



## Pagrindiniai klausimai:

■ **Kodėl siekiant švietimo kokybės itin vertinama lyderystės idėja?**

■ **Kokia mokytojų švietimo lyderystės idėja?**

■ **Švietimo lyderystės tyrimų esminės išvalgos**

■ **Įtaka, autoritetas ir lyderystė**

■ **Mokytojų lyderystės situacija Lietuvoje**

# MOKYTOJŲ LYDERYSTĖ IR JOS SĄSAJOS SU ŠVIETIMO KOKYBE

Švietimo kokybė yra viena iš varomųjų ateities žinių ir inovacijų augimo jėgų. Todėl Lietuvos Respublikos teisės aktuose nurodoma, kad švietimo kokybės problematika turi būti nuolat analizuojama ir vertinama valstybiniu lygmeniu, siūlant jos gerinimo strategijas ir metodikas.

Mokyklų lyderystės skatinimas – viena iš galimų strategijų. Lyderystė mokyklos vystymuisi ir kokybiškam augimui ypač reikšminga. Svarbu paminėti, kad ankstesniais metais buvo labiau akcentuota mokyklos direktorių lyderystė ir formalus mokyklos vadovo įtaka mokyklos veiklos efektyvumui, tačiau pastaruoju metu vis labiau įsitikinama, kad bendroje mokyklos lyderystės aplinkoje mokytojų lyderystė yra ne mažiau svarbi, o kai kuriais aspektais netgi reikšmingesnė nei direktorių lyderystė. Mokyklų vadovai, turintys stiprią mokytojų lyderių komandą, užtikrina didesnę kūrybinę ir idėjinę organizacijos potencialą, galimybes plėsti veiklą, ryšius, dalyvauti įvairiuose projektuose. Tuo grindžiama mokytojų lyderystės idėja ir jos svarba švietimo kokybei.

## Pagrindinės išvados:

- Švietimo lyderystė yra tiesiogiai susijusi su švietimo kokybės didinimu – švietimo kokybė didėja, kai švietimo sistemoje įgyvendinama lyderystės idėja.
- Mokyklos lygmeniu prasmingi kokybės pokyčiai yra glaudžiai susiję su mokyklų vadovų ir mokytojų lyderyste.
- Lyderystė švietimo procese yra labiau sisteminis bendruomeninis nei individualus procesas, nes įtraukia visų tipų mokyklas ir įvairius valdymo lygmenis, skatina asmeninį ir sisteminį tobulėjimą.
- Mokytojų lyderystė yra reiškinys, kuriuo nusakoma santykiuose su mokyklos bendruomene (mokiniais, jų tėvais, kolegomis mokykloje) ir kitais švietimo sistemos dalyviais (kolegomis iš kitų mokyklų, švietimo politikos formuotojais) atsirandanti mokytojo įtaka, skatinanti imtis veiklos, skirtos bendriems mokyklos ir švietimo sistemos tikslams įgyvendinti ir lemiančios švietimo kokybės augimą. Postmoderniame pasaulyje ji yra švietimo lyderystės esmė.
- Lyderystė nėra skirta tik išskirtiniams asmenims mokykloje. Svarbu, kad kiekvienas švietimo sistemos darbuotojas dalyvautų lyderystės plėtroje.
- Mokyklos ir švietimo kokybės prielaida – atsakomybių padalijimas, t. y. mokyklos vadovai atsakingi už strateginę lyderystę, o mokytojai lyderiai – už pedagoginę ir ugdymo proceso lyderystę, taip pat organizacinę veiklą. Taip bendram tikslui – geresniems veiklos rezultatams – yra tikslingai ir veiksmingai sujungiama mokytojų ir mokyklos administracijos veikla.
- Lietuvos mokytojų lyderystės kompetencijų tyrimas atskleidė, kad mokytojai labiausiai geba kurti ir stiprinti bendradarbiavimo kultūrą mokyklos viduje. Tačiau sunkiau sekasi rasti naujausių mokslinių tyrimų, žinių, duomenų ir juos panaudoti savo veiklos ir mokinių mokymuisi gerinti.
- Tyrimas taip pat atskleidė, kad geriausiai mokytojams pavyksta kurti įsitaigos vidaus kultūrą ir organizuoti mokyklos veiklas, o silpniau sekasi bendradarbiauti su kitomis švietimo įstaigomis ir įgyvendinti prasmingus pokyčius švietime.

## ŠVIETIMO KOKYBĖS TEISINIS REGLAMENTAVIMAS

Intensyvus lyderystės teorijos ir lyderystės praktikos plėtojimas pastaraisiais dešimtmečiais paskatino susidomėti lyderystės idėja įvairių sričių atstovus, tarp jų – ir švietimo. Domėjimasis lyderystės idėja švietime yra susijęs su siekiu užtikrinti švietimo kokybę. Sustiprėjusį dėmesį švietimo kokybei rodo ir per kelis pas-

taruosius metus priimti ir paskelbti Europoje dokumentai: UNESCO ataskaita (2011); UNESCO EFA raportas (2005), Europos Parlamento rekomendacijos dėl Europos bendradarbiavimo vertinant mokyklinio švietimo kokybę (2001), Europos Komisijos ataskaitos ir t. t. (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Švietimo kokybės reglamentavimas užsienyje ir Lietuvoje

