

ŠVIETIMO
IR MOKSLO
MINISTERIJA

Pagrindiniai klausimai:

■ **Kaip suprantama mokytojų lyderystė?**

■ **Kokia būsimųjų mokytojų nuomonė apie lyderystės fenomeną?**

■ **Kaip reiškiasi mokytojų lyderystė Lietuvoje?**



ŠVIETIMO APRŪPINIMO CENTRAS

LYDERIŲ LAIKAS
lyderiulaikas.smm.lt



MOKYTOJAS LYDERIS – VISUOMENĖS VAROMOJI JĖGA

Lietuvoje vis daugiau kalbama apie švietimo sistemos tobulinimą, pertvarkymus, reikalingus Lietuvai įžengus į naują raidos etapą, siekiant įsitvirtinti tarptautinėje erdvėje, mokantis bendradarbiauti ir konkuruoti globaliame pasaulyje. Tad vienu iš prioritetų tampa švietimo lyderystė visose švietimo grandyse.

Europos Komisijos komunikate „2020 m. Europa. Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija“, Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ teigiama, kad „lyderystė – ateities augimo varomoji jėga“, kuri lemia geresnius rezultatus ne tik švietime, bet ir visose valstybės srityse. To siekiant reikia auginti lyderius visose srityse. Kadangi lyderius gali ugdyti tik lyderiai, tad daugiausia dėmesio, pradedant švietimo politikais, švietimo skyrių vedėjais, mokyklų vadovais ir t. t., turi būti skiriama mokytojams, padedantiems atsiskleisti jauniems lyderiams, skatinantiems lyderiškai veiklai.

Valstybinės švietimo 2013–2022 metų strategijos nuostatų projekte ateinančiam dešimtmečiui teigiama, kad „būtina atrasti paskatas ir sąlygas kurtis reflektuojančių, kūrybingų ir profesionalių mokytojų <...> bendruomenėms, ugdyti švietimo įstaigų vadovų telkiančios lyderystės gebėjimus <...> pasiekti tokį pedagoginių bendruomenių lygį, kai jų kritinę masę sudaro reflektuojantys, nuolat tobulėjantys ir rezultatyviai dirbantys profesionalūs mokytojai“.

Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO, angl. OECD) įgyvendinama Tarptautinė mokinių vertinimo programa (PISA), Tarptautinės švietimo pasiekimų vertinimo asociacijos (IEA) Tarptautinio matematikos ir gamtos mokslų gebėjimų tyrimo (TIMSS) ir Tarptautinio skaitymo gebėjimų tyrimo (PIRLS) rezultatai rodo, kad Lietuvos mokinių pasiekimai prastėja. Šių tyrimų analizė įtikinamai atskleidžia, kad tarp mokytojų lyderių, kuriančių mokymo(si) aplinkas, skatinančių mokinių iniciatyvas, sudarančių sąlygas kūrybiškai jų veiklai ir kt., ir mokinių mokymosi motyvacijos, mokymosi rezultatų yra stiprus tarpusavio ryšys.

Taigi, ko reikia mokytojams, kad jie galėtų veiksmingiau mokyti ir tapti savo srities lyderiais, būtų labiau patenkinti savo profesine veikla ir turėtų daugiau pasekėjų? Be to, kokio mokytojo reikia šiuolaikiniam mokiniui, atliepian jo poreikius, siekiant sėkmingesnio jo mokymosi ir geresnio prisitaikymo prie sparčiai kintančios aplinkos?

Pagrindinės išvados

- Teigiama, kad tik lyderiai gali ugdyti lyderius, tačiau būtina pabrėžti, kad kiekvienas gali būti lyderiu ir reikštis įvairiose veiklos srityse, skirtingais lygmenimis (klasėse, mokyklos, savivaldybės, nacionaliniu bei tarptautiniu mastu).
- Šiuolaikinio mokytojo kaip lyderio veikla, inovatyvumas ir kūrybingumas, mokant savo pavyzdžiu mokinius, kolegas yra svarbus akstinas, sudarantis sąlygas motyvuoti visuomenę eiti pažangos keliu.
- Mokytojas lyderis – savo srities profesionalas, kuriantis palankią mokinių mokymuisi ir savo veiklai aplinką, gebantis panaudoti aplinkos pokyčius, nuolat reflektuojantis, siekiantis tobulėti ir skatinantis kitus tobulintis.
- Mokytojų lyderystei skleisti turi būti sukurta motyvavimo sistema, apimanti intelektualinius ir finansinius išteklius, skirtus konkrečiai organizacijai, atliepian jos ir kiekvieno mokytojo poreikius.
- Sėkminga mokytojų lyderystė skatina mokytojus bendradarbiauti, siekiant tobulinti mokymą, gerinti mokinių mokymosi rezultatus ir tobulinti mokyklos veiklą.
- Mokslininkų atliktų tyrimų Lietuvoje duomenys rodo, kad per menkai į mokyklų bendruomenių veiklą įtraukiami tėvai ir socialiniai partneriai, kurie turėtų prisidėti prie mokyklos veiklos kokybės.
- Tarptautiniai mokinių pasiekimų ir švietimo būklės tyrimai rodo, kad mokinių mokymosi pasiekimai susiję su mokytojo patirtimi, mokymo stiliumi, naudojamomis mokymo priemonėmis, iniciatyvomis, kitaip sakant, su jo lyderyste. Taigi darytina prielaida, kad remiant mokytojų lyderių iniciatyvas, sukuriant palankią infrastruktūrą jų iniciatyvoms, skatinant jų kūrybišką veiklą, galima pasiekti geresnius mokinių rezultatus tiek paties mokinio atžvilgiu, tiek nacionaliniame ir tarptautiniame kontekste.
- Studijų programos rengia būsimus mokytojus dėstyti konkretų dalyką, darbui klasėje, tačiau teikia per mažai galimybių jiems veikti kaip aktyviems organizacijos nariams, savo veiklos tyrėjams, mokymo(si) aplinkų kūrėjams, vedliams, vaikų ir jaunimo autoritetams. Tad būtina būsimuosius mokytojus rengti ne tik kaip savo dalyko specialistus, bet ir kaip lyderius visose švietimo grandyse.

