

Lietuvos Respublikos
švietimo ir mokslo
ministerija

Pagrindiniai klausimai:

■ **Kas yra mokyklos lyderystė?**

■ **Kokia lyderystės modelių įvairovė yra Lietuvos mokyklose?**

■ **Kas lemia lyderystę mokyklose?**

■ **Kokie lyderystės raiškos ypatumai atskleisti Lietuvos mokyklose?**

KIEK LYDERYSTĖS SURASTA LIETUVOS MOKYKLOJE?

Lyderystė ilgą laiką buvo suprantama kaip svarbiausias veiksnys, darantis reikšmingą įtaką organizacijos veiklos sėkmei, tačiau pastaruoju metu ypač akcentuojamas jos vaidmuo mokykloje. Lyderystė laikoma viena svarbiausių veiksmų, lemiančių daugelio mokyklų sričių sėkmę (R. Morzano, T. Waters, B. McNulty, 2011). Lyderystė yra pagrindas mokyklos kaitai į besimokančią organizaciją ir lyderystę mokykloje reikėtų suprasti kaip tam tikrus ryšius tarp žmonių, kuriems įtakos turi kontekstas ir veiksmai.

Neatsiejama mokyklos veiksmingumo sąlyga yra mokyklos vadovo lyderystė. L. Lambert pažymi, kad jeigu mokyklos vadovas, mokytojai, tėvai ir mokiniai veiktų išvien, jie sukurtų lyderių komandą, kuri būtų itin galinga jėga mokykloje.

Viena iš lyderystės plėtros mokykloje prielaidų yra asmens iniciatyvumas ir atsakomybė. Lyderystę skatina dalijimasis patirtimi, kolegų palaikymas, karjeros galimybės, palankus vadovų požiūris į mokytojų lyderystę.

Pagrindinės išvados:

- Mokyklų lyderystė pagal daromą įtaką mokinių mokymuisi yra antroji pagal svarbą po mokymosi klasėse. Darbuotojų įsitraukimas į mokyklos veiklą priklauso nuo aiškiai nubrėžtų lyderystės ribų.
- Nėra vieno geriausio lyderystės modelio, kurį galima taikyti įvairiose mokyklose. Nustatytų septynių lyderystės modelių įvairovė atskleidė, kad mokyklose lyderystė reiškiasi įvairiai: tai lemia veiklos kontekstas, mokyklos kultūra ir kt., tačiau yra ir bendrų dėsningumų.
- Esminės lyderystės plėtros mokykloje prielaidos – veiklos autonomiškumas, galimybė veikti laisvai siekiant užsibrėžto tikslo, mokyklų struktūros įvairovė, procesų reglamentavimo mažinimas.
- Lyderystės mokykloje modeliai nėra apibrėžti, todėl lyderystė mokykloje vyksta spontaniškai, nėra kryptingos veiklos.
- Dauguma mokyklų susikūrė pavyzdinius, pernelyg reglamentuojančius, spraudžiančius į siaurus rėmus nuostatus, o tai labiausiai trukdo mokyklos lyderystės plėtrai.
- Nors mokyklų nuostatose akcentuojama, kad priimant sprendimus dalyvauja mokyklos bendruomenė, tačiau dažnai ši nuostata tik deklaruojama, bet neįgyvendinama.
- Švietimo įstaigų vadovai finansinių išteklių trūkumą minėjo kaip dažniausią trukdį, siekiant efektyvios mokyklos veiklos.
- Nors mokyklos lygmeniu mokyklos vadovas lyg ir turi tam tikrą finansinį savarankiškumą, tačiau savivaldos ir nacionaliniu lygmenimis tai yra ribojama.
- Darbuotojų priėmimas į darbą, jų motyvavimas, skatinimas, karjeros sistemos siaurumas, griežtas krūvio sudarymo reglamentavimas, ugdymo proceso formų apribojimai mažina lyderystės kultūros radimąsi mokykloje.
- Lietuvos mokyklose stokojama lyderystei palankios kultūros: dažniausiai apsiribojama darbu klasėje, pedagogai labiau pasyviai nei aktyviai dalyvauja bendruose mokyklos kaip organizacijos reikaluose: kalbasi, bet nediskutuoja, nesiūlo, menkai buria kitus iniciatyvoms įgyvendinti, apsiriboja gausiais kasdienos rūpesčiais, ne itin daug veiklos kreipia į perspektyvą.



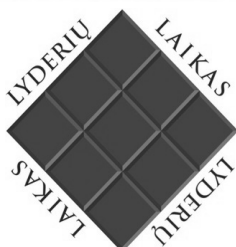
MOKSLAS • EKONOMIKA • SANGLAUDA

EUROPOS SĄJUNGA
EUROPOS SOCIALINIS FONDAS

Kuriame Lietuvos ateitį

MOKYKLŲ
TOBULINIMO
PROGRAMA
PLUS

ŠVIETIMO APRŪPINIMO CENTRAS



KAS YRA MOKYKLOS LYDERYSTĖ?

„Lyderystė ilgą laiką buvo suvokiama kaip svarbus veiksmingas organizacijų veiklos veiksnys, o pastaruoju metu ypač pabrėžiama jos reikšmė mokykloms“ (R. J. Marzano, T. Waters, B. A. McNulty, 2011). Mokslininkai pripažįsta, kad mokyklų lyderystė daro reikšmingą įtaką mokinių pasiekimams, gali būti orientyru patyrusiems administratoriams. Lyderystė laikoma vienu svarbiausių veiksnių, lemiančių daugelio mokyklų sričių sėkmę. L. Lambert teigimu (2003), lyderystė mokykloje vertinama pagal šiuos aspektus:

1. Lyderystė mokykloje turi būti suprantama kaip abipusis, tikslingas mokymasis bendruomenėje.
2. Kiekvienas turi teisę, atsakomybę ir gebėjimą būti lyderiu.
3. Tikslingos aplinkos kūrimas – kiekvieno prioritetas.
4. Darbuotojų įsitraukimas į mokyklos veiklą priklauso nuo aiškiai nubrėžtų lyderystės rėmų.
5. Pedagogai yra ryžtingi vedliai įgyvendinant mokyklos tikslus.

Įvairiuose švietimo dokumentuose pabrėžiama, kad stipri ir akivaizdi lyderystė yra pagrindas mokyklos kaitai į besimokančią organizaciją ir lyderystę mokykloje reikėtų suprasti kaip tam tikrus ryšius tarp žmonių, kuriems įtakos turi kontekstas ir veiksmas.

