu. Vadovai patvirtina, kad mokyklose vyrauja bendruomeniškumo kultūra, aktyvus bendravimas ir bendradarbiavimas, susitelkimas, dalyvaujama priimant mokyklai svarbius sprendimus.

Mokyklose vyrauja tarpasmeniniai santykiai, paremti teigiama mokytojų įtaka, įkvepiant mokinius geriau mokytis, mokinių tarpusavio pagalba bei mokytojų grįžtamojo ryšio siekiu. Žemiausiai vertinamas mokytojų atvirumas mokinių iniciatyvoms, mokinių savarankiškumo ir iniciatyvumo skatinimas bei teiginiai, susiję su tarpusavio santykiais. Išsiaiškinta, kad gerai mokinių savijautai svarbus mokytojo pripažinimas ir geri santykiai su bendraamžiais, tačiau nustatytas žemas aktyviausių mokinių įtraukimo kaip pagalbininkų ugdymo procese, mokinių pažinimo siekiant geresnių mokymo rezultatų ir teigiamo pavyzdžio įtakos geresniam kolegų darbui vertinimas. Tarpasmeninis bendravimas dažnai vyskta keičiantis, dalijantis gerąja patirtimi, seminarų, praktinės veiklos, atvirų pamokų metu.

Asmeniniame lygmenyje mokiniai aukščiausiai vertino pasitikėjimą savimi ir mokymosi sėkme, sugebėjimą žinias pritaikyti naujose situacijose, aktyvų dalyvavimą mokyklos bendruomenės gyvenime ir konstruktyvistinį mokymosi patirties kaupimą. Pasigendama lyderystės renginių organizavime, teikiant iniciatyvius pasiūlymus ir pasirenkant tinkamiausius mokymosi būdus ir priemones. Atskleistas teigiamas mokinių savarankiškumo ir pasitikėjimo savimi ir savo mokymusi ryšys. Mokytojai aukštai vertino atsakomybę už mokymą ir jo rezultatus, mokyklos renginių organizavimą, tačiau žemesni buvo naujovių diegimo ir iniciatyvumo vertinimai. Mokytojų pasitikėjimas savimi ir savo darbo sėkme bei atsakomybės už mokymą ir jo rezultatus vertinimas susijęs su IKT naudojimu darbe. Nustatytas stiprus ryšys tarp organizacijoje dominuojančio mokytojų idėjų ir iniciatyvų palaikymo ir mokytojų aktyvumo diegiant naujoves. Konstatuotas ryšys tarp mokytojų iniciatyvumo ir jų rodomo pavyzdžio įtaigumo įkvepiant kolegas dirbti geriau, sekti lyderių rodomu pavyzdžiu. Vadovai, keldami mokytojų motyvaciją dažniausiai taiko nematerialias skatinimo priemones: padėkos raštus, žodinį paskatinimą, nominacijas, ekskursijas ir kt.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Lyderystės, sutelktos į mokymąsi, teorinių ir praktinių aspektų analizė Lietuvos mokykloje leidžia teigti, kad:

1. Lyderystė kaip konstruktyvistinė mokymosi samprata atsiskleidžia per įvairius mokymosi proceso dalyvių veiklos aspektus: mokymosi proceso dalyvių aktyvumą ir iniciatyvumą, gebėjimą kūrybiškai ir efektyviai naudotis turima ir naujai įgyjama patirtimi, gebėjimą užmegzti ir palaikyti vertingas tarpasmenines sąveikas bendraujant ir bendradarbiaujant su kitais organizacijos nariais, savarankišką mokymąsi, jo planavimą, organizavimą ir vertinimą, o taip pat - per iniciatyvų ir kūrybišką mokytojo vadovavimą, mokymuisi palankių sąlygų bei aplinkos kūrimą, įkvepiančią mokinių mokymąsi ir paties mokytojo asmeninį tobulėjimą.
2. Mokyklos aplinkoje ypač svarbus trijų mokymo(si) proceso dalyvių grupių vaidmuo: vadovų, mokytojų ir mokinių. Jų lyderystės raiška asmeninėse, tarpasmeninėse ir organizacinėse srityse sukuria prielaidas lyderystės sutelktumo į mokymąsi raiškai. Asmeninėje srityje svarbiausias yra mokymosi reikšmės suvokimas, savarankiškas mokymosi siekis, asmeninis ir profesinis tobulėjimas, užsibrėžto tikslo siekimas, gebėjimas vertinti savo pasiekimus. Tarpasmeninėje sąveikoje svarbus dalinimasis patirtimi, gebėjimas rodyti teigiamą pavyzdį. Visa tai sukuria bendrą sutelktumo į mokymąsi iniciatyvių bendruomenės narių organizacinę kultūrą.
3. Atlikta tyrimo duomenų analizė, tiriant visų trijų mokymo(si) proceso dalyvių grupių požiūrius, atskleidė, kad:
 - Asmeninėje srityje mokinių požiūriu aukštai įvertintas pasitikėjimas savimi, atsakomybė už mokymąsi ir jo rezultatus, tačiau pasigendama iniciatyvumo ir gebėjimo sau pritaikyti tinkamiausius mokymosi būdus ir priemones. Mokytojai jaučia atsakomybę už mokymo rezultatus, tačiau trūksta iniciatyvumo ir aktyvaus naujovių diegimo. Mokyklų vadovai skiria daug dėmesio savarankiškam tobulinimuisi, sudaromos sąlygos mokytojų profesiniam tobulėjimui. Nustatytas ryšys tarp organizacijoje mokytojų iniciatyvų palaikymo ir mokytojų aktyvumo diegiant naujoves.
 - Tarpasmeninėje srityje mokiniai pabrėžia teigiamą mokytojų įtaką, įkvepiant mokinius geriau mokytis ir grįžtamojo ryšio siekį. Žemiau vertinamas mokytojų atvirumas mokinių iniciatyvoms, mokinių savarankiškumo ir iniciatyvumo skatinimas. Mokinių įtraukimas į ugdymo procesą, paverčiant juos savo pagalbininkais, svarbus mokinių

lyderystei mokymesi, savarankiškumui, drąsai priimant naujoves. Bendravimas mokytojų tarpe vyksta keičiantis, dalijantis gerąja patirtimi, seminarų, praktinės veiklos, atvirų pamokų metu

- Mokyklos aplinkoje vyrauja bendruomeniškumas, mokyklos bendruomenė dalyvauja bendrame mokyklos vizijos kūrime. Vizijoje pabrėžiamas bendrumas, mokymasis kaip vertybė ir saugumas. Dalyvavimas priimant mokyklai svarbius sprendimus, visų mokyklos bendruomenės narių aktyvus įsitraukimas svarbus nuolatinio mokymosi ir tobulėjimo sąlygų sudarymas mokykloje. Mokytojų lyderių pripažinimas ir skatinimas yra svarbus mokytojų lyderystei, lygiavimuisi į lyderius, sekimui jų pavyzdžiu.