MOKYTOJO LYDERIO SAMPRATA

Lyderystės fenomenas išsamiau pradėtas tyrinėti dar XX a. antroje pusėje. Tačiau Lietuvoje šis fenomenas yra naujas ir mokslininkų plačiai pradėtas tyrinėti tik pastarąjį dešimtmetį. Lietuvoje tyrinėta mokytojų lyderystė, lyderystės plėtra mokyklose, mokyklos vadovo lyderystė, lyderystės įtaka organizacijos valdymui, sisteminio mąstymo įtaka lyderystei.

Mokslinėje literatūroje galima rasti įvairių mokytojo lyderio sampratų. York-Barr, Duke (2004) teigia, kad **mokytojų lyderystė** yra idėja, akcentuojanti mokytojo, kaip svarbiausio asmens, reikšmę mokykloje. „**Mokytojai lyderiai** – aukštą lyderystės lygį pasiekusios mokyklos siela. Mokytojai, pasirinkę **mokytojo lyderio** kelią <...> užuot buvę tik nuomininkais, tampa savo mokyklos šeimininkais ir indėlininkais“ (Barth, 1999). Lambert (2011) teigia, kad „**mokytojai lyderiai**, yra tie asmenys, kurie turi svajonę ką nors pakeisti ir sugeba jos siekti arba iš naujo pažadinti savo entuziazmą, dirbdami kartu su kolegomis pagal profesinės kultūros principus“.

Taip pat „**pedagogai lyderiai** yra veiklūs, smalsūs, apmąsto savo veiklą (reflektuoja), tobulina darbo įgūdžius, prisiima atsakomybę už mokinių ugdymą ir pasitiki savimi“. **Mokytojų lyderystė** susideda iš gebėjimų, kuriuos demonstruoja mokytojai, darantys mokiniams įtaką už klasės ribų, rinkinio (Danielson, 2006).

Mokytojai lyderiais tampa tuo atveju, kai jų veikla teigiamai veikia mokinių mokymą(si), prisideda prie mokyklos kaip visumos tobulinimo, inspiruoja savo ir kolegų praktinį tobulinimąsi, taip pat jie yra švietimo sistemos tobulinimo dalyviai (Childs-Bowen ir kt., 2000). **Mokytojų lyderystė** sudaro sąlygas puoselėti visos mokyklos sėkmę. **Mokytojai lyderiai** mokymą ir mokymąsi transformuoja į ryšius tarp mokyklos ir bendruomenės, aktualizuoja bendruomenės socialinę misiją ir kelia gyvenimo kokybę (Crowther ir kt., 2002). **Mokytojai lyderiai** skatina kitus mokytojus, kolegas keistis, imtis iniciatyvos ir atlikti naujus vaidmenis, apie kuriuos paprastai kolegos net nepagalvotų (Wasley, 1991). **Mokytojai lyderiai** išlaiko savo įtaką ir už klasės, mokyklos ribų, yra savarankiški atlikdami savo darbą <...> tačiau jie vis tiek nėra nepriklausomi nuo vadovų bei kitų pareigybinių instrukcijų (Murphy, 2005). **Mokytojo lyderio** veikla yra neatsiejama nuo bendradarbiavimo principo, sudarančio sąlygas pokyčiams įgyvendinti (Harris, Muijs, 2003).

Neatsižvelgiant į tai, kuriame mokyklos lygmenyje yra veikiantys lyderiai, svarbiausia, kad jie „yra atviri naujoms idėjoms ir pasirengę mokytis iš kitų. Jie yra lankstūs, siekiantys tikslo ir optimistiški“ (Lyderystės vystymosi mokykloje modelis, 2011).

BŪSIMOJO MOKYTOJO NUOMONĖ APIE LYDERYSTĘ

Mokytojui šiuolaikinėje mokykloje nebeužtenka tik gerai išmanyti savo sritį. Jis yra ne tik dalyko mokytojas, bet ir informacijos perteikėjas, konsultantas, socialinis pedagogas, klasės lyderis ir vyresnysis draugas, tyrėjas, bendradarbiaujantis kolega, novatorius, mokymo(si) proceso organizatorius ir katalizatorius. Norint tapti ir išlikti tokia įvairialype asmenybe, nepakanka tik studijų metu įgyti specialiųjų dalykinių žinių. Į ugdymo tikslus reikia įtraukti savarankiškumo, probleminio ir kritinio mąstymo ugdymą(si), socialinės kompetencijos plėtojimą, gebėjimo kelti problemas ir jas spręsti, planuoti laiką, analizuoti ir vertinti įvairias situacijas ir t. t. Mokytojų rengimo programose turėtų būti skiriama dėmesio ugdant tam tikrus mokytojo elgesio tipus. Būsimojo mokytojas turi pasižymėti empatija, suprasti vaiko pasaulį, išsiklausyti į jį ir teikti jam pagalbą; sugebėti išlaikyti kontrolę, kol mokiniai galės pasinaudoti jiems suteikiamomis laisvėmis.