APIE ŠVIETIMO KOKYBĘ UŽSIENYJE (UNESCO, Europos Parlamentas, Europos Komisija)	APIE ŠVIETIMO KOKYBĘ LIETUVOJE (Įstatymai, Švietimo ir mokslo ministerijos, LR Vyriausybės nutarimai)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokybiškas ir visuotinai prieinamas švietimas – esminė bendros visuomenės gerovės prielaida.</li> <li>• Švietimo kokybė – strateginis švietimo plėtros siekis, esminė UNESCO programos „Švietimas visiems“ nuostata.</li> <li>• Privalu gerinti švietimo kokybę ir ugdyti kokybės kultūrą.</li> <li>• Aukštos kokybės švietimo sistema turi būti prieinama kiekvienam.</li> <li>• Aukštos kokybės švietimas – vienas svarbiausių pradinio ir vidurinio ugdymo tikslų visoms valstybėms ir jų besimokančioms visuomenėms.</li> <li>• Švietimo kokybė yra viena iš ateities žinių ir inovacijų augimo varomųjų jėgų.</li> <li>• Nuo švietimo kokybės ir mokymo(si) rezultatų priklauso darnus vystymasis.</li> <li>• Švietimo kokybė yra aukšto žinių lygio, gebėjimų ir kompetencijų įgijimo sąlyga, o žinios ir kompetencijos sudaro galimybes aktyvaus pilietiškumo, užimtumo ir socialinio bendradarbiavimo plėtrai, t. y. sąlygas žmonių gerovei vystytis ir visuomenės pažangai vykti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Švietimo kokybė apima visumą švietimo ypatumų, kurie lemia švietimo galimybes tenkinti su juo siejamus lūkesčius ir asmens bei visuomenės poreikius, tinkamą švietimo misijos ir švietimo sistemai priskiriamų funkcijų atlikimą, taip pat formaliajam švietimui keliamų tikslų įgyvendinimą.</li> <li>• Švietimo kokybė, atitinkanti atviroje pilietinėje visuomenėje ir rinkos ekonomikoje gyvenančio asmens, visuotinius dabarties pasaulio visuomenės poreikius, kaip prioritetas iškeliami nacionaliniuose švietimą reglamentuojančiuose dokumentuose.</li> <li>• Valstybė įsipareigoja užtikrinti švietimo paslaugų kokybę, o švietimo sistema – siekti geros kokybės rezultatų.</li> <li>• Švietimo kokybės gerinimas – vienas iš neatidėliotinių Vyriausybės veiklos prioritetų.</li> <li>• Švietimo kokybės problematika turi būti nuolat analizuojama ir vertinama valstybiniu lygmeniu, siūlant jos gerinimo strategijas ir metodikas.</li> </ul>

Lietuvoje taip pat svarbus ir aktualus švietimo kokybės klausimas. Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme (2011) įtvirtinta, kad valstybė įsipareigoja užtikrinti švietimo paslaugų kokybę, o švietimo sistema – siekti geros kokybės rezultatų. Vis dėlto švietimo kokybės lygis Lietuvoje vertinamas kaip nepakankamas<sup>1</sup>, todėl švietimo kokybė ir jos gerinimo būdai išlieka vienas iš svarbiausių švietimo politikos klausimų. Todėl

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012–2016 metų programoje, Valstybinėje švietimo 2013–2022 metų strategijoje švietimo kokybės gerinimas nurodomas kaip vienas iš neatidėliotinių veiklos prioritetų. Švietimo kokybės problematika nuolat analizuojama ir vertinama valstybiniu lygmeniu, siūlomos strategijos ir metodikos jai gerinti.

<sup>1</sup> Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo 2011 m. balandžio 13 d. įsakymas Nr. V-591.

## KODĖL SIEKIANT ŠVIETIMO KOKYBĖS ITIN VERTINAMA LYDERYSTĖS IDĖJA?

Bandymų atsakyti į klausimą „Kodėl siekiant švietimo kokybės itin vertinama lyderystės idėja?“ aptinkama užsienio ir Lietuvos švietimo politikos dokumentuose, taip pat ir mokslininkų darbuose. Pavyzdžiui, JAV Vidurinių mokyklų mokytojų lyderystės tobulinimo centro dokumentuose pažymima, kad lyderystės skatinimas padeda mokykloms įgyvendinti svarbius tikslus, t. y. padeda gerinti švietimo kokybę, tobulinti mokinių mokymosi sistemą, didina mokytojų profesinio augimo ir tobulėjimo galimybes. Remiantis tuo, kad tik lyderiai drįsta pradėti kaitą, teigiama, jog lyderystė užtikrina švietimo reformų vykdymą, mokyklos kaip organizacijos stiprėjimą, o mokyklos vadovai, turintys stiprią mokytojų lyderių komandą, užtikrina didesnę kūrybinę ir idėjinę organizacijos potencialą, galimybes plėsti veiklą, ryšius, dalyvauti įvairiuose projektuose (National Comprehensive Center for Teacher Quality, 2007). Formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo sistemos koncepcijoje (2008) lyderystė apibrėžiama kaip vienas iš švietimo kokybės sudedamųjų dėmenų, būdinga visiems švietimo proceso organizavimo etapams (kuriant są-

lygas kokybiškam švietimui, jį įgyvendinant ir vertinant rezultatus), todėl lyderystės įgyvendinimas mokykloje tiesiogiai susijęs su švietimo kokybės didinimu.

Apskritai pripažįstama, kad švietimo lyderystės paskirtis – tobulinti kiekvieną mokyklą ir visą švietimo sistemą, o švietimo lyderiai vadovauja mokymuisi, žmonėms ir organizacijoms. Dėl to lyderystė mokykloje yra siektinas reiškinys norint gerinti mokyklos veiklos kokybę.