Remiantis tyrimo rezultatais ir darbo išvadomis rekomenduojama:

Švietimo ir mokslo ministerijai: peržiūrėti rekomenduojamų aktyvių mokytojų ir mokinių skatinimo priemonių galimybes ir įvairovę, jų taikymo nuostatas.

Rajono savivaldybės švietimo skyriui: skleisti gerosios patirties apie rajono mokyklose įgyvendintas mokinių ir mokytojų iniciatyvas pavyzdžius rajoninėse ir respublikinėse žiniasklaidos priemonėse.

Mokyklų vadovams: aktyviau palaikyti mokytojų iniciatyvas, keistis idėjomis tarp mokyklinio bendravimo ir bendradarbiavimo metu. Ieškoti įvairesnių aktyvių mokytojų skatinimo galimybių.

Mokytojams: sudaryti mokinių kaip pagalbininkų įtraukimo į mokymo procesą planą, skatinant mokinių lyderystę, motyvaciją ir savarankiškumą. Padėti mokiniams pažinti savo gebėjimus ir atrasti tinkamiausius mokymosi stilius.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. **Adams J.** Development and testing of an initial model of curricular leadership culture in middle schools: A Dissertation. – Texas Tech University, 2007.
2. **Alen V.** Proto esmė: Lyderystės mokyklose emocinis lygmuo. Mokymo priemonė. – 2009. - <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/lt/biblioteka/straipsniai/projekto-ivesrti-straipsniai/540-protosm-lyderysts-mokyklose-emocinis-lygmuo-2010-m> [žiūrėta 2012 12 07].
3. **Ališauskas R.** Lietuvos švietimas: sėkmės įrodymų paieškos// Pedagogika: mokslo darbai. – 2009, Nr. 95, p. 13-24.
4. **Ališauskas R.** Švietimo ir visuomenės sinergijos prielaidos// Pedagogika. Mokslo darbai. – Vilnius, VPU, 2010, Nr. 100, p. 37- 42.
5. **Ališauskas R.** Viešosios konsultacijos diskusijos „Visuomenė ir technologijos“ 2010-05-20. [PDF HTML kopija] http://www.smm.lt/strategija/docs/iss/20100520/Visuomene_ir_tehnologijos_k_R.Alisauskas_2010-05-20.pdf, [žiūrėta 2012 10 06].
6. **Augustinienė A., Čiučiulkienė N., Čiužas R., Šiaučiukėnienė L.** Mokinių gebėjimų priimti karjeros sprendimus ugdymo dalyviai kaip besimokanti bendruomenė// Pedagogika. – 2006, Nr. 84, p. 93-100.
7. **Atsakomybė ir mokytojo autonomija.** - Brdo pri Kranju (Slovėnija), 2008. - <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20failus:/article/327/K%C5%ABrybi%C5%A1kumo%20ir%20novatori%C5%A1kumo%20skatinimas.pdf> [žiūrėta 2012 12 07].
8. **Barkauskaitė M., Rodzevičiūtė, E.** Nenoro mokytis priežastys mokinių ir mokytojų požiūriu// Pedagogika: mokslo darbai. – 2004, Nr. 73, P. 89-94.
9. **Barkauskaitė M., Sinkevičienė R.** Mokinių mokymosi motyvacijos skatinimas kaip vadybinė problema// Pedagogika. – 2012, Nr. 106, p. 49-59.
10. **Bartaševičius R., Targamadžė V.** Bendrojo ugdymo mokyklos ugdymo politika: sąvokinės erdvės kontūrų brėžtis// ACTA PEDAGOGICA VILNENSIA. – 2012, Nr. 28, p. 107-120.
11. **Beresnevičiūtė V., Dagyte V., Dapkus G., Katiliūtė E., Savičiūtė D.** Longitudinis lyderystės raiškos švietime tyrimas. – Vilnius, 2011.
12. **Beržinskas G.** Elevacinė etika. – Kaunas: Verba vera, 2008.
13. **Bitinas B.** Edukloginis tyrimas: sistema ir procesas. – Vilnius: Kronta, 2006.
14. **Boyatzis R., McKee A.** Darni lyderystė. – Vilnius: „Verslo žinios“, 2006.
15. **Bulačas K., Piketas V., Buse D.** Švietimo lyderių klaidos. – 1998. - <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20failus:/article/542/%C5%A0vietimo%20lyderi%C5%B3%20klaidos.pdf> [žiūrėta 2012 12 07].

16. **Butkienė G., Kepalaitė A.** Mokymasis ir asmenybės brendimas. - Vilnius: Margi raštai, 1996.
17. **Charles C.M.** Pedagoginio tyrimo įvadas. – Vilnius: alma litera, 1999.
18. **Čiužas R.** Mokytojo ir mokinio vaidmenų kaita edukacinės paradigmos virsmo sąlygomis //Pedagogika. – 2007, t. 87, p. 64-70.
19. **Day Chr., Samonsas P., Hopkinsas D.,** Harris A., Leitvudas K., Braunai Q.G. ir E. Dešimt teiginių apie sėkmingą lyderystę mokyklose. – 2010. -
<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> [žiūrėta 2012 12 07].
20. **Davidhczas L.** Norite tapti nugalėtoju – tapkite vaiku (2010). –
<http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20failus:/article/511/Norite%20tapti%20nugal%C4%97toju%20-%20tapkite%20vaiku.pdf> [žiūrėta 2012 12 07].
21. **Diedrichas W.F.** Darbas su dominuojančiais žmonėmis (2010a). –
[http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20failus:/article/391/Darbas%20su%20dominuojan%C4%8Diais%20%C5%BEmon%C4%97mis%20\(Williamas%20Frankas%20Deidrichas\).pdf](http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20failus:/article/391/Darbas%20su%20dominuojan%C4%8Diais%20%C5%BEmon%C4%97mis%20(Williamas%20Frankas%20Deidrichas).pdf) [žiūrėta 2012 12 07].
22. **Diedrichas W.F.** Visiškai atsakingas vadovavimas (2010b). –
<http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20failus:/article/390/Visi%C5%A1kai%20atsakingas%20vadovavimas.pdf> [žiūrėta 2012 12 07].
23. **Dukynaitė R., Ališauskas R.** Strateginio valdymo modelis mokyklai// Personalo vadyba. - 2009a, [T.] 5, p. 2-7.
24. **Dukynaitė R., Ališauskas R.** Strateginio valdymo modelis mokyklai// Personalo vadyba. - 2009b, [T.] 6, p. 10-14.
25. **Dukynaitė R.** Gimnazijų institucinio virsmo projektavimo procesas: veiksniai ir tendencijos // Acta Paedagogica Vilnensia : mokslo darbai. - 2010, T. 25, p. 137-149.
26. **Dukynaitė R.** Švietimo modernizavimas: gimnazijos kultūros kaitos kryptys// Pedagogika: mokslo darbai. – 2010, [T.] 100, p. 85-94.
27. **Dukynaitė R.** Gimnazijų kūrimo teleologinio diskurso ypatumai// Pedagogika: mokslo darbai. – 2009, [T.] 95, p. 76-85.
28. **Farchtas J.** Ugdykite naujus lyderystės įgūdžius – siekite sėkmės (2010). –
<http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisiusti%20failus:/article/516/Ugdykite%20naujus%20lyderystes%20igudzius%20-%20siekite%20didesne%20laimes.pdf> [žiūrėta 2012 12 07].
29. **Fidler B.** Strateginis mokyklos plėtros valdymas: vadovavimas mokyklos plėtros strategijai. – Vilnius: Žara, 2006.
30. **Gedvilienė G., Zuzevičiūtė V.** Edukologija.- Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas, 2007.