P. M. Senge (2008) teigia, kad mokyklos yra nebepajėgios tenkinti visuomenės poreikių, tad norint keisti mokyklą pirmiausia reikia pradėti rengti švietimo lyderius. Todėl

pastaruosiu metu vis dažniau pabrėžiamas kompetentingas mokytojų profesinis parengimas, itin daug dėmesio skiriant lyderystės gebėjimams ugdyti.

Kaip pažymima Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“, viena iš prioritetinių sričių ateinančių dvidešimtmetį – ugdyti sumanią visuomenę, suteikiant jai plačias galimybes mokytis, integruotis ir konkuruoti tarptautinėje erdvėje. Tad būsimojų mokytojų rengimas, kaip ir kitos visuomenės sritys, turi atliepti besikeičiančios visuomenės poreikius. Taigi, Harris (2010) pateikia esminį **ateities lyderių ugdymo** klausimą: kaip rengti mokytojus, kuriems mokymasis būtų svarbiau už rodiklius (mokinių egzaminų rezultatus, pasiekimus olimpiadose, abiturientų, įstojusių į aukštąsias mokyklas, skaičius ir kt.)?

Harris (2010) pateikto klausimo kontekste aktualu pažvelgti į pačių būsimojų mokytojų supratimą, kas yra lyderystė (1 lentelė).

1 lentelė. Studentai apie lyderystės fenomeną

Kategorija	Studentų teiginiai
Lyderis – vadovas	„kompetentingas vadovavimas“; „gebėjimas užimti vadovo poziciją“; „kuris mokėtų vadovauti“; „tai vadovavimo menas“; „asmuo, kuris vadovauja / dominuoja grupėje“; „gebėjimas vadovauti kitiems“
Lyderis – organizatorius	„turi organizatoriaus gebėjimų“; „gebėjimas organizuoti“; „gebėjimas organizuoti veiklai“
Lyderis – asmens savybių, bruožų visuma	„savybių visuma, kurios asmenybę išskiria iš kitų“; „tai asmens būdo bruožas <...> charakterio bruožas“
Lyderis – sprendimų priėmėjas	„nebijo priimti sprendimų“; „bendrų sprendimų formulavimas“
Lyderis – įtakos darymas	„skatinantis savo pavyzdžiu <...> sekti paskui“; „įkvėpėjas siekti savo tikslų“

Duomenų šaltinis: Lietuvos edukologijos universitetas, laisvai pasirinkamasis dalykas „Lyderystės gebėjimų ugdymas“; studentų apklausa (n = 16), 2012

Studentai lyderį labiausiai tapatina su vadovavimo funkcijomis. Tačiau tik nedaugelis lyderystės fenomeną suvokia kaip vieno asmens įtakos darymą kitam asmeniui ar asmenų grupėms, kaip pasekėjų, kuriems rūpi organizacijos pažanga, gausinimas. Apibendrinant galima teigti, kad būsimieji mokytojai lyderystę kaip fenomeną suvokia ganėtinai plačiai, susiedami asmenybės bruožų, stiliaus ir kitas teorijas.

Projekto „Lyderių laikas“ 1-ojo etapo metu atlikta studija „Lyderystės vystymosi mokykloje modelis“ (2011), kurioje pateikiamas universalus lyderystės mokykloje plėtros modelis. Tyrime remiamasi lyderystės vardan mokymosi samprata, kurioje akcentuojami tikslingai švietimo sistemoje veikiantys lyderiai, kurie savo veikla, keliamais tikslais sau ir kitiems, dėmesio sutelktumu į mokymą(si) padeda išsiskleisti kiekvieno vidinėms galioms.

Studijoje „Lyderystės vystymosi mokykloje modelis“ (2011) išskiriami lyderystės raiškos lygmenys: asmeninis, institucinis, regioninis ir nacionalinis. Asmeniniame lygmenyje išskiriamos šios sritys: savo vykdomos veiklos planavimas; pasirengimas pamokoms; pasirengimas neformaliojo švietimo užsiėmimams; mokomųjų bei kitų projektų rengimas ir

dalyvavimas juose; mokymosi proceso koordinavimas; savo veiklos dokumentų tvarkymas; kvalifikacijos tobulinimas.

Lyderystė atliekant metodinę veiklą, planuojant ir įsivertinant mokyklos veiklą, organizuojant ir vykdant projektinę veiklą, bendradarbiaujant su įvairių dalykų mokytojais, pagalbos specialistais, mokyklos administracija ir kitais subjektais siekiant ugdymo kokybės – visa tai sudaro lyderystės raišką kolegų lygmeniu.

Studijoje teigiama, kad „mokytojas lyderis neabejotinai turi kur kas didesnę poveikį mokiniams negu tas mokytojas, kuris jiems nėra lyderiu“. Mokinių lygmeniu išskirtos lyderystės sritys yra:

- lyderystė pamokoje;
- lyderystė neformaliųjų užsiėmimų metu;
- pagalba mokiniui renkantis tolesnę karjerą;
- pagalba mokiniui mokymosi procese;
- mokinių saugumo užtikrinimas;
- mokinių vertinimas.

Šios studijos kontekste aktuali būsimųjų mokytojų (studentų) nuomonė apie mokytojo lyderystės raišką mokinių lygmeniu (2 lentelė).