Mokyklai keliamas ir tarnavimo bendruomenei uždavinys. Lyderiai, plėtojantys šią užduotį, užtikrina sveiko ir tvaraus mokyklos darbuotojų kolektyvo kūrimą. Ne mažiau svarbus ir dėmesys psichologiniam organizacijos mikroklimatui, jos narių profesiniam ir asmeniniam tobulėjimui, sudaryti galimybę jų asmeninei saviraiškai. Lyderystė švietimo procese yra labiau sisteminis bendruomeninis nei individualus asmeninis procesas, nes įtraukia visų tipų mokyklas ir įvairius valdymo lygmenis, skatina asmeninę ir sisteminių tobulėjimą.

## MOKYTOJŲ LYDERYSTĖS IDĖJA

D. Andrews, F. Crowther ir kt. (2002) yra vieni iš autorių, iškėlusius mokytojo lyderio idėją ir teigiančius, kad **švietimo lyderystę postmodernistiniame pasaulyje turi keisti mokytojų lyderystė**.

Gretinant postmodernistų iškeltą mokymosi visą gyvenimą ir mokytojų lyderystės idėją, taip pat randama sąsajų. Pavyzdžiui, „nuolat besimokantys mokytojai daro įtaką vidinei ir išorinei ugdymo institucijos darbo, veiklos kultūrai, skatina bendruomenę domėtis naujovėmis, jas diegti savo veikloje, taip nuosekliai pereinant nuo kvalifikacijos kėlimo prie nuolatinio mokymosi“ (Barkauskaitė, 2001). Taigi mokytojo lyderio idėja atitinka vieną pagrindinių postmodernistinės lyderystės teiginių, kad lyderystėje gali dalyvauti visi to siekiantys, kad galimi įvairūs lyderystės lygmenys. Šią mintį galima papildyti teiginiu, kad būtent nuo atskiro lygmens lyderių priklauso tų lygmenų veiklos efektyvumas.

Lyderių skirtinguose organizacijos lygmenyse svarba argumentuojama ir tuo, kad nuolatinės kaitos sąlygomis vadovai ne visada gali būti teigiamų pokyčių iniciatoriais, nes tik patys darbuotojai geriausiai žino, kas jų darbą gali palengvinti ir padaryti paveikesnį. Vadinasi,

klasės veiklos efektyvumas priklauso nuo mokytojo lyderio, nes jis klasės veiklą gali padaryti ne tik našią, bet dar ir prasmingą.

Mokyklos lyderystė tampa priemone tobulėti kiekvienam to siekiančiam mokytojui, lyderystės procese augančiam kaip asmenybė, darančiam įtaką mokiniams, jų tėvams, kolegoms mokytojams, bendruomenėms, švietimo sistemai.

Ir vis dėlto, kas yra mokytojų lyderystė, kas padaro mokytoją lyderiu, kaip mokytojų lyderystė veikia? P. A. Wasley (1991) nuomone, pats bandymas apibrėžti mokytojų lyderystę yra problemiškas, o A. Harris (2005) teigia, kad nagrinėjant tarptautinę literatūrą randama ir sutampančių, ir vienas kitam prieštaraujančių termino *mokytojų lyderystė* apibrėžimų. Tad nesant sutarimo, kas yra mokytojų lyderystė, terminas kelia daug asociacijų su įvairiomis veiklomis, vaidmenimis ir elgesiu. A. Hargreaves (2007) lyderiu vadina tiesiog kiekvieną mokytoją, teigdamas, kad „kiekvienas mokytojas yra lyderis, nes jis daro įtaką savo mokiniams“, o L. Lambert (2011) pateikia konkretesnę apibrėžimą ir lyderiais vadina tuos mokytojus, kurie turi svajonę ką

nors keisti ir sugeba jos siekti arba iš naujo pažadinti savo entuziazmą, dirbdami kartu su kolegomis pagal profesinės kultūros principus. J. Murphy (2005) teigia, kad mokytojas lyderis jaučia atsakomybę dėl mokyklos siekių įgyvendinimo, siekia užmegzti ir palaikyti gerus santykius su kolegomis ir mokiniais, taip pat geba kūrybiškai organizuoti mokymo procesą. J. W. Little (1988) mano, kad mokytojai lyderiai savo elgesiu ir veikla geba keisti kitų mokytojų mąstyseną ir elgseną. M. Katzenmeyer, G. Moller (2001) mokytoją lyderį taip pat apibrėžia panašiai. Jų manymu, tai – mokytojas, kurio lyderiavimas pripažįstamas klasėje ir už jos ribų, kuris geba daryti įtaką kolegoms, mokiniams, todėl mokyklos bendruomenė pasiekia geresnius veiklos rezultatus.

Taigi įtakos darymas kolegoms ir mokiniams – bene dažniausiai išskiriamas mokytojų lyderystės požymis. Mokytojas lyderis dažniausiai suvokiamas kaip atsa-

kingas, savo darbą mylintis, kūrybingas asmuo, ug-dantis mokinius lyderius, taip pat siekiantis mokyklos tikslų įgyvendinimo ir visos švietimo sistemos veiklos efektyvumo.