31. **Galkienė A.** Šiuolaikinio mokytojo vaizdinys: mokinių požiūris// Pedagogika. – 2011, Nr. 101, p. 82-91.
32. **Glateris R.** Lyderystė, vadyba ir išmintis. Trumpa pranešimų ir dokumentų apie lyderių ugdymą apžvalga. – 2008. -
http://pirma.lyderiulaikas.lt/II/attachments/320_Lyderystė,%20vadyba%20ir%20išmintis.pdf
[žiūrėta 2012 12 07].
33. **Glickman C.D.** Lyderystė mokymuisi: kaip padėti mokytojams sėkmingai dirbti. - Vilnius: Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras, 2010.
34. **Goleman D.** Emocinis intelektas darbe. – Vilnius: Presvika, 2008.
35. **Goleman D., Boyatzis R., McKee A.** Lyderystė: kaip vadovauti pasitelkiant emocinį intelektą. – Kaunas: Smaltijos leidykla, 2007.
36. **Great Teachers and Great Leaders.** – 2010.
[<http://www2.ed.gov/policy/elsec/leg/blueprint/great-teachers-great-leaders.pdf>] [žiūrėta 2012 12 07]
37. **Gudžinskienė V.** Konstruktyvizmo ištakos Lietuvoje ugdant socialinius įgūdžius// Pedagogika. – 2011, Nr. 103, p. 38-44.
38. **Hallingeris Ph., Heckas R.H.** Collaborative leadership and school improvement: understanding the impact on school capacity and student learning// School Leadership and Management. – 2010, T. 30, No. 2, p. 95-110.
39. **Hargryvsas A.** Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai: mokytojų darbas ir kultūra postmoderniajame amžiuje. - Vilnius: Tyto alba, 1999.
40. **Hargryvsas A.** Mokymas žinių visuomenėje: Švietimas nesaugumo amžiuje. – Vilnius: homo liber, 2008 (a).
41. **Hargryvsas A.** Tvarioji lyderystė. - Vilnius: The book [i.e. Versa vertimai], 2008 (b).
42. **Hargryvsas A., Halashas G., Pont B.** Suomijos mokyklos lyderystė, siekiant tobulinti sistemą. – 2007. -
[http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20failus:/article/358/Suomijos%20mokyklos%20lyderyst%C4%97,%20siekiant%20tobulinti%20sistem%C4%85%20\(versta%20i%C5%A1%20angl%C5%B3%20kalbos\).pdf](http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20failus:/article/358/Suomijos%20mokyklos%20lyderyst%C4%97,%20siekiant%20tobulinti%20sistem%C4%85%20(versta%20i%C5%A1%20angl%C5%B3%20kalbos).pdf) [žiūrėta 2012 12 07].
43. **Hargryvsas A., Finkas D.** Septyni tvariosios lyderystės principai. – 2003. -
<http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20failus:/article/538/Septyni%20tvariosios%20lyderyst%C4%97s%20principai.pdf> [žiūrėta 2012 12 07].
44. **Harmon, H. L., Schafft, K.** Rural School leadership for collaborative community development// The Rural Educator. – 2009, Nr. 30(3), p. 4-9.

45. **Haris A.**, Mjuisas D. Mokytojų lyderystė. Principai ir praktika. - Voriko universitetas, 2003.
<http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20failus:/article/553/Mokytoj%C5%B3%20lyderyst%C4%97.%20Principai%20ir%20praktika.pdf> [žiūrėta 2012 10 07]
46. **Harris A.T.** Using Professional Learning Communities to Build Teacher Leadership Capacity: Creating Sustainable Change in Education. – 2010, Dominican University of California.
47. **Hartlis F., Tomas K.** Būsimų mokyklų lyderių ugdymas: iššūkiai. – 2010. -
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 [žiūrėta 2012 12 07].
48. **Irmšer K.** Bendravimo įgūdžiai. – 1996. -
<http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20failus:/article/543/Bendravimo%20%C4%AFg%C5%ABd%C5%BEiai.pdf> [žiūrėta 2012 12 07].
49. **Jucevičienė P.** Argumentavimas mokymosi procese. – 2010.
50. **Jucevičienė P.** Mokytojų didaktinės kompetencijos atitiktis šiuolaikiniams švietimo reikalavimams: Tyrimo ataskaita. – Kaunas, 2005.
51. **Jucevičienė P.** Learning in Partnership Networks and Their Research Methodology// Socialiniai mokslai. – 2004, Nr. 4 (46), p. 64-72.
52. **Jucevičienė P.** The alternative trajectories towards the learning organization// Socialiniai mokslai. – 2009, Nr. 2(64), p. 26-34.
53. **Kardelis K.** Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai.- Kaunas, 2002.
54. **Keisas K.** Sėkmė – tai komandinis sportas (2010). –
<http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20failus:/article/378/S%C4%97km%C4%97%20-%20tai%20komandinis%20sportas.pdf> [žiūrėta 2012 12 07].
55. **Lašvėjus L.** Bendro sprendimų priėmimo ribos. – 1996a. -
<http://www.lyderiulaikas.smm.lt/lt/index.php/lyderio-biblioteka/straipsniai/iversti-straipsniai/2010/1356-bendro-sprendim-primimo-ribos.html> [žiūrėta 2012 12 07].
56. **Lašvėjus L.** Besimokančios organizacijos kūrimas. – 1998. -
<http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20failus:/article/526/Besimokan%C4%8Di-os%20organizacijos%20k%C5%ABrimas.pdf> [žiūrėta 2012 12 07].
57. **Lašvėjus L.** Etiška lyderystė. – 1996b. -
<http://www.lyderiulaikas.smm.lt/lt/biblioteka/straipsniai/lietuvi-kalba/528-etika-lyderyste> [žiūrėta 2012 12 07].
58. **Laurinčiukienė L., V.Šiurkienė.** Kiek lyderystės surasta Lietuvos mokyklose? // Švietimo problemos analizė. – Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, 2012, liepa.