K. Leithwood ir kt. (2006) pateikia septynis pagrindinius teiginius apie mokyklų lyderystę:

1. Mokyklų lyderystė pagal daromą įtaką mokinių mokymuisi yra antroje vietoje po mokymosi klasėse.
2. Beveik visi sėkmingai dirbantys lyderiai vadovaujasi tais pačiais pagrindiniais lyderystės principais.
3. Metodai, kuriuos naudoja lyderiai, vadovaudamiesi šiais pagrindiniais lyderystės principais (o ne pati praktika), atskleidžia tai, kad lyderiai reaguoja į aplinką (prisitaiko prie jos).
4. Mokyklų lyderiai netiesiogiai gerina mokinių mokymąsi, darydami įtaką darbuotojų motyvacijai, lojalumui ir darbo sąlygoms.
5. Plačiai pasidalyta mokyklų lyderystės patirtis turi kur kas didesnę įtaką mokyklos veiklai ir mokiniams.
6. Tam tikri lyderystės patirties pasidalijimo metodai yra veiksmingesni už kitus.
7. Kai kurie asmeniniai bruožai gali turėti įtakos lyderystės veiksmingumui.

Pažymėtina, kad dažnai mokyklos lyderystė suprantama kaip vadovo lyderystė, t. y. dažniausiai dėmesio centre yra mokyklos vadovas. Kita vertus, tai įprasta, nes mokyklos vadovas yra svarbiausias asmuo mokyklos valdymo struktūroje, atsakingas už viską, kas vyksta mokykloje ir aplink ją, tai – pagrindinė grandis, siejanti bendruomenę ir mokyklą. Tačiau lyderiais mokykloje gali būti ir visi mokymo proceso dalyviai: mokytojai, mokiniai, tėvai.

Pastaruoju metu ypač pabrėžiamas mokytojo kaip lyderio vaidmuo mokykloje. Remiantis Lambert (2011), mokytojų lyderystė ne išstumia, o tik papildo vadovų lyderystę. Tuo tarpu A. Haris ir D. Muijs pabrėžia, kad mokytojų lyderystė – pirmiausia yra priemonė, kuria siekiama aukštos mokymo ir mokymosi kokybės mokykloje. Svarbiausi mokytojų lyderystės uždaviniai yra gerinti mokymą ir mokymąsi, taip pat ir vykdyti mokytojo profesinę pareigą bendradarbiaujant. Mokytojai lyderiauja ne tik klasėje, bet ir už jos ribų, prisideda prie mokyklos bendruomenės veiklos, skatina kitus imtis geresnės švietimo ir mokymo praktikos.

Lyderystės mokykloje plėtrai didelę įtaką turi ne tik pati švietimo įstaiga (mokykla), bet ir mokyklos steigėjas. Būtent jis steigia, reorganizuoja, likviduoja švietimo įstaigas savivaldybėje, finansuoja, pritaria strateginiam mokyklos planui, tvirtina mokyklos nuostatus ir kt., t. y. sudaro prielaidas sėkmingai mokyklos lyderystės plėtrai.

Įgyvendinant „Lyderių laikas“ projektą buvo atliktas Longitudinis lyderystės raiškos švietime tyrimas, kurio metu diskutuojant su mokyklų bendruomenėmis apie lyderystės raišką buvo bandyta išsiaiškinti, ką švietimo įstaigų vadovams reiškia lyderystės sąvoka. Kalbant apie lyderystės raišką švietime, nustatyta, kad daugiausia dėmesio įvairių mokyklų bendruomenės atstovai skyrė keturiems pagrindiniams aspektams:

- lyderis – kaip pareigybė, tam tikra pozicija, kurią užimantis žmogus turi vadovauti, būti komandos priekyje;
- lyderis – kaip tam tikras sėkmės pavyzdys, turintis tam tikrą kompetenciją, gebantis ją perteikti, aktyviai veikti;
- lyderis – kaip asmenybė, gebanti ugdyti kitus lyderius: suteikti pasitikėjimo, paskatinti, suteikti kryptį;
- tam tikras organizacijos (mokyklos) išskirtinumas, pirminavimas.

Vertindami savo bendruomenės lyderius, dažniausiai mokytojai kalba apie įstaigos vadovo vaidmenį ir palankios darbo aplinkos kūrimą – dažniausiai minimos palankios sąlygos kvalifikacijai tobulinti, motyvacijos skatinimas, iniciatyvos palaikymas, kvalifikacijos tobulinimo lygmeniu kolega–kolegai plėtra, palankaus mikroklimato kūrimas (pagarbos, orumo išlaikymas), tam tikrų vertybių puoselėjimas bei materialinis skatinimas ar palaikymas. Kalbant apie mokytojo kaip lyderio vaidmenį, pabrėžiama, kad „mokytojas“ – talpi sąvoka, apimanti lyderystėje talpinamas reikšmes – ugdymą(si), mokinio motyvavimą, vedimą pirmyn, buvimą pavyzdžiu, skatintoją ir kitas.

KOKIA LYDERYSTĖS MODELIŲ ĮVAIROVĖ YRA LIETUVOS MOKYKLOSE?

Įgyvendinant „Lyderių laiko“ projektą ir kuriant lyderystės mokykloje modelio aprašą, buvo analizuojami lyderystės atvejai 14 Lietuvos mokyklų, turinčių sėkmingą lyderystės

kaitos įgyvendinimo patirtį ir pasiekusių akivaizdžius rezultatus. Tyrimo dalyvių buvo prašoma aprašyti jų mokyklos lyderystės atvejį konkrečiais aspektais – problemos aprašymas,

pokyčio vizijos suformulavimas, pokyčio procesas, pasiektas rezultatas ir refleksija.

Tyrimo metu buvo nustatyti septyni lyderystės modeliai: dalyvaujančioji lyderystė; kooperatyvi lyderystė; bendradarbiaujanti lyderystė; tvarioji lyderystė; transformacinė lyderystė; dalinė lyderystė; autokratinė lyderystė (Lyderystės vystymosi mokykloje modelis, 2011). Kiekviename iš modelių atskleisti šie lyderystės mokykloje etapai: pokyčio kontekstas, vizija, procesas, pasiekti rezultatai, refleksija.