2 lentelė. Mokytojas lyderis (studentų nuomonė)

Kategorija	Studentų teiginiai
Lyderystė pamokoje	„nuolat plečia savo žinias“; „puikiai kuruoja darbą klasėje“; „sugeba sudominti mokinius savo dėstomu dalyku“
Lyderystė neformaliojo švietimo metu	„mokytojas turi dalyvauti užklasinėje veikloje“; „darbas su mokiniais neturi apsiriboti vien tik pamokomis, būtina, kad vyktų bendravimas per renginius, išvykas, būrelius...“; „bendrauti su mokiniais ne tik formalioje mokyklos aplinkoje“
Pagalba mokiniui renkantis tolesnę karjerą	„turi padėti mokiniui atskleisti įgimtas savybes, polinkius į tam tikrus dalykus, plėtoti ir ugdyti“; „įkvėpia siekti savo tikslų“; „turi nukreipti vaikus tinkama linkme, palaikyti“
Pagalba mokiniui mokymosi procese	„mokytojas turi skatinti mokinių tobulėti; „leisti mokiniams atsiverti, prisidėti prie mokymo proceso“; „skatinti mokinius ir toliau atlikti kūrybingas užduotis“; „mokytojas turi leisti mokiniui tobulėti padėdamas jam pačiam rasti reikiamas žinias“; „rūpintis mokinių poreikiais“
Mokinių saugumo užtikrinimas	„mokytojas turi būti atsakingas už psichologinį klasės klimatą“; „kurti demokratiškus santykius klasėje“; „kurti malonią, nekeliančią įtampos atmosferą“; „sukurti gerą klasės atmosferą“; „sukurti mokykloje tokią atmosferą, kurioje kiekvienas mokytojas ir mokinys jaustųsi laisvai, būtų gerbiamas“
Mokinių vertinimas	„mokinius turi vertinti tinkamai“; „būti objektyvus“

Duomenų šaltinis: Lietuvos edukologijos universitetas, laisvai pasirinkamasis dalykas „Lyderystės gebėjimų ugdymas“; studentų (n = 16) esė „Mokytojas – lyderis“, 2012

Studentai pažymi, kad mokytojo lyderio veiklos sritis apima formalųjų ir neformalųjų ugdymą. Būsimieji mokytojai pažymi, kad mokytojas lyderis turi būti pavyzdys ne tik mokiniams, bet ir mokyklos bendruomenės nariams: skatinti imtis naujovių, dalyvauti projektuose, dalytis vertinga patirtimi. Tačiau svarbiausias, studentų nuomone, mokytojo lyderio vaidmuo tenka jo santykiui su vaiku, užtikrinant saugumą ir teikiant pagalbą. Be to, būsimieji mokytojai reflektuodami mokytojo lyderio vaidmenį, veiklą, teigia, kad „tai autoritetas kiekvienam vaikui“, „geba kiekviename vaike atrasti lyderio daigą“, „padeda atskleisti geriausias mokinių savybes“, t. y. mokytojas lyderis turi padėti atsiskleisti įgimtoms mokinių savybėms, polinkiams, kryptingai juos plėtoti ir ugdyti ateities lyderius.

Studentų nuomone, mokytojas lyderis, siekdamas puikių ugdymo rezultatų mokymo procese turi leisti mokiniams

imtis iniciatyvas, prisidėti prie mokymo proceso organizavimo.

Be to, studentai teigia, kad mokytojui lyderiui privalu turėti tvirtas vertybines nuostatas: „turi būti doras“; „būdinga vienišumas to, ką sakai, galvoji, darai“; „turi būti pakantus, mylėti vaikus <...> būti reiklus ir kartu atlaidus“. Apibendrinant studentų nuomonę apie mokytojo lyderio vaidmenį galima teigti, kad „geras mokytojas išugdys ir parengs gyvenimui tokį žmogų, kuris bus naudingas visuomenei ir pasauliui“. Šios studentų išvalgos atliepia nacionalinių švietimo strategijų keliamus tikslus.

Taigi, analizuojant būsimųjų mokytojų esė „Pedagogas – lyderis“, galima išskirti mokytojų lyderystę lemiančius veiksnius (1 pav.).

1 pav. Mokytojų lyderystę lemiantys veiksniai (studentų nuomone)



Duomenų šaltinis: Lietuvos edukologijos universitetas, laisvai pasirenkamasis dalykas „Lyderystės gebėjimų ugdymas“; studentų (n = 16) esė „Mokytojas – lyderis“, 2012

Studentai pabrėžia, kad esminis mokytojo kaip lyderio bruožas yra savo dėstomo dalyko išmanymas ir nuolatinis žinių, gebėjimų atnaujinimas, plėtimas. Žinoma, akcentuotinas ir gebėjimas keistis, prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos ir išlikti profesionalu susiklosčius įvairioms aplinkybėms. Tik nuostata bendrauti ir bendradarbiauti, studentų nuomone,

skatina teigiamą atmosferą klasėje, mokykloje ir sudaro sąlygas siekti geresnių rezultatų.

Tyrimais (Brekelmans, Brok, Tartwijk, Wubbels, 2005) nustatyta, kad, mokinių supratimu, geras mokytojas pasižymi stipriu klasės lyderio vaidmeniu, yra draugiškas, supratingas,

suteikiantis daugiau laisvės, mažiau kritiškas ir viskuo nepatenkintas lyginant su kitais mokytojais. Mokytojui lyderiui būdinga, kad jis geba sutelkti mokinius ir vadovauti jiems, tačiau tuo pat metu gali bendradarbiauti ir teikti pagalbą.