Vis dėlto remiantis pagrindiniu išskiriamu mokytojų lyderystės aspektu – įtaka, taip pat postmodernistine lyderystės samprata, kad lyderystė – tai įtaka pagrįsti lyderio ir jo sekėjų santykiai, skirti įgyvendinti pokyčius siekiant bendrų tikslų. Galima manyti, kad **mokytojų lyderystė yra reiškinys, kuriuo nusakoma santykiuose su mokyklos bendruomene (mokiniais, jų tėvais, kolegomis mokykloje) ir kitais švietimo sistemos dalyviais (kolegomis iš kitų mokyklų, švietimo politikos formuotojais) atsirandanti mokytojo įtaka, skatinanti imtis veiklos, skirtos bendriems mokyklos ir švietimo sistemos tikslams įgyvendinti ir lemiančios švietimo kokybės augimą.**

## ĮTAKA, AUTORITETAS IR LYDERYSTĖ

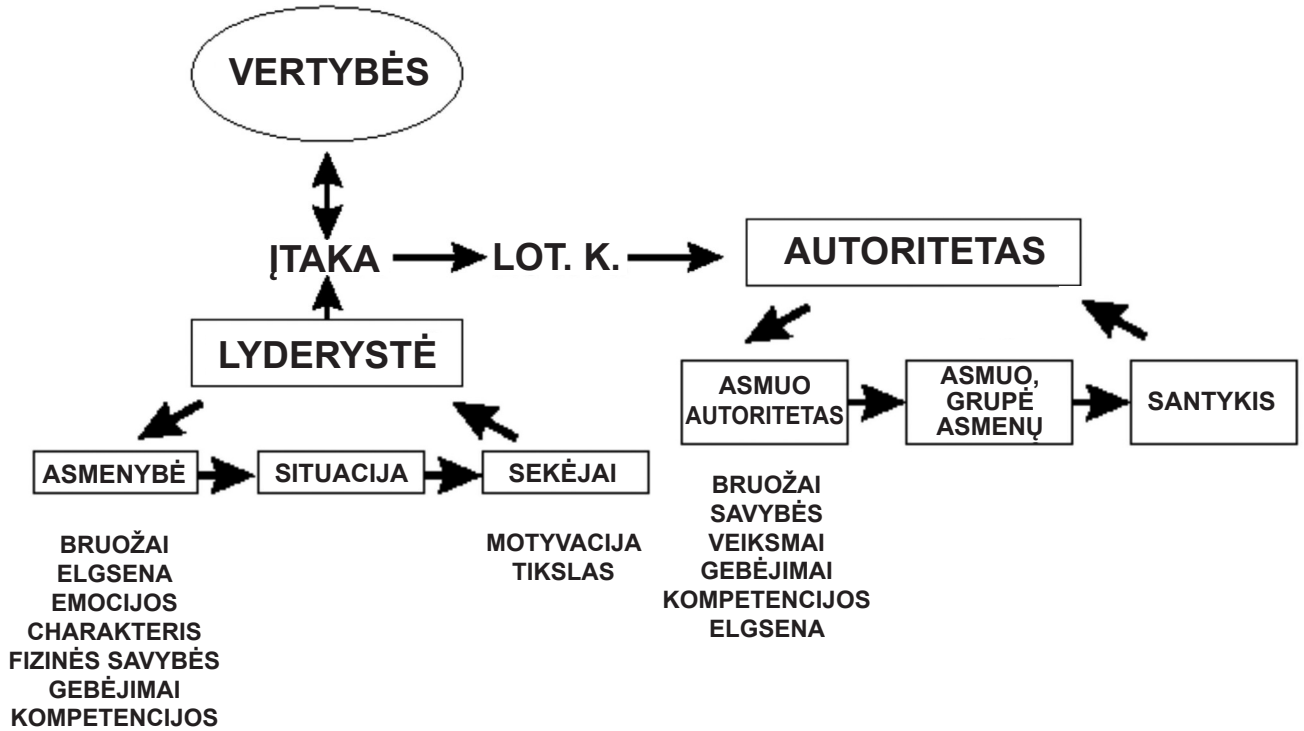
Minėta, kad mokytojo lyderystė reiškiasi daroma įtaka. Kyla klausimas, kas yra įtaka? Kas yra įtaką darantis asmuo? Pavyzdys? Manipulatorius? Patarėjas? Vedlys? Įvairiuose žodynuose įtaka apibūdinama kaip jėga, veikianti asmenis, sietina su einamomis pareigomis, turtine padėtimi ir (ar) galia; galia vykdyti kaitą be tiesioginio dalyvavimo joje, gebėjimas paveikti veiksmus, elgesį, nuostatas. M. Bochenski (2004) teigia, kad autoritetas yra asmens statusas, išskylantis dviejų ar daugiau individų sąsajoje. Autorius papildo, kad autoriteto atsiradimas galimas ir dėl tam tikrų asmens savybių, gebėjimų, charakterio bruožų, tačiau autoritetas kyla iš santykio, o savybės gali būti tik pagrindas, iš kurio kyla pripažinimas. Autoritetas apibrėžiamas ir kaip visuotinai pripažįstama žmogaus, doktrinos, institucijos kompetencija, kuri išreiškia trilypį santykį – autoritetingą subjektą, autoritetui paklūstantį subjektą ir tam tikrą sritį, kurioje įgyvendinama ši subordinacija (Jankauskas, 2007), taip pat kaip asmenybės bruožų visuma, daranti didelį įspūdį ir poveikį kitiems, liudijanti apie to žmogaus valią ir protą, sukelianti visuotinę pasitikėjimą juo ir pagarbą (Jovaiša, 2007). Svarbu pažymėti, kad paklusimas autoritetui grindžiamas ne prievartos baime, o pirmiausia pagarba ir teise priimti sprendimus, teise daryti jiems įtaką ar juos vertinti pripažinimu. Autoriteto susidarymą lemia tam tikri veiksniai ir jų tarpusavio sąveika (Tijūnėlienė, 2000). Autoritetą paprastai įgyja tie žmonės, kurie kalba drąsiai ir aiškiai, kurie pirmieji pasako savo nuomonę, nesvyruodami skelbia savo pažiūras, išsprendžia