Dalyvaujančioji (arba demokratinė) lyderystė – jai būdinga kolektyvinė mokyklos atsakomybė už vykdomą kaitą; sprendimai priimami grupėje, o lyderis pateikia nurodymus pirmiausia pakonsultavęs grupės narius. Dalyvaujančios lyderystės modelį sudaro 7 etapai:

1. Pokytį skatinantis kontekstas ir poreikis neatsiejamas nuo visuomenės ir šalies socialinės bei politinės padėties. Šiame etape nustatomi įgalinimo lyderystei šaltiniai – priežastys ir reiškiniai.
2. Pokytį skatinantis kontekstas ir poreikis negalimi be asmeninės patirties apmąstymo bei susivokimo keliant klausimus: ko išmokau? ką noriu keisti? kas man kelia įtampą veikiant? Šiame etape nustatomi lyderystės raiškos rodikliai – kontekstas, strategijos, netipinės arba įsiterpiančios būsenos.
3. Asmeninė iniciatyva, kuri yra neatsiejama nuo politinių šalies pokyčių. Nustatomi nauji įgalinimo lyderystei šaltiniai – konkrečios priežastys, taip pat taikomos konkrečios lyderystės raiškos strategijos, stebimos ir valdomos įsiterpiančios lyderystės raiškos būsenos.
4. Pokyčio vizijos kūrimas, kuris yra neveiksmingas be kolektyvinio veikimo. Lyderiauja pagrindinė profesinė grupė, kuri teikia iniciatyvas, atsižvelgdama į politinius šalies pokyčius. Šiame etape prasmingos yra konkrečios strategijos.
5. Pokyčio procesas. Prasmingas įvairių interesų grupių suderinamumas idėjų ir veikimo lygmeniu. Šiame etape svarbiausia – valdyti įgalinimo lyderystei reiškinius, vertinti lyderystės raiškos kontekstus, taikyti lyderystės raiškos strategijas, vertinti ir valdyti lyderystės raiškos įsiterpiančias būsenas. Taip pat svarbu įvertinti ir pasiektus konkrečius rezultatus.
6. Pasiekto rezultato etapas, kuriame svarbų vaidmenį vaidina mokyklos bendruomeniškumas. Aktualūs yra įgalinimo lyderystei reiškiniai, lyderystės raiškos kontekstas ir strategijos, lyderystės įgyvendinimo padariniai (konkretūs pasiekti rezultatai).
7. Refleksija. Šiame etape nesusiejamoms įgalinimo lyderystei priežastys. O kiti reflektuojami rodikliai (įgalinimo lyderystei reiškiniai, lyderystės raiškos kontekstas, strategijos ir įsiterpiančios būsenos, lyderystės įgyvendinimo padariniai) sudaro prielaidas nuolatinei kūrybinei mokyklos bendruomenės lyderystės plėtrai.

Kooperatyvi lyderystė inspiruoja lyderį paveikti darbuotojus ir sudaryti galimybes jų potencialui išsiskirti, kurti mokymosi kultūrą darbo vietoje, kai žmonės veikia kartu. Kooperatyvios lyderystės modelis apima penkis etapus, kuriems būdingi šie ypatumai:

1. Pokytį skatinantis poreikis ir kontekstas, kai mokyklos vadovai prisiima atsakomybę už mokyklos bendruomenės

įgalinimą kaitai, nereikalaujama pasiekti rezultato. Šiame etape nustatomos įgalinimo lyderystei priežastys, reiškiniai, lyderystės raiškos kontekstas ir strategijos, įsiterpiančios būsenos.

2. Pokyčio vizija. Mokyklos bendruomenė veikia kartu, susieja save su siekiama įgyvendinti inovatyvios mokyklos idėja, neaktualinamos (nesureikšminamos) tik įsiterpiančios būsenos. Šiame etape aktualios įgalinimo lyderystei priežastys ir reiškiniai, lyderystės raiškos kontekstas ir strategijos, lyderystės įgyvendinimo rezultatai.

3. Pokyčio procesas. Šiame etape mokyklos vadovų vadovavimas tampa kooperatyvia lyderyste mokyklos bendruomenėje. Aktualūs visi rodikliai.

4. Pasiekti rezultatai. Išryškėja atsakinga mokyklos veiklos kaita. Aktualūs tik lyderystės rezultatai.

5. Refleksija. Šiame etape pabrėžiamas kooperatyvios lyderystės vientisumas su mokyklos bendruomene, todėl ypač aktualus lyderystės raiškos kontekstas, strategijos, lyderystės padariniai, t. y. konkretūs rezultatai.

Bendradarbiaujanti lyderystė – lyderystė bendradarbiaujanti, prisiimant papildomas atsakomybes ir atliekant papildomus vaidmenis. Bendradarbiaujančios lyderystės modelis įgyvendinamas penkiais etapais, kuriems būdingi šie ypatumai:

1. Pokytį skatinanti aplinka ir poreikis yra susiję su mokyklos veiklos specifika ir išskirtinumu lokaliame rajone, mokyklos veiklos stebėseną, kurią atlieka valdžios struktūros ir visuomenė. Šiame etape nustatomi įgalinimo lyderystei šaltiniai – priežastys ir reiškiniai, lyderystės raiškos kontekstai, taikomos strategijos ir identifikuojamos įsiterpiančios būsenos. Taip pat pasiekiami pirminiai konkretūs rezultatai, parodantys lyderystės įgyvendinimo padarinius.

2. Pokyčio vizijos etapas, kurio metu mokytojai įgalinami prisiimti atsakomybę rengiant ir organizuojant konkrečias veiklas. Taip pat šiame etape svarbu suprasti vykstančius reiškinius ir lyderystės raiškos kontekstą.

3. Pokyčio procese mokytojai kuriasi veiklos kokybės kriterijus, paskirsto atsakomybes sau ir mokyklos administracijai. Šiame etape susiformuoja prielaidos siekti konkrečių rezultatų įgyvendinant mokytojų lyderystę.

4. Pasiekti rezultatai. Mokyklos administracija pasitiki mokytojų kompetencija, suteikia jiems galimybę vadovauti veikloms, atspindinčioms mokyklos įvaizdį visuomenėje. Šiame etape aktualios įgalinimo lyderystei priežastys ir reiškiniai, lyderystės raiškos kontekstas, įsiterpiančios būsenos ir pasiekti konkretūs rezultatai.

5. Refleksijos etapas. Jo metu apibendrinami reiškiniai, strategijos ir įsiterpiančios būsenos, aptariama jų reikšmė.

Tvarioji lyderystė – individuali lyderystė, kuri lemia visuomenės gerovę, darydama įtaką žmonėms, kurdama kaitą ir demonstruodama vertybes, grindžiamas aukščiausiais visuomenės principais; vadovai veikia išvien su visa mokyklos bendruomene ir sudaro galimybę iškilkti naujiems lyderiams ekspertams, o šiems – ugdyti naujus lyderius savo pavyzdžiu ir skatinti mokyklos bendruomenę veikti sutelktai. Tvariosios lyderystės modelį sudaro penki etapai, kuriems būdingi šie ypatumai:

1. Pokytį skatinanti aplinka ir poreikis yra susiję su mokyklos veiklos sutelktumu atliepant šalies švietimo kaitos reikalavi-

mus. Šiame etape aktualios priežastys, reiškiniai, kontekstas ir strategijos – t. y. dalykai, kuriuos mokykla turi nuolatos vertinti ir apibendrinti, kad sėkmingai judėtų į priekį, orientuodamasi į kaitą.