Būsimųjų mokytojų nuomone, mokytojas lyderis turi pedagoginį pašaukimą ir myli savo darbą. Tad toks mokytojas mokiniui yra autoritetas. Tai studentai irgi priskiria mokytojo lyderio būdingiems bruožams. Be to, mokytojas turi moki-

nius išmokyti mokytis, eiti tobulėjimo link ir siekti užsibrėžtų tikslų. Tokio mokytojo darbo rezultatas – geresni mokinių mokymosi pasiekimai, o tai ir yra vienas iš esminių mokytojo tikslų.

Apibendrinant studentų nuomonę apie mokytojo lyderio vaidmenį, galima teigti, kad pagrindinis mokytojo tikslas – padėti mokiniui suprasti save ir surasti savo vietą visuomenėje.

MOKYTOJŲ LYDERIŲ ATVEJO ANALIZĖ

Mokslininkai teigia, kad lyderystės samprata keičiasi, kai ne tik mokyklos vadovas tapatinamas su lyderiu, bet ir kiekvienas organizacijos narys – mokytojas – gali būti lyderiu.

Kaip teigia Harris (2005), mokytojo lyderystė yra svarbi tiek mokyklos veiklai, tiek pokyčiams, tiek mokinių rezultatams. Tai sietina su tuo, kad mokytojas lyderis labiau imponuoja savo mokiniams, jis turi daugiau galios ką nors keisti savo veikloje ir daryti įtaką mokinių mokymosi procesui. Frost (2008) pažymi, kad daugiausiai įtakos turi mokytojai, kurie yra tiesiogiai atsakingi už klasę, t. y. klasės auklėtojai. Mokytojui kaip lyderiui būtini tam tikri bruožai, savybės, lyderystės stilius, kuriuo remiasi savo veikloje, nes tai jam leidžia priartėti prie mokinių, tapti jų „vedliu“. Mokytojo lyderystė gali būti „užauginta“, t. y. kiekvienas mokytojas gali tapti lyderiu, tik reikia tam tikrų sąlygų. Plienaitytė (2009) teigia, kad kiekvienas mokytojas yra lyderis, nes jis daro įtaką savo mokiniams, todėl labai svarbu, kad jis būtų jiems priimtinas. Pasak Lambert (2003), kuo daugiau mokykloje bus tokių mokytojų, kuriems sudaromos sąlygos lyderiauti, jie skatinami ir puoselėjami, tuo bus geresnės sąlygos siekti sėkmingos ir veiksmingos švietimo lyderystės.

Viena iš esminių lyderystės idėjų – daryti poveikį. Mokytojas lyderystę gali nukreipti į skirtingus lygmenis: asmeninį, mokinių, kolegų, išorės subjektų. Visais lygmenimis mokytojo lyderystė gali reikštis ir formaliai apibrėžtose veiklose, ir neformaliose veiklose.

Bendraudamas su mokiniais, būdamas jiems autoritetu mokytojas gali daryti didelę įtaką skatindamas siekti geresnių rezultatų, suteikdamas įvairiapusę pagalbą.

Šias mokslininkų įžvalgas patvirtina „Lyderių laiko“ projekto 1-ojo ir 2-ojo etapo metu atliekami ir interneto erdvėje (<http://www.lyderiulaikas.smm.lt>) skelbiami interviu su lyderiais (3 lentelė). Atlikus jų analizę, nustatyti veiksniai, lemiantys mokytojų lyderystę: inovatyvus, kūrybiškas ugdymo procesas; gilinimasis į mokinį ir iniciatyvos perdavimas mokiniams ugdymo procese; bendradarbiavimas su mokiniais ir kolegomis; tėvų įtraukimas į mokyklos veiklą; savo ir mokyklos, kaip organizacijos, misijos supratimas; gebėjimas keistis, prisitaikyti, nuolat plėsti ir atnaujinti žinias.

3 lentelė. Mokytojų lyderystę lemiantys veiksniai (mokytojų lyderių nuomonė)

Kategorija	Požymiai	Patvirtinantis teiginys
Mokymo procesas	Inovacijos	„vien įprastinių pamokų nepakanka“; „viskas priklauso nuo metodų <...> mokiniams reikia aktyvumo, todėl per pamoką būtina įtraukti žaidimų, dalytis patirtimi, aptarti situacijas, išsakyti nuomones“; „sudominti mokslu vaikus bandau nukrypdamas nuo įprastos programos“; „pamokas pajvairinti ir pateikti“; „ieškau nestandartinių pamokos medžiagos pateikimo būdų ir mokymo metodų <...> kaip kuo geriau matematiką perteikti kiekvienam mokiniui“; „mano tikslas nėra 45 minutes tiesiog pabūti klasėje – tas laikas mokiniams turi būti naudingas, patrauklus ir įdomus“
	Kūrybiškumas	„mano darbas – tai kūryba, jis nelengvas ir vingiuotas“; „dirbti kitaip ir kurti kitokias pamokas“; „kūrybiškoms pamokoms reikia darbo, idėjų, tačiau čia ir yra žavesys – kūryboje“; „stengiuosi mokiniams pateikti užduočių, kurios ugdytų jų kūrybingumą“; „pamokos pateikimas labai priklauso nuo mano kūrybingumo, sumanumo ir žinių“
	Įvairovė	„vedu integruotas pamokas <...> siaurai į savo dėstomą dalyką nežiūriu, IT žinias perteikiu per kuo platesnę veiklą“; „įgyvendinu daugumą į galvą atėjusių idėjų, kad tik mokiniams būtų įdomiau“
	Iniciatyvos perdavimas mokiniams	„manau, kad mokiniams turi būti leidžiama rinktis“; „labai svarbu į teorines žinias integruoti gyvenimo patirtį, susieti su mokinių gyvenimu ir patirtimi, kad jie galėtų patys siūlyti idėjas, geriau suprastų“
	Aktyvus elgesys	„dirbant su mokiniais nuolat tenka ieškoti, kaip juos sudominti ir priversti galvoti, analizuoti, diskutuoti“; „per mano pamokas mes vaidiname, piešiame, grojame, kartais stovime, kartais net ant suolų sėdime, kartais – ant žemės <...> atsinešame pagalvėlių, prisidėgame žvakių, klausomės muzikos, skaitome eilėraščius. O tokių pamokų rezultatas – egzaminų įvertinimai“