59. **Leithwood K., Louis K.S., Anderson S., Walstrom K.** Review of research: How Leadership influences student learning. – Minnesota, Toronto, 2004.
60. **Lietuva. Švietimas regionuose: mokytojai. 2006.** – Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, 2005.
61. **Liontos L.B.** Bendras sprendimų priėmimas. – 1994 -
<http://www.lyderiulaikas.smm.lt/lt/biblioteka/straipsniai/lietuvi-kalba/531-bendras-sprendim-primimas-2010-m> [žiūrėta 2012 12 07].
62. **Liuisas P., Merfis R.** Efektyvi mokyklų lyderystė: trumpa apžvalga, kurioje apibendrinama literatūra apie efektyvią mokyklų lyderystę. – Notingemas, 2008. -
<http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20failus:/article/537/Efektyvi%20mokykl%C5%B3%20lyderyst%C4%97.pdf> [žiūrėta 2012 12 07].
63. **Lizzio A., Dempster N., Neumann R.** Pathways to formal and informal student leadership: the influence of peer and teacher–student relationships and level of school identification on students’ motivations// Leadership in education. - JANUARY-MARCH 2011, VOL. 14, NO. 1, 85–102.
64. **Louis K.S., Leithwood K., Anderson S., Walstrom K.** Investigating the Links to Improved Students Learning. - Minnesota, Toronto, 2010. – 338 p.
65. **Lummis B.** Turning Points. Transforming middle schools. Guide to Collaborative Culture and Shared Leadership. - Boston, Massachusetts, 2001.
66. **Martišauskienė E.** Ugdomojo mokymo retrospektyva ir dabartis (V.Rajecko „Ugdomojo mokymo“ ir konstruktyvizmo paralelės)// Pedagogika. – 2008, Nr. 89, p. 11-17.
67. **Martišauskienė E.** Pedagogų požiūris į mokytojo kompetencijų raišką// ACTA PEDAGOGICA VILNENSIA. – 2009, Nr. 22, p. 88-101.
68. **Marzano R.J., Waters T., McNulty B.A.** Veiksminga mokyklų lyderystė. – Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla, 2011.
69. **Mentoriavimas ir 21-ojo amžiaus įgūdžiai. Viskas apie mokymąsi.** – 2009.
70. **Metjusas P.** Kaip mokyklų lyderiai sėkmingai vadovauja mokymosi procesui. – 2010. -
<http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20failus:/article/522/Kaip%20mokykl%C5%B3%20lyderiai%20s%C4%97kmingai%20vadovauja%20mokymosi%20procesui.pdf> [žiūrėta 2012 12 07].
71. **Myers G.D.** Socialinė psichologija. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2008.
72. **Mokymasis visą gyvenimą** – žinioms, kūrybiškumui ir naujovėms skatinti. - Brdo pri Kranju (Slovėnija), 2008. -
<http://www.sac.smm.lt/images/12%20Vertimas%20SAC%20Kuribiskumas%20ir%20naujoves%20lietuviu%20k.pdf> [žiūrėta 2012 12 07].

73. **Monkevičienė O., Glebuviene V.S., Stankevičienė K., Jonilienė M., Montvilaitė S., Mazolevskienė A.** Ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo turinio ir jo įgyvendinimo kokybės analizė. – Vilnius, 2009. -
<http://www.upc.smm.lt/projektai/pletra/Tyrimai/VPU%20tyrimo%20ataskaita/Ikimokyklinio,%20priesmokyklinio%20ugdymo%20turinio%20ir%20jo%20%20igyvendinimo%20kokybes%20analize%20Tyrimo%20ataskaita%202009%2011%2005.pdf> [žiūrėta 2012 12 07].
74. **Motiejūnienė E., Žadeikaitė L.** Kompetencijų ugdymas: iššūkiai ir galimybės// Pedagogika. – 2009, T. 95, p. 86- 93.
75. **Mourshed M., Chijiokie Ch., Barber M.** How the world's most improved school systems keep getting better. – 2010. <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/lt/biblioteka/moksliniai-darbai/tyrimai/730-lietuvos-mokyklinio-ugdymo-pasiekimai-tarptautinio-tyrimo-ataskaitoje>
76. **Ozolitė V., Zablockytė E.** Nenoro mokytis priežastys: Ugdytojų ir ugdytinių požiūris// Jaunųjų mokslininkų darbai. - 2008, Nr., 2(18), p. 176-179.
77. **Paulavičiūtė, A.** Renginių organizavimo abėcėlė. – Vilnius, 2008.
78. **Pečkaitis J.S., Mačerinskienė I.** Magistrinio baigiamojo darbo rengimo tvarka. – Vilnius, 2008.
79. **Petty G.** Įrodymais pagrįstas mokymas. – Vilnius: Tyto alba, 2008.
80. **Petty G.** Šiuolaikinis mokymas. – Vilnius: Tyto alba, 2006.
81. **Pollard A.** Refleksyvusis mokymas: Veiksminga ir duomenimis paremta profesinė praktika. – Vilnius: Garnelis, 2006.
82. **Pont B., Nusche D., Moorman H.** Improving School Leadership: Volume 2: Case Studies on System Leadership. – 2008. - <http://www.oecd.org/education/preschoolandschool/44374889.pdf> [žiūrėta 2012 10 07].
83. **Pont B., Nusche D., Moorman H.** Improving School Leadership: Volume 1: Policy and Practice. – 2008. -
http://www.ivea.ie/schools/school_leadership/improving_school_leadership_vol_2.pdf [žiūrėta 2012 10 07].
84. **Pradinio ir pagrindinio ugdymo bendrosios programos.** – Vilnius, 2008. **Precey R., Rodriquez Entrena M.J.** Developing the Leaders We Want to Follow: lessons from an International Leadership Development programme// Contemporary management quarterly. – 2011, Nr. 2, p. 70-83
85. **Produktyviojo mokymosi modelis:** Projektas „Alternatyvus ugdymas švietimo sistemoje“. – Vilnius: Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras, 2011.
86. **Pukevičiūtė V.J.** Mokinių ir studentų mokymosi mokytis paralelės// *ACTA PEDAGOGICA VILNENSIA.* - 2011, Nr. 24, p. 89-100.

