

Lietuvos Respublikos
švietimo ir mokslo
ministerija

Pagrindiniai klausimai:

- **Kaip reiškiasi Lietuvos mokyklos vadovo lyderystė?**
- **Koks yra mokyklos vadovas ir kokio pageidauja mokyklų bendruomenės?**
- **Ką turėtų daryti švietimo politikai, siekdami skatinti Lietuvos mokyklos vadovo lyderystę?**

MOKYKLŲ VADOVAI: VADOVAUJA AR LYDERIAUJA?

Įgyvendinant Valstybinėje švietimo strategijoje numatytus 2003–2012 metų tikslus, pabrėžiamas švietimo kokybės valdymas įvairiuose lygmenyse. Strategijoje teigiama, kad turi būti kuriama veiksminga ir darni, atsakingu valdymu, tikslingu finansavimu ir racionalių išteklių naudojimu pagrįsta švietimo sistema, puoselėjama į švietimo tobulinimą orientuota vadybos kultūra. Remiantis subsidiarumo principu, decentralizuojamas ir dekoncentruojamas valdymas. Taigi mokyklos vadovo, kaip vieno iš švietimo politikos įgyvendinimo dalyvių, vaidmuo turėtų būti suprantamas kur kas plačiau. Mokyklos vadovas turėtų būti ne vien švietimo funkcionierius ar administratorius, jo veikla turėtų būti grindžiama šiuolaikinės vadybos ir lyderystės principais, susietais ne tik su vadovo vadybine kompetencija, bet ir su jo asmenybe, autoritetu, pripažinimu ir pan. Vadovo lyderystę galima vertinti kaip vadovavimo viršūnę, mokyklos bendruomenę telkiančią jėgą, kylančią iš vadovo asmenybės, požiūrių, vertybių, taip pat jo gebėjimo sutelkti jį palaikančius žmones bendram tikslui.

Švietimo ir mokslo ministerijos bei Mokytojų kompetencijos centro užsakymu 2006 m. buvo atliktas Mokyklos vadovo lyderystės raiškos tyrimas, kurio rezultatai aptariami šiame leidinyje.

Esminės išvados

- Mokyklų bendruomenių vertinimu, Lietuvos mokyklų vadovai yra liberalūs, pripažįsta kitų organizacijos narių teises priimant svarbius sprendimus, linkę dirbti komandoje, rūpinasi psichologiniu organizacijos klimatu, kuria palankią kaitai bei bendradarbiavimu grįstą organizacijos kultūrą, skatina tobulėti.
- Labiausiai mokyklų bendruomenės pageidauja, kad mokyklų vadovai maloniai bendrautų su pavaldiniais, pasitikėtų savo bendruomenės nariais, tuo tarpu vadovai pirmiausia siekia tvarkos, aiškaus atsakomybės pasiskirstymo, išsikeltų uždavinių įgyvendinimo.
- Vyresnio amžiaus vadovai pirmiausia orientuojasi į užduotį, atsakomybės pasiskirstymą, o jaunesnio amžiaus (31–35 metų) – ir į užduotį, ir į mokyklos veiklos tobulinimą.
- Mokytojai svarbiausiais mokyklos vadovo bruožais laiko reiklumą ir kompetenciją, mokiniai – komunikabilumą, draugiškumą, atsakingumą, mokinių tėvai – sąžiningumą, kompetenciją, organizuotumą, o patys mokyklų vadovai ar jų pavaduotojai – kompetenciją, tolerantiškumą, gebėjimą vadovauti, iniciatyvumą ir atvirumą naujovėms.
- Svarbiausi trukdžiai mokyklų vadovų lyderystei atsiskleisti yra „popierizmas“, informacijos srauto gausa, neribota ir paviršutiniškai reglamentuota vadovo atsakomybė, švietimo priežiūros darbuotojų biurokratinio aparato didėjimas.
- Vadovų-lyderių kompetencijų plėtotei per mažai naudojamos ilgamečių švietimo praktikų (patyrusių mokyklų vadovų) patirtimi bei konsultacijomis.
- Trūksta mokyklų vadovų ir mokytojų konsultavimo ir skatinimo sistemos, kuri galėtų turėti įtakos intensyvesnei tiek mokyklos vadovų, tiek mokytojų lyderystės raiškai.
- Tobulinant mokyklos vadovų kvalifikaciją dažnai apsiribojama tik teorinėmis žiniomis, mažai dėmesio skiriama praktiniam vadybos gebėjimų ugdymui.

KAS YRA LYDERYSTĖ?