Kategorija	Požymiai	Patvirtinantis teiginys
Neformalusis švietimas	Empatija	„per pertraukas, po pamokų mokiniai ateina pasikalbėti su manimi, pabendrauti“; „stengiuosi mokinius sudominti per neformalųjį ugdymą“
	Bendravimas, bendradarbiavimas	„grįžtame namo, toliau bendraujame naudodamiesi <i>Skype</i> , <i>Facebook</i> programomis, elektroniniu paštu ir pan. Bendravimas mokinius skatina nebijoti“; „mokykloje gyvenimas nesibaigia praėjus 45 minutėms, svarbu, ką veikiame po pamokų <...> prisigalvojame [vairiausias veiklos <...> esame [sisukę kurti filmus“
	Tėvų įtraukimas	„neformaliojo švietimo tenka „paragauti“ ir tėvams“; „didelę reikšmę turi ir bendradarbiavimas su tėvais“
Siekimas geresnių mokinių rezultatų	Įžvalga	„yra vaikų, kurie nė nesuvokia, kaip puikiai jie piešia ar labai gerai dainuoja, turi aktoriaus gabumų. Atsakomybė tenka mokytojams – jie turi padėti šiems vaikams“
	Gilinimasis į mokinį	„tą, kuris turi talentą, jau nebereikia motyvuoti. Belieka tik prieiti prie jo ir nukreipti, kur reikia“; „labai svarbu ir vėl uždegti jaunus žmones noru“
	Tolerancija	„neskubėti nuvertinti žmogaus – jeigu jis ko nors negali padaryti dabar, dar nereiškia, kad to nepadarys vėliau“
	Įsipareigojimas	„mokytojas turi įkvėpti, padėti, kad jiems tai pavyktų“; „mokytojo tikslas turi būti paskirti nenorinčius vaikus panorėti“
	Misijos supratimas	„suteikti pagalbą <...> toks yra mano siekis šiame darbe“; „toks mano darbas, tokia mano misija“
Profesinis tobulinimasis	Gebėjimas keistis, prisitaikyti	„mokytojas turi keistis nuolat, prisitaikyti prie besikeičiančių mokinių ir visuomenės“; „mokytojas turi prisitaikyti prie besikeičiančios visuomenės“; „kasdien čia viskas vis kitaip“; „net ta pati pamoka, vedama penkioms klasėms, kaskart būna vis kitokia, nes kiekviena klasė vis kitaip reaguoja į informaciją, ateina skirtingi vaikai“
	Nuolatinis žinių atnaujinimas	„mokytojas žinias turi atnaujinti ir pats nuolat tobulėti, nes mokiniai sparčiai keičiasi“; „domiuosi visomis naujovėmis ir ypač tuo, kas pamoką gali padaryti įdomesnę“; „jei man reikia, važiuoju į [vairias konferencijas, mokymus“; „noras domėtis man [augęs į kraują“; „man visada viskas [domu, ypač tai, kas nauja, naujoviška“; „mokytojas turi labai daug reikalauti iš savęs“

Duomenų šaltinis: Pokalbiai su lyderiais (n = 15)

<http://www.lyderiulaikas.smm.lt/lt/biblioteka/kvepianios-istorijos/lyderi-istorijos/pokalbiai-su-lyderiais>

Kaip matome iš lyderių interviu, mokytojas, siekiantis užimti lyderio pozicijas, turi nuolat mokytis, tobulinti savo kvalifikaciją.

Naujų, [vairesnių mokymo strategijų, metodų paieška ir taikymas ugdymo procese, taip pat inovacijos ir kūrybingumas sudaro sąlygas siekti geresnių mokinių mokymosi rezultatų, kurie yra pagrindinis mokytojų tikslas.

Be to, lyderių interviu patvirtina, kad mokytojų lyderystė tiesiogiai siejasi su mokinių rezultatais ir kad mokytojai yra tie asmenys, kurie turi pastebėti jaunuosius lyderius („mes, mokytojai, turime pastebėti lyderius ir suteikti jiems veiklos, kuri padėtų jiems atsiskleisti“) ir sudaryti jiems sąlygas plėtoti savo galimybes tinkama linkme.

Pažymėtina tai, kad mokytojai lyderiai jaučia tinkamai pasirinkę profesiją ir pripažįsta, kad mokytojo profesija jiems atveria galimybes saviraiškai, pasitenkinimui savo profesine veikla, siekiui tobulėti ir jaustis, kad atlieka tam tikrą misiją bei duoklę visuomenei.