87. **Pukevičiūtė V.J.** Mokymosi mokytis kompetencijos ugdymo aspektai// ACTA PEDAGOGICA VILNENSIA. – 2007, Nr. 19, p. 17-25.
88. **Robinson V. M. J.** Putting Education Back to Educational Leadership// Leading & Managing, - 2006, Vol. 12, No.1, p. 62-75
89. **Rupšienė L., Skarbalienė A.** The Characteristics of Teacher Leadership// Tiltai. – 2010, Nr. 4(53), p. 67-77.
90. **Rutkienė A., Zuzevičiūtė V.** Mokytojo vaidmens kaita: bendruomenės įtraukimas siekiant mokymąsi daryti veiksmingesni// Pedagogika. – 2009, T. 95, p. 57-66.
91. **Salienė V.** Lietuvių kalbos ugdymas: žinios, mokėjimai, kompetencijos// Pedagogika. - 2009, Nr. 95, p. 139-145.
92. **Sahlberg P.** Kaip suprantamas mokymasis. - www.mtp.smm.lt/dokumentai/.../200505Sahlberg.doc [žiūrėta 2012 12 07].
93. **School Leadership: A Key to Teaching Quality.-** Santa Cruz: The Center for the Future of Teaching and Learning, 2011.
94. **Schumaker J.** Teacher preparation and professional development in effective learning strategy instruction. - Washington, 2009.
95. **Senge P., Cambron-McCabe N, Lucas T., Smith B., Dutton J., Kleiner A.** Besimokanti mokykla: knyga praktikui. – Versa, 2008.
96. **Simonaitienė B., Leonavičienė R., Žvirdauskas D.** Manifestation of Leader's Communicative and Educational Abilities as a Premise for Learning Organization Development// Socialiniai mokslai. – 2004, Nr. 4(46), p. 55-62.
97. **Skye M.** Tikėjimas ar vizija (2010). – <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20failus:/article/517/Tik%C4%97jimas%20ar%20vizija.pdf> [žiūrėta 2012 12 07].
98. **Stanikūnienė B., Jucevičienė P.** People and learning environments: search for problems and solutions: The peculiarities of learning from Experience: the Dimension of Individual's Inner Potential// Socialiniai mokslai. – 2004, Nr. 4(46), p. 44-54.
99. **Stanišauskienė V.** Mokymasis mokytis mokykloje. internete [www.mkc.lt/dokuments/mokymosi_medziaga/mokomes_mokytis.doc]. [žiūrėta 2012 12 07]
100. **Stolpas S.** Lyderystė mokyklos kultūrai. – 1994. - <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20failus:/article/539/Lyderyst%C4%97%20mokyklos%20kult%C5%ABrai.pdf> [žiūrėta 2012 12 07].
101. **Stonkuvienė I., Nauckūnaitė Z.** Mokymo(si) tikslų ir uždavinių kėlimo, kaip aktualios didaktinės problemos, diskursas// ACTA PEDAGOGICA VILNENSIA. – 2010, Nr 24, p. 78-88

102. Šiaučiukėnienė L., Stankevičienė N., Čiužas R. Didaktikos teorija ir praktika. – Kaunas: Technologija, 2011.
103. Švietimo lyderystė: magistrantūros studijų programos aprašas. – Vilnius, 2011.
104. Targamadzė V. Didaktinės problemos bendrojo lavinimo mokykloje – pedagogų rengimo kaitos agentas// ACTA PEDAGOGICA VILNENSIA. – 2010, Nr. 25, p. 127-136.
105. Targamadzė V. Produktyvus mokymasis – pedagoginės sistemos bendrojo lavinimo mokykloje kaitos akstinas// ACTA PEDAGOGICA VILNENSIA. – 2011, Nr 27, p. 91-101.
106. Targamadzė V.(a) Ugdymo ir ugdymosi paradigma bendrojo lavinimo mokykloje: realija ar vizija? // ACTA PEDAGOGICA VILNENSIA. – 2010, Nr 24, p. 69-77.
107. Targamadzė V., Nauckūnaitė Z., Stonkuvienė I., Česnavičienė J., Šimelionienė A., Vencloviene J. 12-14 metų mokinių mokymo(si) didaktinės problemos ir jų sprendimo galimybės. Tyrimo ataskaita. – Vilnius, 2010.
108. Tijūnėlienė O., Kavaliauskienė V. Antano Maceinos ugdytinio veiklumo koncepcijos interpretacija asmenybės savikūros požiūriu// ACTA PEDAGOGICA VILNENSIA. - , Nr. 21, p. 41-51.
109. Trakšėlys K. Besimokančios organizacijos esmė ir nauda: andragogo požiūris// Pedagogika. – 2011, Nr. 101, p. 98-106.
110. Usdan M., McCloud B., Podmostko M. Leadership for students learning: Redefining the Teacher as Leader. – Washington, 2001.
111. Valdez G. Svarstomas klausimas: Technologijų lyderystė: pozityvių permainų ugdymo procese skatinimas. – 2004. -
http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20failus:/article/360/Svarstomas%20klausimas_Technologij%C5%B3%20lyderyst%C4%97_pozityvi%C5%B3%20permain%C5%B3%20ugdymo%20processe.pdf [žiūrėta 2012 12 07]
112. Valstybinė švietimo 2013-2022 metų strategija: projektas. -
<http://www.smm.lt/strategija/docs/VSS%202013%20metmenys%202012-05-16.pdf> [žiūrėta 2012 10 07]
113. Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatos. - Valstybės žinios, 2011-03-31, Nr. 38-1804.
114. Vasiliauskas R. Mokymasis – vertybių ugdymo veiksnys: aksiologinės prasmės išvalgos// ACTA PEDAGOGICA VILNENSIA. – 2011, Nr. 27, p. 79-90.
115. Vest-Burnhamas Dž., Airson Dž. Lyderių ugdymas ir asmeninis efektyvumas. – 2005. -
<http://www.jpabreza.kretinga.lm.lt/wp-content/uploads/1.pdf> [žiūrėta 2012 12 07]
116. Visockienė O., Šiaučiukėnienė L. Kritinio mąstymo ugdymo būdų pagrindimas konstruktyvizmo teorijos požiūriu// Socialiniai mokslai. – 2000, Nr. 3(24), p. 147-156.

ANOTACIJA

Reinikerytė R. Į mokymąsi sutelktos lyderystės raiška Lietuvos mokykloje / Teisės edukologijos magistro baigiamasis darbas. Darbo vadovė Doc.dr. R. Dukynaitė. – Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas, Socialinės politikos fakultetas, Edukologijos institutas, 2013. – 81 p.

Baigiamajame darbe analizuojama į mokymąsi sutelktos lyderystės raiška Lietuvos mokykloje. Darbas pradedamas įvadu, kuriame atkleidžiamas temos aktualumas, iškeliamas darbo tikslas ir numatomi jo įgyvendinimo uždaviniai, nurodomi pagrindiniai tyrimo metodai. Pirmasis darbo skyrius skirtas teorinei analizei, aptariant lyderystės, sutelktos į mokymąsi, raiškos ypatumus įvairiuose mokyklos struktūriniuose lygmenyse. Antrojoje darbo dalyje atliekama kiekybinė ir kokybinė tyrimo duomenų analizė, siekiant išsiaiškinti mokytojų ir mokinių požiūrį į mokyklos lyderystės, sutelktos į mokymąsi, raišką įvairiuose mokyklos lygmenyse.

Pagrindiniai žodžiai: lyderystė, mokykla, mokymasis,

ANNOTATION

Reinikerytė R. The Expression of Leadership that Concentrates on Learning in Lithuanian School/ Supervisor Doc.dr. R. Dukynaitė. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Social policy, Department of Educology, 2013. – 82 p.

In the final thesis there are analysed expression of leadership that concentrates on learning in Lithuanian school. The actuality of the problem is revealed in the introduction. There is the aim of the work and it's tasks and main methods of research also. The first chapter of the work helps to detect main features of theoretical leadership analysis, it's concentration on learning and expression in different structural school levels. The second chapter is dedicated for quantitative and qualitative research, seeking to clear up pupil's and teachers attitude towards expression of leadership that concentrates on learning in different school levels.