2. Pokyčio vizijos etapas. Mokyklos bendruomenė veikia bendrai, vieni nariai mokosi iš kitų. Atsiranda poreikis pasiekti rezultatus. Įsiterpiančios būsenos neakcentuojamos bendruomenei veikiant sutelktai ir auginant lyderius per veiklą.

3. Pokyčio procese mokyklos bendruomenė sąmoningai prisiima atsakomybę už kaitą ir siekiamus rezultatus. Svarbu nuolatos vertinti ir mokytis iš patirties, susitelkiant į įgalinimo lyderystei reiškinius, lyderystės raiškos kontekstą, strategijas, įsiterpiančias būsenas, lyderystės padarinius – konkrečius pasiektus ir mokyklos bendruomenės pripažįstamus rezultatus.

4. Pasiekti rezultatai. Atsiranda galimybė išskirti lyderiams, jie yra palaikomi mokyklos bendruomenės. Šie lyderiai veda kitus bendruomenės narius vykdant mokyklai aktualią viziją ir misiją. Šiame kontekste į bendruomeninį veikimą įsitraukia ir mokyklos administracija. Šiame etape aktualūs įgalinimo lyderystei reiškiniai, lyderystės raiškos strategijos ir lyderystės padariniai – konkretūs rezultatai.

5. Refleksijos etapas, kuriame mokyklos bendruomenė suvokia savo atsakomybę už tobulėjimą, mokymąsi ir naujų rezultatų siekimą, svarbūs yra įgalinimo lyderystei veiksniai ir reiškiniai.

Transformacinės lyderystės atveju mokyklos vadovas įgyvendina asmeninę idėją per kolektyvinį bendruomenės narių veikimą, įgalindamas juos atstovauti ir prisiimti atsakomybę. Transformacinės lyderystės modelis apima penkis etapus, kuriems būdingi šie ypatumai:

1. Dėl pokytį skatinančio konteksto ir poreikio reikia nustatyti įgalinimo lyderystei priežastis ir lyderystės raiškos įsiterpiančias būsenas.

2. Pokyčio vizijos etapas. Mokyklos vadovo vizija ir iniciatyva įgyvendinama įgalinant tėvus atstovauti. Šiame etape svarbūs yra įgalinimo lyderystei reiškiniai, lyderystės raiškos kontekstas ir strategijos, lyderystės įgyvendinimo rezultatai.

3. Pokyčio procesas. Šiame etape aktuali bendruomenės numatyta idėjos vizija, siekiamas tikslas. Svarbios įgalinimo lyderystei priežastys, lyderystės raiškos kontekstas ir strategijos, įsiterpiančios būsenos.

4. Pasiekti rezultatai. Šiame etape nustatomi įgalinimo lyderystei reiškiniai, lyderystės raiškos kontekstas ir strategijos, apibrėžiami pasiekti lyderystės įgyvendinimo rezultatai.

5. Refleksijos etapas, kurio metu aktualizuojamas veiklos tęstinumas, svarbus tik pasiektas konkretus rezultatas.

Dalinė lyderystė skatina darbuotojų darną ir padeda spręsti konfliktus, o šios lyderystės modelio lyderiai kuria komandas ir užtikrina, kad darbuotojus sietų tarpusavio ryšiai. Šioje lyderystėje vadovas yra esminis idėjos formuotojas, siekiantis

ją įgyvendinti mokykloje, o įgytas naujas patirtis perduoda mokyklos bendruomenei. Dalinės lyderystės modelį sudaro penki etapai, kuriems būdingi šie savitumai:

1. Pokytį skatinantis kontekstas ir poreikis yra susijęs su mokykloje susiformavusiais ugdymo stereotipais. Šiame etape nustatoma priežastys ir reiškiniai, leidžiantys įsigalinti lyderystei, atliekama lyderystės raiškos konteksto, strategijų, įsiterpiančių būsenų stebėseną ir vertinimas.

2. Pokyčio vizija. Siekiama vadovaujantis ugdymo programomis tenkinti mokinių poreikius. Šiame etape aktualu suvokti priežastis, kurios yra įgalinimo lyderystei šaltiniai, suprasti lyderystės raiškos kontekstą ir strategijas.

3. Pokyčio proceso etapas. Optimizuojamas ugdymo procesas, lyderiaujant mokyklos vadovybei. Šiame etape neaktualios tik įsiterpiančios būsenos, todėl kitus rodiklius reikėtų labiau sistemaiškai vertinti, reflektuoti, apibendrinti ir mokytis iš apmąstytos patirties.

4. Pasiekti rezultatai. Šiame etape aktualūs visi rodikliai, sudarantys įgalinimo lyderystei šaltinius, lyderystės raišką ir lyderystės įgyvendinimo padarinius.

5. Refleksijos etapas, kurio metu aktualizuojamas bendradarbiavimas visais mokyklos lygmenimis. Šiame etape aktualūs visi rodikliai, sudarantys įgalinimo lyderystei šaltinius, lyderystės raišką ir lyderystės įgyvendinimo padarinius.

Pagrindiniai **autokratinės** (direktyvų) **lyderystės** bruožai: nedidelis grupės narių indėlis, lyderis priima sprendimus, diktuoja darbo metodus ir procesus, retai kada pasitiki kitų priimtais sprendimais ar įvykdytomis svarbiomis užduotimis. Autokratinės lyderystės modelį sudaro keturi etapai, kuriems būdingi šie ypatumai:

1. Pokytį skatinantis kontekstas ir poreikis. Mokyklos vadovybės iniciatyvos įgyvendinamos privaloma tvarka per įgalintas veikti mokytojų grupes, apima įgalinimo lyderystei priežastis ir reiškinius, lyderystės raiškos kontekstą ir strategijas, lyderystės padarinius – konkrečius rezultatus.

2. Pokyčio proceso etape mokyklos administracija inicijuoja privalomas mokytojų veiklas. Šiame etape orientuojamasi į lyderystės raiškos kontekstą, strategijas, įsiterpiančias būsenas ir lyderystės rezultatus.

3. Pasiekto rezultato etape akcentuojamas mokyklos statusas, svarbūs įgalinimo lyderystei reiškiniai ir pasiektas rezultatas.

4. Refleksijos etape mokyklos vadovų aktyvumas būtinas, svarbios konkrečios lyderystės raiškos strategijos ir konkretūs rezultatai, pasiekti įgyvendinant lyderystę.