Be to, mokytojai lyderiai pažymi, kad jų darbe vienas iš svarbiausių aspektų yra pedagoginis pašaukimas („dirbti mokykloje, būti su vaikais, juos mokyti, juos jausti, su jais sutarti reikia pašaukimo“; „mokytojo darbui reikia pašaukimo, nes jį dirbti nėra lengva“) ir tvirtos vertybinės nuostatos („mokytojo

darbe svarbiausia yra suderinti širdies ir proto balsą, mylėti, bet nelepinti, priimti, paguosti, suprasti, atjausti“; „kartais tenka būti griežtai, kartais – būti petimi, ant kurio mokiny galėtų išsiverkti, ir paguosti“). Švietimo lyderystės teoretikai teigia, kad lyderystė negali būti „pati sau“. Tad vertingos partitės sklaida tarp mokytojų yra vienas iš lyderystės požymių („bendradarbiavimas, [vairūs dalykiniai projektai“; „mokytojo darbas yra nuolatinis bendravimas“; „gauta informacija <...> pasidalinu su kolegomis ir mokiniais“; „pastebėjau, kad mano kolegos labai noriai priima naujoves, todėl su ūpu ėmiau jomis dalytis“).

Mokytojai lyderiai pabrėžia, kad (savi)refleksija yra viena iš mokytojo mokymosi formų ir savo veiklos [vertinimo priemonių, be kurių nevyktų našus darbas.

Taip pat mokytojai pažymi, kad materialiniai, finansiniai suvaržymai, sunkumai („materialinių išteklių stoka“; „dėl finansavimo kyla vis daugiau sunkumų“; „nurėžiamas finansavimas“; „finansiniai sunkumai slegia daugelį“; „dėl finansinių trukdžių <...> dirbti sunku ir sudėtinga“; „mokykloms yra finansiška sunkiau mokiniams pasiūlyti pakankamai konsultacijų...“; „politikai neturi būti trumparegiai ir taupyti mūsų atžalų užimtumo ir lavinimo sąskaita“) daugelį stabdo, neleidžia išsiskleisti vidinėms mokinių galioms.

MOKYKLŲ VADOVŲ NUOMONĖ APIE LYDERYSTĘ MOKYKLOJE

Mokyklų vadovai teigia, kad šiuolaikinis mokytojas turi pasižymėti šiomis savybėmis: aktyvumu, lankstumu, kūrybingumu, tolerancija. Gebėjimas motyvuoti, dirbti komandoje, iššūkių nebijojimas, atvirumas naujovėms, vadovavimas projektinei veiklai ir organizaciniai gebėjimai – tai mokytojo lyderio bruožai.

Mokyklų vadovai pabrėžia, kad, be šiuolaikiniam mokytojui keliamų naujų reikalavimų, ir mokyklos administracijai išskyla poreikis atsinaujinti ir keistis. Tad vadovams keliami vadybiniai reikalavimai yra gebėjimas vadovauti komandoms, planuoti ir organizuoti jų darbą, priimti sprendimus esant kritinėms situacijoms, racionaliai naudoti išteklius, kurti strategijas, imtis iniciatyvos, būti kūrybingiems ir atsakingiems. Be to, akcentuotina vadovo lyderio pozicija, grindžiama bendradarbiavimu, empatija, gebėjimu įkvėpti ir motyvuoti mokyklos bendruomenę.

Kokybės siekimas plačiąja prasme yra kiekvienos mokyklos misija. Tačiau vadovai pastebi, kad kokybės užtikrinimui ugdymo įstaigose dažniausiai trukdo „nepakankama darbuotojų kvalifikacija“; „formali dokumentacija“; „autokratinis vadovavimo stilius“; „nepakankama tėvų motyvacija dalyvauti mokyklos veikloje“.

Mokyklų vadovai teigia, kad siekiant kokybės labai svarbu švietimo politikos atstovų ir mokyklų bendruomenių susikalbėjimas, taip pat didelę įtaką daro visuomenės reiškiamas nepasitikėjimas ugdymo įstaigomis. Tad siekiant kokybiško ugdymo reikia tiek mokyklos bendruomenės narių, tiek visuomenės „pozityvaus mąstymo, palaikymo, pilietiškumo, atsakomybės ir iniciatyvumo“.

Mokyklų vadovai pažymi, kad mokyklose pokyčiai vyksta, tačiau jų mastui ir įgyvendinimui lemiamą įtaką turi konkrečios mokyklos padėtis, o ji priklauso nuo mokyklos administracijos, bendruomenės ir regioninės politikos. Mokyklų vadovų įsitikinimu, kad sparčiau vyktų pokyčiai, būtina, jog „mokyklos bendruomenė suvoktų, kad lyderystės ir kitų bendrujų gebėjimų ugdymas nėra priešara dalykinių kompetencijų ugdymui, tada būtų galima pasiekti ne tik geresnius mokymosi rezultatus, bet ir paskatinti mokytojus ir mokinius tolesniam tobulėjimui“. Taigi, spartesni pokyčiai mokyklose priklauso tiek nuo pavienio mokytojo, tiek nuo visos mokyklos bendruomenės sąmoningumo.

VIETOJ APIBENDRINIMO

Pasaulinio lygio švietimo lyderiai ragina investuoti į lyderystės skatinimą ir kurti lyderių bendruomenes visose švietimo sistemos grandyse: klasėje, mokykloje, savivaldybėje, aukštojoje mokykloje, taip pat nacionaliniu ir tarptautiniu mastu.