The key words: the leadership, the school, the learning.

Reinikerytė R. Į mokymąsi sutelktos lyderystės raiška Lietuvo mokykloje/ darbo vadovė Doc.dr. R. Dukynaitė. – Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas, Socialinės politikos fakultetas, Edukologijos katedra, 2013. – 81 p.

SANTRAUKA

Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatose išdėstyta mokymosi paradigma mokymąsi atskleidžia kaip procesą, savarankišką, aktyvią besimokančiojo asmens veiklą, lyderystę. Lyderio vaidmuo į mokymąsi orientuotoje organizacijoje atsiskleidžia kaip nuolatinis asmeninio ir organizacijos tobulėjimo siekis. Lyderystė turi įtakos visų tarpusavyje sąveikaujančių sistemų mokymuisi ir mokymosi motyvacijai. Sutelktos į mokymąsi pastangos sukuria mokymuisi palankią aplinką, besimokančios organizacijos fenomeną, paremtą lyderystės ir asmeninės iniciatyvos raiška mokantis ir mokant kitus.

Tyrimo objektas: į mokymąsi sutelktos lyderystės raiška bendrojo lavinimo mokykloje.

Tyrimo hipotezė: į mokymąsi sutelkta lyderystė padeda tobulinti bendrojo ugdymo mokyklą gerina mokinių mokymosi motyvaciją. Į mokymąsi sutelkta lyderystė nukreipia bendrojo ugdymo mokyklą veiksmingesnei organizacijos raiškai.

Tyrimo tikslas: išsiaiškinti į mokymąsi sutelktos lyderystės raiškos ypatumus Lietuvos mokykloje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti mokslinę vadybos, edukologijos ir kitų sričių literatūrą, nagrinėjančią lyderystės ir mokymosi klausimus.
2. Aptarti lyderystę kaip konstruktyvistinę mokymosi sampratą.
3. Išanalizuoti mokymo(si) proceso dalyvių į mokymąsi sutelktos lyderystės raiškos teorinius aspektus bendrojo lavinimo mokykloje.
4. Pateikti rekomendacijas į mokymąsi sutelktos lyderystės raiškos tobulinimui bendrojo ugdymo mokykloje.

Tyrimo duomenų analizė atskleidė, kad mokykloje lyderystės, sutelktos į mokymąsi raiška pasireiškia bendruomeniškumu, bendra vizija. Pasigendama mokytojų iniciatyvumo siūlant savo idėjas. Tarpasmeniniuose santykiuose atsiskleidžia geri mokytojų mokymo įgūdžiai, nepakankamai išnaudojamas mokinių savarankiškumas. Asmeninėje srityje pasireiškia pasitikėjimu savimi, atsakomybe už mokymą bei mokymąsi ir jo rezultatus, tačiau trūksta mokinių gebėjimo prisitaikyti tinkamiausius mokymosi būdus ir priemones. Teigiamas lyderių vertinimas palankiai veikia jų iniciatyvumą ir mokymosi motyvaciją. Pasitvirtino hipotezė, kad į mokymąsi sutelkta lyderystė padeda tobulinti bendrojo ugdymo mokyklą gerina mokinių mokymosi motyvaciją bei nukreipia bendrojo ugdymo mokyklą veiksmingesnei organizacijos raiškai.

SUMMARY

Reinikerytė R. The Expression of Leadership that Concentrates on Learning in Lithuanian School/ Supervisor Doc.dr. R. Dukynaitė. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Social policy, Department of Educology, 2013. – 82 p.

The paradigm of learning in National Education Strategy 2003-2012 year shows learning like process, active, voluntary activity of learner, his leadership. The role of leader in the learning organization opens like constant searching for personal and organizational perfection. The leadership influences on learning and learning motivation of all interacting systems. Efforts, concentrated on learning, creates favourable learning environment, phenomenon of learning organization, based on leadership and personal initiative in learning and teaching.

The object of the research: the expression of leadership that concentrates on learning in comprehensive school.

The hypothesis of the research: leadership that concentrates on learning helps to improve comprehensive school and students learning motivation. The leadership that concentrates on learning transforms comprehensive school to the more effective organization.

The purpose of the research: to clear up the peculiarities of leadership that concentrates on learning in Lithuanian school.

The goals of the research:

1. To analyze management, educology and other scientific literature that investigates the leadership and learning.
2. To discuss the leadership like conception of constructivist learning.
3. To analyze the theoretical aspects of expression of learning process participants leadership that concentrates on learning in comprehensive school.
4. To present the recommendations for perfection of expression of leadership concentrating on learning in comprehensive school.

The research data analysis showed that expression of leadership concentrating on learning in comprehensive school appears like sociality and shared vision. There is a lack of teachers initiative offering new ideas. In the interpersonal relationships there are identified good habits of teaching, but too less student's autonomy. In the personal field there is self confidence among students, the high responsibility for teaching and learning. There is ascertained the law students ability to find the best personal ways of learning by themselves. Positive leadership assessment makes positive influence to the initiative and motivation of teachers and students. The hypothesis that leadership concentration on learning helps to improve comprehensive school and students learning motivation and transforms comprehensive school to the more effective organization, is proved.

PRIEDAI

ANKETA
Gerbiami Pedagogai,

Rašau darbą tema „Į mokymąsi sutelktos lyderystės raiška Lietuvos mokykloje“.
Prašyčiau įvertinti teiginius apibraukiant pasirinktą skaičių langelyje. Galite būti tikri dėl pateiktos informacijos konfidencialumo.

Rasa Reinikerytė, Mykolo Romerio universiteto magistrantė

Organizacinis lygmuo	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Mokykloje kuriama veiklos strategija, numatomi tikslai	5	4	3	2	1
2. Vyksta nuolatinis keitimasis informacija	5	4	3	2	1
3. Mokymasis yra visos mokyklos bendruomenės pripažįstama vertybė	5	4	3	2	1
4. Priimami visi novatoriški pasiūlymai dėl mokyklos patobulinimo	5	4	3	2	1
5. Iniciatyvūs mokytojai skatinami materialiai	5	4	3	2	1
6. Iniciatyvūs mokytojai skatinami moraliai	5	4	3	2	1
7. Apie mokytojus lyderius buriasi kiti pedagogai	5	4	3	2	1
8. Aktyvūs mokytojai yra gerbiami	5	4	3	2	1
9. Mokykloje yra darbuotojų motyvavimo sistema	5	4	3	2	1
10. Vertinamas nuoširdus ir profesionalus mokytojų darbas	5	4	3	2	1
11. Palaikomos mokytojų idėjos ir iniciatyvos	5	4	3	2	1
12. Sudaromos sąlygos nuolatiniam mokytojų mokymuisi ir tobulėjimui	5	4	3	2	1
13. Informuojama apie kvalifikacijos tobulinimo galimybes	5	4	3	2	1
14. Mokyklos vadovai pataria mokymo tobulinimo klausimais	5	4	3	2	1
15. Užtikrinamas visų mokytojų žinių ir įgūdžių tobulinimas	5	4	3	2	1
16. Priimant sprendimus įtraukiama mokyklos bendruomenė	5	4	3	2	1
17. Mokykloje visi siekia vieno tikslo – mokyti ir mokytis	5	4	3	2	1
18. Visi sprendimai orientuoti į geresnius mokymosi rezultatus	5	4	3	2	1
19. Vyksta nuolatinė mokinių pažangos analizė	5	4	3	2	1
20. Mokykloje yra puoselėjama paramos, darbo komandose kultūra.	5	4	3	2	1
21. Vyrauja teigiami mokinių ir mokytojų tarpusavio santykiai	5	4	3	2	1