problemas. Jie autoritetą įgyja savo dvasia, kūrybine ir moraline energija. Apibendrinant autorių mintis, galima teigti, kad autoritetui atsirasti reikia tam tikrų veiksnių: 1) situacijos, 2) visuotinai pripažįstamo asmens, 3) asmenį autoritetu pripažįstančių asmenų, 4) jų tarpusavio santykio. Tačiau tokie patys reiškinio dėmenys priskiriami ir lyderystei. Sąvokų ir jų procesų sugretinimas pavaizduotas 1 pav.

Akivaizdu, kad sudedamosios lyderystės ir autoriteto dalys ir procesai yra tapatūs – tai įtaka grindžiami vieno asmens ir kito asmens ar jų grupės santykiai, kurių metu dėl tam tikrų bruožų, elgesio, fizinių savybių, emocijų, charakterio, nuostatų, gebėjimų, kompetencijų ir pan., asmuo yra pripažįstamas kaip lyderis arba autoritetas. Tačiau viskas prasideda nuo įtakos. Todėl kyla klausimas: ar tai yra moralu? Ar įtakos darymas nėra manipuliavimas žmonėmis? Psichologinėje literatūroje randama aiškinimų, kad įtaka ir manipuliacija vis dėlto nėra tapačios sąvokos. Teigiama, kad visi asmenys naudojami savo įtaka kitiems žmonėms, kad lengviau pasiektų savo tikslus, tačiau įtaka nuo manipuliacijos skiriasi tuo, kad įtakos atveju aplinkinių teisės ir ribos yra pripažįstamos ir gerbiamos, bendraujama tiesiogiai, sąžiningai ir be užslėptų kėslų, o manipuliacija grįsti santykiai yra vienpusiški.

Pastaruoju metu yra sutariama dėl didelės mokytojų vaidmens ir įtakos svarbos. Lietuvos edukologų idėjos apie mokytojų autoritetą ir įtaką papildomos idėjomis, kad mokytojas savo įtaką mokykloje gali išnaudoti

1 pav. Lyderystės ir autoriteto sąvokų sugretinimas (Skarbalienė, 2015b)



keleriopai: daryti poveikį mokiniams pamokų metu, siekdamas geresnių mokinių mokymosi ir veiklos rezultatų; paveikti kolegas, siekiančius geresnių mokyklos veiklos rezultatų; darydamas įtaką bendruomenei ir švietimo sistemai. Šio supratimo pagrindu susiformavo pasidalytosios lyderystės koncepcija: kad mokyklos vadovai kartu su mokytojais lyderiais bendru darbu ir veiksmais didina darbo kokybę ir gerina mokyklos rezultatus. Šiame procese atsakomybė padalijama taip: mokyklos vadovai atsako už strateginę lyderystę, o mokytojai lyderiai – už pedagoginę ir ugdymo proceso

lyderystę, organizacinę veiklą, t. y. bendram tikslui – geresniems mokyklos veiklos rezultatams – yra tikslingai ir veiksmingai suvienijama mokytojų ir mokyklos administracijos veikla.

Taigi lyderystės moksliniuose tyrimuose ir lyderystės praktikoje einama nuo tradicinių lyderystės modelių (grindžiamų vieno asmens lyderio vaidmeniu) prie kolektyvinės lyderystės modelių. Toks požiūris kelia ne tik organizaciją, bet ir visą sistemą į naują – aukštesnį – kokybės lygmenį.

#### MOKSLINIAIS TYRIMAIS NUSTATYTA, KAD...

- Švietimo lyderystės įtaka geresniems mokinių pasiekimams yra nors nedidelė, bet reikšminga – ji yra antras pagal svarbą (po mokymo) veiksnys.
- Lyderystės įtaka mokinių pasiekimams dažniausiai yra netiesioginė: lyderystė veikia suaugusiuosius, kurie savo ruožtu daro įtaką vaikams. Pedagogai skatinami dirbti kūrybingai, tobulėti profesiniu požiūriu, mokytis kartu su kitais ir kurti stiprią besimokančiųjų bendruomenę, kuri saistoma komandinio įsipareigojimo siekti gerų mokymosi rezultatų; lyderiai veikia mokinių pastangas mokytis, siekti žinių ir jas panaudoti, t. y. skatinant mokytojų lyderystę, juos įtraukiant į mokyklos sprendimų priėmimą, skiriant prasmingas užduotis, skatinama ne tik mokytojų atsakomybė, bet rodomas pavyzdys ir mokiniams, kaip bendras dalyvavimas atneša geresnius rezultatus.
- Tose mokyklose, kuriose plėtojama lyderystė, gerokai didesni ugdytinių elgesio, lankomumo ir motyvacijos pokyčiai.
- Lyderystė yra pagrindinis mokyklos veiksmingumą ir švietimo kokybę lemiantis veiksnys.
- Apie lyderystės raišką mokyklos valdymo procese galima spręsti iš aiškaus mokyklos misijos ir tikslų formulavimo, bendros atmosferos mokykloje ir atskirose klasėse, mokytojų nuostatų, mokytojų darbo klasėse, ugdymo turinio rengimo ir organizavimo bei mokinių mokymosi sąlygų.