Pedagogo lyderio rengimas nuolatiniam mokymuisi, ieškojimams, kūrimui, bendruomenės sutelkimui, kūrybiškai veiklai ir atsakomybei už ją turi būti viena iš prioritetinių sričių, norint siekti pažangos visose visuomenės sferose.

Siekiant mokyklos kaip organizacijos kokybės vienas iš pagrindinių vaidmenų tenka mokytojams, kuriems šiandien būtina nuolat atnaujinti žinias, būti lankstiems, kūrybingiems. Šiems reikalavimams įgyvendinti reikalingos mokytojų skatinimo, motyvavimo paskatos iš pačios mokyklos ir savivaldybės administracijų.

Mokytojų lyderystė yra reiškinys, nuo kurio tiesiogiai priklauso pačios organizacijos veiklos kokybė ir sėkmė, taip pat kiekvieno mokinio mokymosi rezultatai. Be to, suvokiant mokytojo misiją – išugdyti ir gyvenimui parengti jauną žmogų, – neabejotina, kad nuo to, koks mokytojas yra šalia mokinio, priklauso visuomenės pažanga. Pabrėžtina, kad tik nuo mokytojų lyderių iniciatyvos ir diskusijų su švietimo politikos atstovais priklauso švietimo strategijų kūrimas ir įgyvendinimas. Mokyklos lyderių pozicija lemia, ar politikos atstovų numatyti tikslai bus įgyvendinti. Tad tai svarbu ne tik kiekvienam mokytojui, bet ir visos švietimo politikos lygmeniu, nuo kurios priklauso finansinių išteklių skyrimas pradedant mokytojus rengiančiomis institucijomis ir baigiant kiekvieno mokytojo vidinėms galioms skleisti reikalingais ištekliais.

NAUDOTI ŠALTINIAI

- Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“. Prieiga per internetą <http://www.lietuva2030.lt/images/stories/2030.pdf>
- Europos Komisijos komunikatas „2020 m. Europa. Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija“. Prieiga per internetą <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:LT:PDF>
- Valstybinės švietimo strategijos įgyvendinimas 2003–2012 m. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, 2012.
- Valstybinė švietimo 2013–2022 metų strategija (Projektas 2012-12-06). Prieiga per internetą http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=438859
- Lyderystės vystymosi mokykloje modelis (2011). Prieiga per internetą http://www.lyderiulaikas.smm.lt/II/attachments/429_LYDERYST%C4%96S%20VYSTYMOSI%20MOKYKLOJE%20modelis.pdf
- Longitudinis lyderystės raiškos švietime tyrimas (2011). Prieiga per internetą http://www.lyderiulaikas.smm.lt/II/attachments/438_LONGITUDINIS%20LYDERYST%C4%96S%20RAI%C5%A0KOS%20%C5%A0VIETIME%20TYRIMAS.pdf
- Lambert L. Lyderystės gebėjimai ir tvari mokyklos pažanga. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, 2011.
- Harris A. Pasidalytoji lyderystė mokykloje. Ateities lyderių ugdymas. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, 2010.
- Harris A., Muijs D. (2003). Mokytojų lyderystė: Principai ir praktika. Nacionalinė mokyklų vadovų kolegija. Prieiga per internetą: http://www.lyderiulaikas.smm.lt/II/attachments/355_Mokytoj%C5%B3%20lyderyst%C4%97.%20Principai%20ir%20praktika.pdf
- Jackson T., Burrus J., Bassett K., Roberts R. D. Teacher Leadership: An Assessment Framework for an Emerging Area of Professional Practice. 2010.
- Interviu su lyderiais. Prieiga per internetą: <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/lt/biblioteka/kvepianos-istorijos/lyderi-istorijos/pokalbiai-su-lyderiais>
- Breklemans M., Brok P. den, Tartwijk J. van & Wubbels T. (2005). Tarpasmeninis mokytojų elgesys klasėje. Prieiga per internetą http://www.academia.edu/234341/An_interpersonal_perspective_on_teacher_behaviour_in_the_classroom

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 adresu http://www.smm.lt/svietimo_bukle/analizes.htm ir portale Emokykla.

Pasiūlymus, pastabas ar komentarus prašome siųsti Švietimo ir mokslo ministerijos Strateginių programų biuro vedėjui Ričardui Ališauskui (ricardas.alisauskas@smm.lt).

Autorius, norinčius publikuoti savo parengtas analizes serijoje „Švietimo problemos analizė“, prašome kreiptis į Švietimo ir mokslo ministerijos Strateginių programų biuro vyriausiąją specialistę Jūratę Vosilytę-Abromaitienę (el. p. jurate.vosilyte-abromaitiene@smm.lt, tel. (8 5) 219 1121).

Analizę parengė Rasa Nedzinskaitė, Lietuvos edukologijos universiteto doktorantė.

Konsultavo dr. Rita Dukynaitė, Švietimo ir mokslo ministerijos Strateginių programų biuro vedėjo pavaduotoja.

MOKYTOJAS LYDERIS – VISUOMENĖS VAROMOJI JĖGA

Redaktorė Nijolė Šorienė

Maketavo Valdas Daraškevičius

2013-04-24. Tir. 1500 egz.

Išleido Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos

Švietimo aprūpinimo centras, Geležinio Vilko g. 12, LT-01112 Vilnius

Spausdino AB spaustuvė „Titnagas“, Vasario 16-osios g. 52, LT-76291 Šiauliai

ISSN 1822-4156