Jūsų komentarai:

Tarpasmeninis lygmuo	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Skatinu mokinių savarankiškumą ir iniciatyvumą	5	4	3	2	1
2. Skatinu kiekvieno mokinio mokymosi motyvaciją	5	4	3	2	1
3. Aktyviausius mokinius ugdymo procese įtraukiu kaip savo pagalbininkus	5	4	3	2	1
4. Diferencijuojau ir individualizuojau ugdymą	5	4	3	2	1
5. Palankiai priimu mokinių iniciatyvas	5	4	3	2	1
6. Puoselėju gerus tarpusavio santykius su mokiniais	5	4	3	2	1
7. Susirašinėju su mokiniais mokymosi klausimais	5	4	3	2	1
8. Puoselėju gerus tarpusavio santykius su kolegomis	5	4	3	2	1
9. Stengiuosi pažinti savo mokinius ir organizuoti mokymą remiantis bendradarbiavimu	5	4	3	2	1
10. Dažnai tariusi su kolegomis, dalinuosi patirtimi mokymo klausimais	5	4	3	2	1
11. Dalyvauju mokytojų tinkluose	5	4	3	2	1
12. Bendradarbiauju su kitų mokyklų mokytojais	5	4	3	2	1
13. Mielai priimu kolegų pagalbą ir patarimus mokymo tobulinimo klausimais	5	4	3	2	1
14. Savo pavyzdžiu įkvepiu kolegas dirbti geriau	5	4	3	2	1
15. Esu linkęs(-usi) pateikti mokyklos vadovybei savo pasiūlymus mokymo tobulinimo klausimais	5	4	3	2	1
16. Visuomet siekiu grįžtamojo ryšio, kuris man padeda teikti tinkamą pagalbą mokiniui	5	4	3	2	1

Jūsų komentarai:

Asmeninis lygmuo	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Laikau save savo srities profesionalu	5	4	3	2	1
2. Gebu įkvėpti mokinius siekti kuo geresnių mokymosi rezultatų	5	4	3	2	1
3. Sudarau mokiniams palankias sąlygas mokymuisi	5	4	3	2	1
4. Esu iniciatyvi mokytoja	5	4	3	2	1
5. Esu kūrybiška mokytoja	5	4	3	2	1
6. Diegiu naujoves	5	4	3	2	1
7. Esu savo dalyko asė	5	4	3	2	1
8. Rengiu užduotis mokiniams pagal jų gebėjimus	5	4	3	2	1
9. Vertinu mokinių pažangą	5	4	3	2	1
10. Informuoju tėvus apie mokinių pažangą	5	4	3	2	1
11. Informuoju klasės vadovus apie mokinių pažangą	5	4	3	2	1
12. Ugdymo procese naudoju IKT	5	4	3	2	1
13. Esu mokyklos renginių organizatorė	5	4	3	2	1
14. Mokymasis yra vienas iš mano asmeninių gyvenimo tikslų	5	4	3	2	1
15. Gerai žinau savo galimybes ir moku pasirinkti tinkamiausius mokymosi būdus ir priemones	5	4	3	2	1
16. Mokydamasi susikuriu mokymosi planą, išsikieliu tikslą	5	4	3	2	1
17. Turima informacija, žinios ir gebėjimai tampa naujos informacijos priėmimo ir įsisavinimo pagrindu	5	4	3	2	1
18. Nuolat ieškau naujų problemų sprendimo būdų, nevengiu naujovių	5	4	3	2	1
19. Sugebu įgytas žinias pritaikyti naujose situacijose	5	4	3	2	1
20. Pasitikiu savimi ir savo darbo sėkme	5	4	3	2	1
21. Jaučiuosi atsakingas(-a) už mokymą ir jo rezultatus	5	4	3	2	1
Jūsų komentarai:					

Duomenys apie Jus			
<i>Jūsų amžius:</i> 1. Iki 30 m. 2. 31-40 m. 3. 41-50 m. 4. 51-60 m. 5. 61 m. ir daugiau	<i>Jūsų profesinė kvalifikacija:</i> 1.Mokytojas 2.Vyr. mokytojas 3. Mokytojas metodininkas 4.Mokytojas ekspertas 5.Neatestuotas	<i>Jūsų pedagoginio darbo stažas:</i> 1. Iki 5 m. 2. 6-10 m. 3. 11-15 m. 4. 16 m. ir daugiau	<i>Jūsų lytis:</i> 1. Vyras 2. Moteris

Ačiū už bendradarbiavimą

Sudarant anketą remtasi V. Beresnevičiūtės ir kt. (2011) tyrimo „Longitudinis lyderystės raiškos švietime tyrimas“ medžiaga bei kontruktivistine mokymosi paradigma

ANKETA

Gerbiami Mokiniai,

Rašau darbą tema „Į mokymąsi sutelktos lyderystės raiška Lietuvos mokykloje“.

Prašyčiau įvertinti teiginius apibraukiant pasirinktą skaičių langelyje. Galite būti tikri dėl pateiktos informacijos konfidencialumo.

Rasa Reinikerytė, Mykolo Romerio universiteto magistrantė

Organizacinis lygmuo	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Mokykloje kuriama veiklos strategija, numatomi tikslai	5	4	3	2	1
2.Vyksta nuolatinis keitimasis informacija	5	4	3	2	1
3. Mokymasis yra visos mokyklos bendruomenės pripažįstama vertybė	5	4	3	2	1
4. Priimami visi novatoriški pasiūlymai dėl mokyklos patobulinimo	5	4	3	2	1
5. Apie mokytojus lyderius buriasi kiti pedagogai	5	4	3	2	1
6.Aktyvūs mokytojai yra gerbiami	5	4	3	2	1
7.Aktyvūs mokiniai yra gerbiami	5	4	3	2	1
8. Mokykloje yra mokinių motyvavimo sistema	5	4	3	2	1
9. Vertinamas nuoširdus ir profesionalus darbas	5	4	3	2	1
10. Palaikomos mokinių idėjos ir iniciatyvos	5	4	3	2	1
11. Sudaromos sąlygos nuolatiniam mokymuisi ir tobulėjimui	5	4	3	2	1
12. Priimant sprendimus įtraukiama mokyklos bendruomenė	5	4	3	2	1
13. Mokykloje visi siekia vieno tikslo – mokytis ir mokyti	5	4	3	2	1
14. Mokykloje yra puoselėjama paramos, darbo komandose kultūra.	5	4	3	2	1
15. Mokykloje diegiami nauji mokymosi metodai	5	4	3	2	1
16. Mokyklos ugdymo procese naudojami IKT	5	4	3	2	1
17.Vyrauja teigiami mokinių ir mokytojų tarpusavio santykiai	5	4	3	2	1
18. Visi sprendimai orientuoti į geresnius mokymosi rezultatus	5	4	3	2	1
19. Vyksta nuolatinė mokinių pažangos analizė	5	4	3	2	1