- Lyderystė švietimo srityje atsiskleidžia kaip sudėtingas interaktyvus socialinis procesas, kuris švietimo organizacijoje reiškiasi jam būdingu aktyviu komunikaciniu aspektu, mentoryste ir grįžtamojo ryšio siekiu.
- Mokyklinio ugdymo kokybė ilgus metus buvo siejama su efektyviu mokyklos vadovo lyderiavimu, tačiau pastaruoju metu vis daugėja įrodymų, kad bendroje mokyklos lyderystės aplinkoje mokytojų lyderystė yra netgi reikšmingesnė mokinių pasiekimams nei direktorių lyderystė.
- Lyderystė yra naudinga kiekvienam mokyklos bendruomenės nariui, o ne tik jos vadovui. Mokytojams galimybė dalyvauti valdymo procese, ugdyti savo lyderio bruožus ir savybes leidžia augti ir kaip ugdymo profesionalams, ir kaip asmenybėms. Geras pedagogas, palaikomas vadovo, gali tapti iniciatyviu lyderiu vienoje ar kitoje organizacijos veiklos srityje, o vėliau ir pats išaugti į gerą vadovą. Vadovams pasidalijimas darbais ir įpareigojimais leidžia rasti daugiau laiko naujoms idėjoms generuoti ir nepaskęsti tarp kasdinių smulkmenų, įžvalgiai įvertinti bendrą organizacijos kaitos ir raidos būklę žvelgiant į ją objektyviai.
- Lyderis savo įtaką mokykloje gali išnaudoti keleriopai: darydamas įtaką mokiniams pamokų metu, siekiant geresnių mokinių mokymosi ir veiklos rezultatų, darydamas įtaką kolegoms, siekiant geresnių mokyklos veiklos rezultatų, darydamas įtaką bendruomenei ir švietimo sistemai.

## MOKYTOJŲ LYDERYSTĖS SITUACIJA LIETUVOJE

2014 metais Lietuvoje buvo atliktas mokytojų lyderystės tyrimas, kuriuo matuotos ir vertintos mokytojų lyderystės kompetencijos. Tyrime dalyvavo 536 Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklų mokytojai.

Kompetencijomis grįsto lyderystės modelio naudojimas yra veiksmingiausias būdas siekiant apibūdinti, vertinti ir stiprinti lyderystę organizacijose, taip pat nustatyti kylančius lyderius ir ugdyti naują lyderių kartą. Todėl atliekant tyrimą remtasi JAV Mokytojų lyderystės tyrimų konsorciumo (angl. *Teacher Leadership Exploratory Consortium*) sukurtu mokytojų lyderystės modelio standartu (angl. *Teacher Leader Model Standards*). Konsorciumą sudaro asmenys, atstovaujantys švietimo, aukštojo mokslo institucijoms, taip pat valstybės ir savivaldybių institucijų atstovai, švietimo lyderiai, mokytojai ir mokyklų vadovai. Modelio kūrimo iniciatyva iškelta siekiant paskatinti diskusiją apie mokytojų lyderystę kaip paveikią strategiją, siekiant geresnės mokymo kokybės, aukštesnių mokinių pasiekimų ir efektyvesnio mokyklos veiklos organizavimo. Mokytojų lyderystės kompetencijų modelio sukūrimo tikslas – apibrėžti tas žinias, gebėjimus ir įgūdžius, kurie reikalingi mokytojui, kad jis imtųsi lyderio vaidmens mokyklos ir visos švietimo sistemos lygmeniu. Modelio kūrėjai analizavo ir vertino atliktus tyrimus mokytojų lyderystės klausimais, nagrinėjo mokytojų kvalifikacijų tobulinimo programas, diskutavo su mokslo tyrėjais, švietimo politikos formuotojais, pačiais mokytojais, vertino ir kritiką, pateikiamą mokytojų lyderystės klausimu. Taip nustatė veiklas, kuriose mokytojai gali veikti