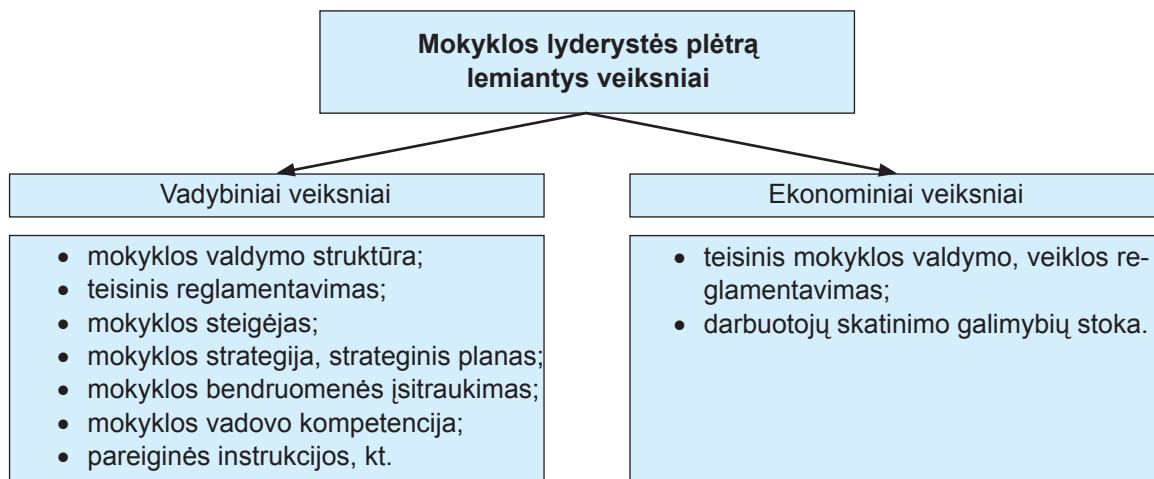
Nors ir buvo išskirti septyni lyderystės modeliai, tačiau nustatyta, kad nė vienas iš šių modelių nebuvo sistemingai, nuosekliai įgyvendinamas mokykloje. Nėra nė vieno geriausio modelio, kurio įgyvendinimas garantuotų mokyklos lyderystę. Tyrimo rezultatai parodė, kad įgyvendinant visus lyderystės modelius pokytį inicijavo išorinės priežastys.

KAS LEMIA LYDERYSTĘ MOKYKLOJE?

Lyderystė – vienas iš veiksnių, turinčių didelį poveikį mokyklos veiklos kokybei. Įvairių šalių mokyklų efektyvumo ir tobulinimo tyrimai atskleidė mokyklų lyderystės vaidmenį siekiant didesnio mokyklų efektyvumo. 2009 m. Lietuvoje atliktas Lietuvos mokyklų valdymo efektyvumo tyrimas atskleidė, kad mokyklų savarankiškumo didinimas, valdymo struktūros liberalizavimas, karjeros galimybių mokykloje

didinimas, mokyklų finansinio savarankiškumo didinimas, švietimo lyderių kompetencijų didinimas – prielaidos lyderystės mokykloje raiškai.

Lyderystės mokykloje plėtrą lemiantys veiksniai gali būti suskirstyti į **vadybinius** ir **ekonominius (finansinius)**.



Lyderystės mokykloje plėtrai turi įtakos išoriniai ir vidiniai **vadybos veiksniai**. Vienas iš jų – **mokyklos struktūra**. Šiuo metu daugelyje Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklų esanti mokyklos **valdymo struktūra** yra nelanksti ir tik minimaliai sudaro prielaidas įvairių švietimo subjektų lyderystei pasireikšti įvairiais mokyklos lygmenimis. Mokyklose dominuoja dviejų valdymo lygmenų: mokyklos vadovo ir jo pavaduotojo (-ų) lyderystė. Tokioje hierarchinėje struktūroje mokyklos darbuotojai į sprendimų priėmimą arba visai neįtraukiami, arba įtraukiami labai ribotai. Tačiau įgyvendinant Mokyklų struktūros tobulinimo programos projektą 2006–2009 m., 26 mokyklose buvo įdiegta nauja, liberalesnė, valdymo struktūra, kurioje gali būti formuojami keturi valdymo lygmenys: direktorius, jo pavaduotojas, skyriaus vedėjas, poskyrio vedėjas. Ši struktūra yra lankstesnė ir sudaro prielaidas į mokyklos valdymą įtraukti daugiau mokyklos bendruomenės, atsirasti lyderiams įvairiuose mokyklose hierarchijos lygmenyse, dalyvauti ir prisiimti atsakomybę už savo sprendimus.

Mokyklos veiklą ir jos valdymą reglamentuojantys **įstatymai ir teisės aktai** sudaro sąlygas lyderystės plėtrai mokykloje. Teisiniame reglamentavime vis dar stokojama mokyklų autonomijos teisių. Nors ir Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme skatinama lyderystės raiška, tačiau tolesnis sukonkretintas įstatymo išaiškinimas kitais teisiniais reglamentais užkerta kelią veiksmingam mokyklos valdymui ir lyderystės plėtrai, mokyklos valdymas orientuojamas tik į administravimą ir procedūrų atlikimą.

Mokyklos steigėjas turi didelę įtaką mokyklos veiklai, nes jis steigia, reorganizuoja ir likviduoja švietimo įstaigą, dalyvauja skiriant vadovą, finansuoja, pritaria mokyklos strateginiam planui ir kt. Kadangi mokyklos steigėjas kasmet leidžia daug dokumentų, kurie vienaip ar kitaip reglamentuoja ar daro įtaką mokyklos veiklai, šitaip netiesiogiai gali būti sudaromos kliūtys lyderystei plėtoti.

Švietimo įstatyme numatyta, kad kiekviena mokykla turi turėti **strateginį veiklos planą**. Mokyklos strategijos ir strateginio plano rengimas sudaro palankias sąlygas lyderystės raiškai. Juos rengiant turėtų būti įtraukiama visa mokyklos bendruomenė. Tačiau **mokyklos bendruomenės įsitraukimo** lygis į šį procesą yra labai skirtingas. Tai lemia ir vadovų, ir mokytojų kompetencija strateginio planavimo srityje ir savo vaidmens suvokimas. Neretai mokyklose manoma, kad strateginis planavimas yra mokyklos vadovų reikalas. Mokyklos nuostatose konkretizuojama turto, lėšų, jų naudojimo tvarka, finansinės veiklos kontrolė, bet mokyklos finansų gavimą ir naudojimą riboja steigėjas, jo priimami sprendimai.

Didelę įtaką mokyklos valdymo veiksmingumui turi **mokyklos vadovo kompetencija**. Taip pat lyderystės plėtrai svarbu **pareiginėse instrukcijose** tiksliai apibrėžti veiklos funkcijas, skatinti iniciatyvas, atsakomybės prisiėmimą.