Jūsų komentarai:

Tarpasmeninis lygmuo	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Padedu kitiems mokiniams mokytis	5	4	3	2	1
2. Reikalui esant nebijau prašyti pagalbos	5	4	3	2	1
3. Mokytojai skatina mokinių savarankiškumą ir iniciatyvumą	5	4	3	2	1
4. Mokytojai aktyviausius mokinius ugdymo procese įtraukia kaip savo pagalbininkus	5	4	3	2	1
5. Mokytojai diferencijuoja ir individualizuoja ugdymą	5	4	3	2	1
6. Mokytojai palankiai priima mokinių iniciatyvas	5	4	3	2	1
7. Mokytojai puoselėja gerus tarpusavio santykius su mokiniais	5	4	3	2	1
8. Mokytojai stengiasi pažinti mokinius ir organizuoti mokymą remiantis bendradarbiavimu	5	4	3	2	1
9. Mokytojai siekia grįžtamojo ryšio, kuris jiems padeda teikti tinkamą pagalbą mokiniui	5	4	3	2	1
10. Vyrauja teigiami mokinių ir mokytojų tarpusavio santykiai	5	4	3	2	1
11. Dominuoja teigiami santykiai mokinių tarpe	5	4	3	2	1
12. Mokytojai įkvepia mokinius siekti kuo geresnių mokymosi rezultatų	5	4	3	2	1
13. Savo pavyzdžiu įkvepiu kitus mokinius geriau mokytis	5	4	3	2	1

Jūsų komentarai:

Asmeninis lygmuo	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Mokymasis yra vienas iš mano asmeninių gyvenimo tikslų	5	4	3	2	1
2. Esu lyderis(-ė) mokymesi	5	4	3	2	1
3. Esu lyderis (-ė) renginiuose ir jų organizavime	5	4	3	2	1
4. Gerai žinau savo galimybes ir moku pasirinkti tinkamiausius mokymosi būdus ir priemones	5	4	3	2	1
5. Savarankiškai susikuriu mokymosi planą, išsikeliu tikslą	5	4	3	2	1
6. Turima informacijos, žinios ir gebėjimai tampa naujos informacijos priėmimo ir įsisavinimo pagrindu	5	4	3	2	1
7. Nuolat ieškau naujų problemų sprendimo būdų ir priemonių, nevengiu naujovių	5	4	3	2	1
8. Sugebu įgytas žinias pritaikyti naujose situacijose	5	4	3	2	1
9. Pasitikiu savimi ir mokymosi sėkme	5	4	3	2	1
10. Siekiu kuo geresnių mokymosi rezultatų	5	4	3	2	1
11. Aktyviai dalyvauju mokyklos bendruomenės gyvenime	5	4	3	2	1
12. Pateikiu savo idėjų ir pasiūlymų	5	4	3	2	1
13. Jaučiuosi atsakingas už savo mokymąsi ir jo rezultatus	5	4	3	2	1
Jūsų komentarai:					

Duomenys apie Jus	
<i>Jūsų klasė:</i> 1.VII kl. 2.VIII kl. 3.IX kl. 4.X kl.	<i>Jūsų lytis:</i> 1. Vyras 2. Moteris

Ačiū už bendradarbiavimą

Sudarant anketą remtasi V. Beresnevičiūtės ir kt. (2011) tyrimo „Longitudinis lyderystės raiškos švietime tyrimas“ medžiaga bei konstruktyvistine mokymosi paradigma

PUSIAU STRUKTŪRIZUOTAS INTERVIU KLAUSIMYNAS

Aš esu Rasa Reinikerytė, Mykolo Romerio universiteto magistrantė. Rašau darbą tema „Į mokymąsi sutelktos lyderystės raiška Lietuvos mokykloje“. Jūsų nuomonė labai svarbi mano atliekamam tyrimui aiškinantis į mokymąsi sutelktos lyderystės raiškos ypatumus Lietuvos mokyklos aplinkoje. Galite būti tikri dėl pateiktos informacijos konfidencialumo.

1. Kokia jūsų mokyklos vizija? Kieno iniciatyva ir kaip ji radosi? Kam ji jums reikalinga? Kaip ją perteikiate kitiems organizacijos nariams?
2. Kokios jūsų iniciatyvos per paskutiniuosius penkerius metus įgyvendintos mokykloje?
3. Kokios mokytojų iniciatyvos įgyvendintos mokykloje?
4. Kokios mokinių iniciatyvos per paskutiniuosius penkerius metus įgyvendintos mokykloje?
5. Kokios tėvų iniciatyvos per paskutiniuosius penkerius metus įgyvendintos mokykloje?
6. Kokios rėmėjų iniciatyvos per paskutiniuosius penkerius metus įgyvendintos mokykloje?
7. Kokią vietą gyvenime skiriate mokymuisi, asmeniniam ir profesiniam tobulėjimui, jo planavimui?
8. Kaip realizuojate savo paties mokymosi poreikius? Kam skiriate daugiausiai dėmesio?
9. Kaip organizuojate mokytojų kolektyvo nuolatinį mokymąsi ir tobulėjimą?
10. Ar yra mokykloje sukurta profesinio tobulinimosi strategija, planas? Kas dalyvavo jo kūrime?
11. Kaip mokyklos bendruomenės nariai dalyvauja priimant mokyklai svarbius sprendimus?
12. Kaip mokykloje vyksta keitimasis informacija, kokios bendravimo ir bendradarbiavimo formos taikomos dažniausiai?
13. Koks bendravimo ir bendradarbiavimo mokykloje tikslas?
14. Kaip vertinate mokytojų ir mokinių iniciatyvumą, naujas idėjas ir jų įgyvendinimą mokymo ir mokymosi srityje?
15. Kaip skatinami iniciatyvūs ir veiklūs mokytojai, mokiniai?
16. Kaip vertinate mokykloje diegiamas naujoves?

Ačiū už bendradarbiavimą

Sudarant klausimą remtasi V. Beresnevičiūtės ir kt. (2011) tyrimo „Longitudinis lyderystės raiškos švietime tyrimas“ medžiaga bei kontruktivistine mokymosi paradigma