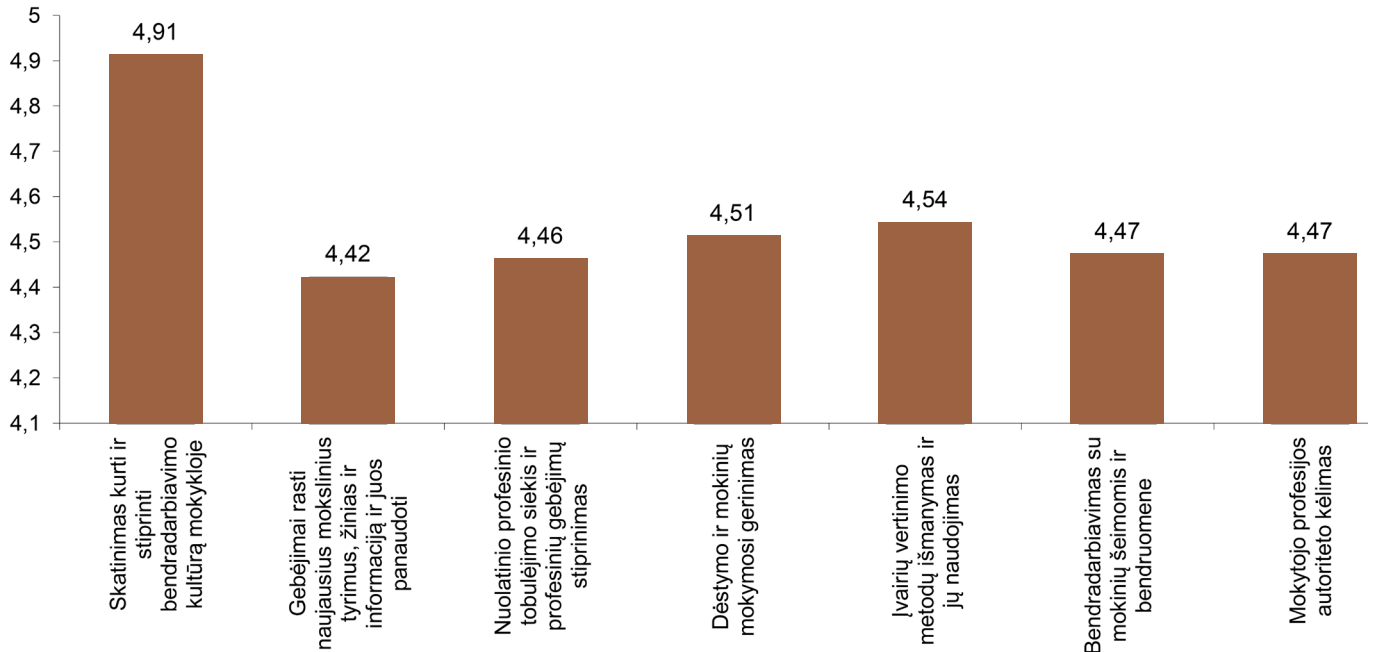
kaip formalūs ar neformalūs lyderiai, ir kompetencijas šioms veikloms atlikti. Modelis kurtas ir tobulintas maždaug trejus metus, ir, kūrėjų manymu, šis modelis apima visas šiuolaikines mokytojų lyderystės idėjas.

**Lyderystės kompetencijų modelyje skiriamos šios septynios dedamosios mokytojų lyderystės kompetencijos:**

- bendradarbiavimo kultūros kūrimas ir stiprinimas siekiant geresnių mokinių rezultatų ir ugdytojo tobulėjimo;
- naujausių mokslinių tyrimų, žinių, informacijos radimas ir jų naudojimas savo veiklai ir mokinių mokymuisi gerinti;
- nuolatinis profesinio tobulėjimo siekis ir profesinių gebėjimų stiprinimas;
- mokymo ir mokinių mokymosi gerinimas;
- įvairių vertinimo metodų išmanymas ir jų taikymas;
- bendradarbiavimas su mokinių šeimomis ir bendruomene;
- mokytojo profesijos autoriteto kėlimas.

Tyrimas atskleidė, kad mokytojų lyderystės įsivertinimo vidurkis siekia 4,54 (6 balų skalėje). Vertinant atskiras kompetencijas akivaizdu, kad mokytojai labiausiai geba kurti ir stiprinti bendradarbiavimo kultūrą mokyklos viduje (žr. 2 pav.). Šios kompetencijos įsivertinimo vidurkis gerokai aukštesnis nei kitų kompetencijų. O kitų kompetencijų įsivertinimo vidurkiai išsidėstę gana panašiam intervale.

2 pav. Mokytojų lyderystės kompetencijų įsivertinimas



Pastaba. Pateikiami mokytojų įsivertinimo vidurkiai. Maksimali galima reikšmė 6.

Šaltinis: A. Skarbaliene (2015a)

Atliekant tyrimą septynioms lyderystės kompetencijoms įvertinti taikomi 55 klausimai, t. y. kiekvienos kompetencijos stiprumui nustatyti naudota atskira skalė, sudaryta iš grupės klausimų, skirtų į(si)vertinti vykdo-

mas veiklas pagal mokytojų lyderystės modelyje esančius kiekvienos kompetencijos aprašus. Tyrimas padėjo atskleisti Lietuvos mokytojų geriausiai ir silpniausiai vertinamas veiklas (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Mokytojų veiklų įsivertinimas

Stipriausiai mokytojai vertina šias savo veiklas:	Silpniausiai mokytojai vertina šias savo veiklas:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bendradarbiauju su kolegomis siekdamas jiems padėti.</li> <li>• Bendradarbiauju su kolegomis spręsdamas problemas.</li> <li>• Nuolat ugdausi gebėjimą suprasti savo ir kitų žmonių poreikius.</li> <li>• Skatinu mokinių mokymosi motyvaciją.</li> <li>• Skatinu nuomonių įvairovę.</li> <li>• Planuoju nuolatinį savo profesinį mokymąsi.</li> <li>• Dalijuosi patirtimi ir diskutuoju su kolegomis apie taikomas mokymo metodikas, mokinių mokymąsi ir vertinimą.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktyviai dalyvauju veikloje įgyvendindamas prasmingus pokyčius švietimo srityje.</li> <li>• Ieškau ir taikau naujas žinias ir informaciją siekdamas gerinti mokinių mokymąsi.</li> <li>• Aktyviai dalyvauju ir skatinu kolegas bendradarbiauti su aukštojo mokslo institucijomis ir kitomis organizacijomis, tiriančiomis aktualias edukacines problemas.</li> <li>• Padedu kolegoms profesiskai tobulėti.</li> <li>• Veikiu kaip komandos lyderis telkdamas kolegų gebėjimus, kompetencijas ir žinias mokinių poreikiams tenkinti ir ugdymo turiniui realizuoti.</li> </ul>