Ekonominių mokyklos valdymo veiksnių analizė leidžia suprasti, kaip formuojami ir paskirstomi ištekliai. Buvo analizuota, kiek teisinė švietimo bazė ekonominių mokyklos valdymo veiksnių aspektu sudaro sąlygas lyderystei mokykloje plėtoti.

Nors Švietimo įstatyme yra numatyta galimybė mokyklai gauti finansavimą iš kitų finansavimo šaltinių (rėmėjų lėšos, partnerių lėšos, labdaros fondai, projektinės lėšos ir pan.), tačiau kitais švietimo valdymo lygmenimis (pavyzdžiui, steigėjo) finansinė mokyklos autonomija sumažinama ir užkertamas kelias lyderystės plėtrai.

Didėjantis mokytojų darbo užmokesčio fondas sudaro galimybę į mokyklą ateiti iniciatyviems, veržliems, siekiantiems naujovių, potencialiems lyderiams. Tačiau šiuo metu mokyklos vadovas neturi pakankamai daug galimybių finansiškai paskatinti iniciatyvius darbuotojus.

Lyderystė yra prielaida mokyklos efektyvumui, mokyklos tobulinimui, mokytojų lyderystei ir mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, plėtrai. Lyderystės sėkmei įtakos gali turėti bendruomenės savivalda, mokyklos bendruomenės dalyvavimas sprendžiant mokyklos problemas, mokyklos demokratinė aplinka, mokytojų įgalinimas lyderystei, mokyklos vadovo lyderystė ir jo aktyvus dalyvavimas rengiant lyderius mokyklai.

Siekiant veiksmingo mokyklų valdymo ir lyderystės plėtros, rekomenduotina keisti:

Nacionaliniu lygmeniu	Savivaldos lygmeniu	Mokyklos lygmeniu
Suformuluoti aiškius Lietuvos švietimo tikslus, kurie būtų švietimo bendruomenės savastimi.	Siaurinti steigėjo įtaką iki lygiaverčio dalyvavimo priimant sprendimus kartu su mokyklos bendruomene.	Mokyklos veiklą orientuoti ne į atitiktį reglamentams, bet į sutartų rezultatų siekimą.
Apibrėžti, kas yra mokyklų savarankiškumas, ir numatyti įgyvendinimo priemonės jam siekti.	Supaprastinti mokyklų veiklos autonomiškumą ribojančius reglamentus.	Skatinti mokytojų karjerą, kvalifikacijos tobulinimą derinant su mokyklos siekiais.
Įteisinti įvairias karjeros mokykloje galimybes.	Sutarti dėl finansinio mokyklų savarankiškumo principų, galimybę kaupiti lėšas.	Įdiegti realų strateginį planavimą.
Teisinėje bazėje sudaryti sąlygas mokyklų organizacinių ir valdymo struktūrų įvairovei.	Sudaryti sąlygas mokykloms savarankiškai pasirinkti paslaugų ugdymo aprūpinimo srityje naudojamas formas.	Skatinti bendradarbiavimo kultūrą.
Teisinėje bazėje sudaryti prielaidas mokyklos darbuotojų skatinimui.	Įteisinti įvairių mokyklų organizacinių ir valdymo struktūrų įvairovę.	Orientuoti mokyklos nuostatus pagal mokyklos specifiškumą ir unikalumą.
Apibrėžti lyderystės plėtros mokykloje modelius.	Įteisinti mokytojų karjeros galimybes.	Sudaryti sąlygas bendruomenei daryti įtaką sprendimų priėmimui mokykloje.

Šaltinis: Mokyklų valdymo efektyvumo tyrimas

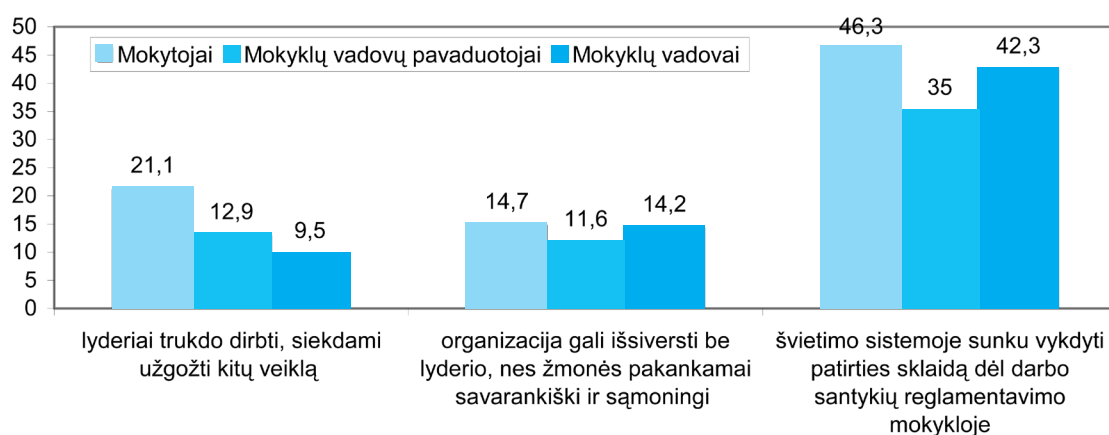
LYDERYSTĖS RAIŠKOS YPATUMAI LIETUVOS MOKYKLOSE

2011 m. įgyvendinant „Lyderių laikas“ projektą buvo atliktas „Longitudinis lyderystės raiškos švietime tyrimas“. Tyrimas rėmėsi sisteminės lyderystės samprata, kurioje akcentuojamas sėkmingai besimokančios organizacijos ir bendruomenės lyderystės paskirstymas ir perdavimas, ryšiai su bendruomene. Sisteminei lyderystei būdingos nuolatinės lyderių pastangos, galimybių plėtra ir mokymo proceso tobulinimas. Vienas iš tyrimo uždavinių – atskleisti lyderystės raišką skirtingose Lietuvos švietimo bendruomenės grupėse (mokinių lyderystė, mokytojų lyderystė, mokyklos vadovų lyderystė, vidurinės grandies vadovų lyderystė). Pirmiausia panagrinėsime, ką atskleidė lyderystės raiškos tyrimo mokyklos vadovų, jų pavadootojų ir mokytojų apklausos rezultatai, taip pat mokinių ir jų tėvų apklausos rezultatai.

Kokios asmeninės lyderystės orientacijos ir koks požiūris į lyderystę vyrauja?