Vertinant atliktą tyrimą kaip galimybę per vykdomas veiklas identifikuoti mokytojų lyderystės kompetencijas ir lyderystės lygmenį, aiškėja būtinybė Lietuvoje sukurti ir naudoti **mokytojo, mokyklos vadovo, švietimo darbuotojo lyderystės veiklų turinio aprašus**. Kadangi lyderystė yra ne individuali, bet bendruomeninė veikla, šie aprašai turi pabrėžti ne tik individualią spe-

cialisto, bet bendruomenės veiklą. Vertinant lyderystę kaip priemonę tobulėti kiekvienam to siekiančiam ir lyderystės procese augančiam kaip asmenybė, tokie aprašai gali būti naudingi norintiems suvokti lyderystės turinį, įsivertinti savo lyderystės kompetencijas, suvokti savo pranašumus bei trūkumus ir siekti kryptingai tobulėti.

## LITERATŪRA

1. Andrews D., Crowther F., Hann L., McMaster J. (2002). *Teachers as leaders: reimagining the profession, The Practising Administrator*. Australia.
2. Ash R. L., Persall M. (2000). The Principal as Chief Learning Officer: Developing Teacher Leaders. *NASSP Bulletin*.
3. Barkauskaitė M. (2001). *Paaugliai: sociopedagoginė dinamika. Monografija*. Vilnius: Vilniaus pedagogikos universiteto leidykla.
4. Bogler R., Nir A. E. (2014). The contribution of perceived fit between job demands and abilities to teachers' commitment and job satisfaction. *Educational Management Administration Leadership*. No. 42 (2).
5. Andrews D., Crowther F., Hann L., McMaster J. (2002). *Teachers as leaders: reimagining the profession, The Practising Administrator*. Australia.
6. Day C., Harris A. (2003). *Teacher Leadership, Reflective Practice and School Improvement in the International Handbook of Educational Administration*. Netherlands: Kluwer.
7. Fullan M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
8. Glickman C. (2009). Educating for Citizenship: A System Wide Responsibility for Preparing Students to Become Wise Citizens. *Education Digest: Essential Readings Condensed for Quick Review*, Vol. 74, No. 8.
9. Jackson K. M., Marriott C. (2012). The Interaction of Principal and Teacher Instructional Influence as a Measure of Leadership as an Organizational Quality. *Educational Administration Quarterly*, Vol. 48, No. 2.
10. Jarvis A. (2012). The Necessity for Collegiality: Power, Authority and Influence in the Middle. *Educational Management Administration Leadership*, Vol. 40, No. 4.
11. MacBeath J., Mortimore P. (2001) *Improving School Effectiveness*. Buckingham: Open University Press.
12. Murphy P. J. (2005). *Connecting teacher leadership and school improvement*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
13. Ogawa R. T., Bossert S. T. (1995). Leadership as an Organizational Quality. *Educational Administration Quarterly*, Vol. 31, No. 2.
14. Price H. E. (2012). Principal–Teacher Interactions: How Affective Relationships Shape Principal and Teacher Attitudes. *Educational Administration Quarterly*, Vol. 48, No. 1.
15. Skarbalienė A. (2015a). *Mokytojų mentorių lyderystės kompetencijos kaip studentų lyderystės kompetencijų ugdymo veiksnys*. Daktaro disertacija. Klaipėdos universitetas.
16. Skarbalienė A. (2015b). Leadership, authority, and moral values in postmodern context. *Logos*. Nr. 83.

ŠVIETIMO PROBLEMOS ANALIZĖ – Švietimo ir mokslo ministerijos leidinių serija, skirta politikams, savivaldybių švietimo padalinių specialistams ir plačiajai visuomenei, nušviečianti kylančias ir sprendžiamas švietimo problemas. Serijoje „Švietimo problemos analizė“ pateikiama glausta, konkreti ir aktuali švietimo sistemos funkcionavimo problemų analizė. Leidiniai skelbiami internete adresais <http://www.smm.lt/web/lt/teisesaktai/tyrimai-ir-analizes/svietimo-problemos-analizes/2012-metu>; <http://www.sac.smm.lt/index.php?id=36> ir portale Emokykla.

Pasiūlymus, pastabas ar komentarus prašome siųsti Švietimo ir mokslo ministerijos Strateginių programų skyriaus vedėjui Ričardui Ališauskui (el. p. [ricardas.alisauskas@smm.lt](mailto:ricardas.alisauskas@smm.lt)).

Autorius, norinčius publikuoti savo parengtas analizes serijoje „Švietimo problemos analizė“, prašome kreiptis į Švietimo ir mokslo ministerijos Strateginių programų skyriaus vyresniąją specialistę Veroniką Šiurkienę (el. p. [veronika.siurkiene@smm.lt](mailto:veronika.siurkiene@smm.lt), tel. (8 5) 219 1121).

Analizę parengė Klaipėdos universiteto mokslo darbuotoja lekt. dr. Aelita Skarbalienė.

MOKYTOJŲ LYDERYSTĖ IR JOS SAŠAJOS SU ŠVIETIMO KOKYBE

Redaktorė Nijolė Šorienė

Maketavo Valdas Daraškevičius

2015-12-17. Tir. 1 500 egz.

Išleido Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos  
Švietimo aprūpinimo centras, Geležinio Vilko g. 12, 03163 Vilnius  
Spausdino UAB „Lodvila“, Sėlių g. 3A, 08125 Vilnius