Tyrimo duomenimis, palankiausios asmeninės lyderystės orientacijos ir požiūrio į lyderystę nuostatos yra mokinių ir jų tėvų. Nagrinėjant mokyklų vadovų, jų pavadootojų ir mokytojų nuomones, išryškėjo, kad pozityviausios lyderystės orientacijos ir požiūris į lyderystę yra vadovų pavadootojų. Dauguma mokyklos vadovų, pavadootojų ir mokytojų organizacijos veiklos neįsivaizduoja be tikro lyderio, taip pat mano, kad organizacijos geresnius rezultatus pasiekia turėdamos gerus lyderius (94,3 proc.). Analizuojant įvairių respondentų grupių nuomonę apie pateiktus lyderystės orientacijos ir požiūrio į lyderystę teiginius, nustatyta, kad panaši mokyklos vadovų ir jų pavadootojų dalis pritarė, kad lyderiai trukdo dirbti, siekdami užgožti kitų veiklą ir kad bet kuri organizacija gali išsiversti be lyderio. Tuo tarpu tik 34,9 proc. mokytojų norėtų užimti vadovaujančias pareigas mokykloje, 21,1 proc. – mano, kad lyderiai trukdo dirbti siekdami užgožti kitų veiklą.

Respondentų asmeninės lyderystės orientacijos ir požiūrio į lyderystę teiginių vertinimai (proc.)



Duomenų šaltinis: Longitudinis lyderystės raiškos švietime tyrimas, 2011

Kaip vertinamas savęs įsivertinimas ir refleksija?

Tyrimo duomenimis, didesnė dalis mokytojų negu mokyklų vadovų ar jų pavaduotojų sutiko, kad refleksija atima iš jų daug brangaus laiko ir jie jaučia, jog refleksija daro juos pažeidžiamus ir neapsaugotus nuo kritikos. Geriausiai refleksijos įgūdžius vertina mokyklų vadovų pavaduotojai.

Kaip vertinamas nuolatinis mokymasis ir mokėjimas mokytis?

Analizuojant, kaip respondentai vertina nuolatinį mokymąsi ir mokėjimą mokytis, nustatyta, kad mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ir mokytojų vienas iš asmeninių tikslų yra mokymasis. Mokyklų vadovai kiek rečiau nei jų pavaduotojai problemas priima kaip iššūkius ir žino, kada ir kaip jie geriausiai mokosi. Mokytojus labiau nei kitus respondentus nebaugina mokymosi sunkumai, kai juos kas nors domina. 78,1 proc. mokytojų sutiko, kad jie visada suplanuoja, kada ir kaip mokysis. Taigi, mokytojai vertino sėkmingo mokymosi veiksmus.

Kaip vertinami darbo komandoje veiksniai?

Darbo komandose veiksmus kritiškiausiai vertino mokytojai. Jie rečiausiai gerai jaučiasi ir nebijo pasirodyti nekompetentingi diskusijų metu; daugiau klausosi negu kalba. Diskusijų

metu geriausiai jaučiasi mokyklų vadovų pavaduotojai. Mažesnei daliai mokyklų vadovų negu jų pavaduotojų ar mokytojų, patinka iš kitų žmonių semtis išminties. Tuo tarpu mažiau mokytojų negu mokyklų vadovų ar jų pavaduotojų yra linkę padėti kitiems, jei kiti ko nors nesupranta ar jiems nesiseka.

Kaip vertinama mokyklos vadovo lyderystės raiška?

Vertinant mokyklos vadovo lyderystę, nustatyti didžiausi nuomonių skirtumai tarp mokytojų ir mokyklos vadovų vertinant vadovų gebėjimą rasti kalbą su kiekvienu mokyklos darbuotoju. Apie 40 proc. vadovų teigia, kad jie rūpinasi kasdiene mokyklos veikla neplanuodami toli į priekį (dažniau pritaria kaimo vietovėse esančių mokyklų vadovai), tam pritaria perpus mažiau mokytojų ir vadovų pavaduotojų. Nemaža dalis mokyklos pavaduotojų (daugiau nei 80 proc.) teigė, kad mokyklos vadovas geba suburti bendruomenę pokyčiams, organizuoja darbuotojams įvairius renginius neformalioje aplinkoje, siekia, kad darbuotojams būtų svarbesni mokyklos, o ne asmeniniai tikslai.

Dauguma mokytojų nesutiko, kad mokyklos vadovas rūpinasi tik kasdiene mokyklos veikla, nenumatydamas toli į priekį; skatina gerą savo pavaldinių darbą.

Mokyklos vadovo lyderystės vertinimo rezultatai

Teiginiai	Pritarusių respondentų dalis (proc.)		
	Mokyklos vadovai	Mokyklos vadovų pavaduotojai	Mokyklų mokytojai
Skatinate savo pavaldinių norą gerai dirbti	98,6	83,3	78,1
Siekiate, kad darbuotojams būtų svarbesni ne asmeniniai, bet mokyklos tikslai	78,5	70,9	74,8
Stengiatės, kad darbuotojai patys nuveiktų daugiau nei iš jų reikalaujama	92,3	79,6	85,4
Rūpinatės kasdiene mokyklos veikla, neplanuodamas toli į priekį	37,1	23,7	22
Darbuotojams dažnai nurodote, kas ką turi daryti	48,1	55,1	61,8
Skatinate darbuotojų tobulėjimą	98,9	85,9	89,5
Stengiatės, kad mokyklos bendruomenės nariai aktyviau bendradarbiautų	99,2	82,9	82,1
Gebu rasti kalbą su kiekvienu mokyklos darbuotoju	94,0	80	59,4
Organizujete darbuotojams įvairius renginius (išvykas, seminarus ir t. t.) neformalioje aplinkoje	92,6	72,1	82,9
Stengiuosi sutelkti bendruomenės narius bendrų tikslų siekimui	99,3	85	81,3
Gebate suburti bendruomenę pokyčiams	93,6	76,7	67,5
Palaiko tik formalius santykius su darbuotojais		32,1	37,4

Duomenų šaltinis: Longitudinis lyderystės raiškos švietime tyrimas, 2011

Kas būdinga atsakingam vadovavimui?

Analizuojant mokyklų vadovų požiūrį į atsakingą vadovavimą, nustatyta, kad labiausiai vadovai pritarė, jog būdami vadovais jie padeda mokytojams spręsti kylančias problemas ir inicijuoja diskusijas problemai aptarti (kai mokytojas susiduria su kokia nors problema klasėje). Mokyklų vadovų pavaduotojų ir mokytojų nuomonės skyrėsi ir jie pirmiausia sutiko, kad mokyklos vadovas informuoja mokytojus apie galimybes dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo renginiuose; rečiau, kai mokytojas susiduria su kokia nors problema klasėje, mokyklos vadovas inicijuoja diskusijas problemai spręsti. Taigi, atsakingo vadovavimo veiksmus mokyklos vadovai vertina palankiau negu jų pavaduotojai ir mokytojai.

Kokios vyrauja mokyklų vadovų lyderystės orientacijos?

Tyrimo duomenimis, mokyklos vadovai ir pavaduotojai lyderystės orientacijos veiksmus vertina ne taip kritiškai kaip mokytojai. Nustatyta, kad mokyklose vadovaujančias pozicijas užima formaliai paskirti administratoriai, bet ne mokyklos bendruomenės lyderiai.

Pastebėta, kad vertinant mokyklų vadovų lyderystės orientacijas, išreikštas asmeninėmis savybėmis, išryškėjo mokyklų vadovų ir jų pavaduotojų bei mokytojų nuomonių skirtumai: mokytojai juos vertino kritiškiau. Tik 60 proc. mokytojų pažymėjo, kad vadovai kuria teigiamą psichologinę atmosferą, tuo tarpu mokyklų vadovai ir jų pavaduotojai beveik visi (atitinkamai 99 proc. ir 97 proc.) atsakė teigiamai. Taip pat mokytojai kritiškiau negu vadovai vertina žmonių pasitikėjimą vadovais.

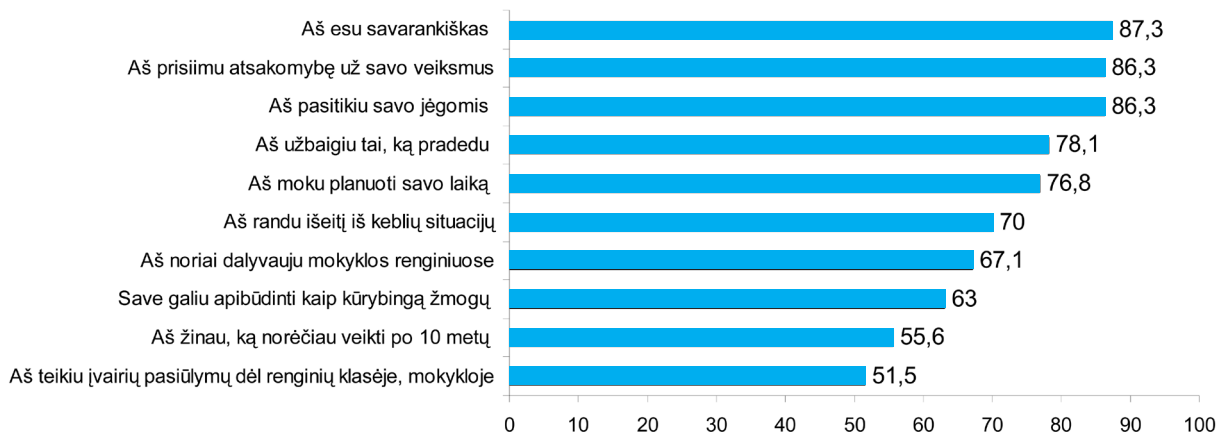
Kaip mokiniai vertina sėkmingą mokymąsi, iniciatyvumą, kūrybingumą ir verslumą?

Dauguma apklaustų 7–11 klasių mokinių teigė, kad mokytojai stengiasi pamokos metu, jog klasė suprastų ir išmoktų pamoką. Kiek daugiau nei pusė mokinių pripažįsta, kad mokytojai į aktyvų dalyvavimą pamokoje įtraukia visus. Tuo tarpu tik du penktadaliai mokinių sutiko su teiginiu, kad jie gali nedirbti pamokoje, jeigu netrukdo kitiems.

Mokiniai, vertindami savo iniciatyvumą ir kūrybingumą, nurodė, kad yra nepakankamai:

- iniciatyvūs: 51,5 proc. mokinių teikia įvairių siūlymų dėl renginių klasėje ar mokykloje;
- kūrybingi: tik 63 proc. mokinių save apibūdina kaip kūrybingą žmogų.

7–11 klasių mokinių iniciatyvumo, kūrybingumo ir verslumo teigiami vertinimai (proc.)



Duomenų šaltinis: Longitudinis lyderystės raiškos švietime tyrimas, 2011

Šioje problemos analizėje remiamasi projekto „Lyderių laikas“ tyrimais: Lietuvos mokyklų valdymo efektyvumo tyrimas (2009), Longitudinis lyderystės raiškos švietime tyrimas (2011), Lyderystės vystymosi mokykloje modelis (2011). Pateikiami Lyderystės atvejų analizės Lietuvos mokyklose tyrimo rezultatai ir Lyderystės raiškos Lietuvoje tyrimo rezultatai.

Pagrindiniai šaltiniai:

1. *Mokyklų valdymo efektyvumo tyrimas* (2009). Prieiga per internetą http://www.lyderiulaikas.smm.lt/II/attachments/312_2%201%207_veikla%2011_15.pdf
2. *Longitudinis lyderystės raiškos švietime tyrimas* (2011). Prieiga per internetą http://www.lyderiulaikas.smm.lt/II/attachments/438_LONGITUDINIS%20LYDERYST%20RAI%20KOS%20%20%20VIETIME%20TYRIMAS.pdf
3. *Lyderystės vystymosi mokykloje modelis* (2011). Prieiga per internetą http://www.lyderiulaikas.smm.lt/II/attachments/429_LYDERYST%20%20VYSTYMOSI%20MOKYKLOJE%20modelis.pdf
4. R. J. Marzano, T. Waters, B. A. McNulty (2011). *Veiksminga mokyklų lyderystė. Nuo mokslinių tyrimų iki rezultatų*. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras
5. L. Lambert (2011). *Lyderystės gebėjimai ir tvari mokyklos pažanga*. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras
6. *Ką žinome apie mokyklų lyderystę? Nacionalinė mokyklų vadovų kolegija*. Prieiga per internetą: http://www.lyderiulaikas.smm.lt/II/attachments/341_Straipsnis.pdf
7. *Mokytojų lyderystė. Principai ir praktika. Nacionalinė mokyklų vadovų kolegija*. Prieiga per internetą: http://www.lyderiulaikas.smm.lt/II/attachments/355_Mokytoju%20lyderyst%20Principai%20ir%20praktika.pdf

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 vyresniąją specialistę Veroniką Šiurkienę (el. p. [veronika.siurkiene@smm](mailto:veronika.siurkiene@smm.lt), tel. (8 5) 219 1121).

Analizę parengė Lidija Laurinčiukienė, Vilniaus kolegijos lektorė, Veronika Šiurkienė, Švietimo ir mokslo ministerijos Strateginių programų biuro vyresnioji specialistė.

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

KIEK LYDERYSTĖS SURASTA LIETUVOS MOKYKLOJE?

Redaktorė Nijolė Šorienė
Maketavo Valdas Daraškevičius

2012-07-09. Tir. 1 500 egz.

Išleido Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos
Švietimo aprūpinimo centras, Geležinio Vilko g. 12, LT-01112 Vilnius
Spausdino UAB „Petro ofsetas“, Savanorių pr. 174D, LT-03153 Vilnius

ISSN 1822-4156