Diskutuojant apie mokyklos vadovo veiklą tikslinga skirti šias kategorijas: vadybą, vadovavimą ir lyderystę. *Vadyba* apibrėžiama kaip išteklių kaupimas ir efektyvus naudojimas siekiant užsibrėžtų tikslų, *vadovavimas* – kaip vadovo poveikis organizacijos nariams, atsiskleidžiantis per žmonių išteklių sukaupimą ir nukreipimą organizacijos tikslams siekti, o vadovo *lyderystę* galima laikyti tam tikra vadovavimo viršūne, gebėjimu suburti žmones, norinčius ir galinčius įgyvendinti vadovo pateiktą organizacijos viziją bei suformuluotus tikslus. Vadovavimo jėga kyla iš formalios vadovo pozicijos, o lyderystės jėga – iš vadovo asmenybės bei organizacijos narių lūkesčių šios asmenybės atžvilgiu.

Mokslininkai lyderystę apibrėžia įvairiai. Lyderystė – tai kūrybinė ir dvasinė galia, tokie tarpasmeniniai santykiai, kai vadovui paklūstama todėl, kad to norima, o ne todėl, kad tai privaloma; tai poveikio žmonėms menas, kai veikiama įtikinimu ar pavyzdžiu, tai asmens gebėjimas veikti kitą asmenį, skatinant jį būti veiklesnį.

Lyderystė – tai poveikio žmonėms jėga, išryškėjanti sąveikaujant grupės nariams: pripažintas lyderis įgyja tokį grupės narių neformalų pasitikėjimą, sprendimų priėmimo, vizijos formavimo ir įgyvendinimo galią, kad žmonės savanoriškai buriasi aplink jį, skatinantį juos veikti ir vienijantį bendram tikslui.

Lyderis – tai asmuo, gebantis vadovauti taip, kad juo patikėtų kiti. Vadovo lyderystė – tai santykiai, kada aplinkiniai vadovą gerbia ne dėl to, kad jis vadovas, o dėl to, kad jis yra jų pripažintas autoritetas, ir su jo nuomone jie sutinka ar pa-

klūsta jam ne dėl to, kad privalo, o dėl to, kad patys to nori. Mokyklos vadovo lyderystė – tai mokyklos bendruomenę telkianti jėga, kylanti iš vadovo asmeninių bruožų, požiūrių ir vertybių, taip pat iš mokyklos bendruomenės narių ir situacijos sąveikos. Mokyklos vadovo lyderystė pasireiškia gebėjimais: a) sutelkti žmones siekti bendrų tikslų; b) vesti šią švietimo organizaciją pokyčių keliu, siekiant jos veiklos kokybės.

Bendrojo lavinimo mokyklos vadovo veiklą lemia švietimo srities specifika – mokykloje ne kuriamas produktas ar pridėtinė vertė, o ugdoma šiuolaikinės visuomenės poreikius atitinkanti asmenybė. Dėl šios priežasties mokyklos vadovas pirmiausia turi rūpintis teigiamų santykių kūrimu, užtikrinti visų mokyklos bendruomenės narių kokybišką bendravimą ir bendradarbiavimą. Mokyklų bendruomenių vertinimu, idealus mokyklos vadovas turi būti komunikabilus, sąžiningas, tolerantiškas, ryžtingas.

Mokyklos vadovas-lyderis nėra labai dažnas edukacinės praktikos reiškiny, tačiau reikšmingas, siekiant mokyklos veiklos kokybės.

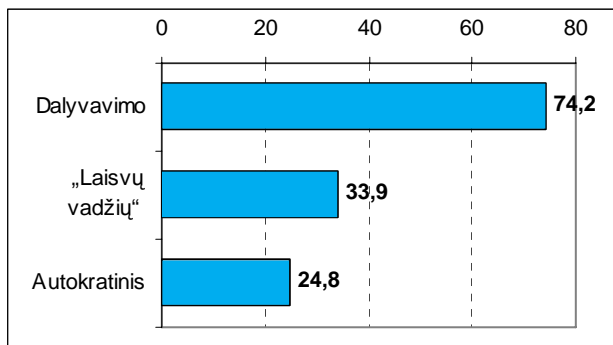
Norėdami geriau suvokti bet kurį reiškinį, tyrėjai stengiasi kuo smulkiau suskaidyti tiriamą problemą ir kiekvieną segmentą analizuoti atskirai, tikėdamiesi taip gauti pakankamai aiškų ir objektyvų tiriamo reiškinio vaizdą. Siekiant tirti lyderystės reiškinį, taip pat reikia kuo tiksliau įvardinti jo požymius atskiromis kategorijomis ar ypatybėmis, kad jis būtų aiškesnis ir lengviau įgyvendinamas.

Lyderystė gali būti nagrinėjama įvairiais požiūriais: lyderio bruožų, lyderystės stilių, lyderio funkcijų ir orientacijų. Skiriama sandorių (transakcinė), pokyčių (transformacinė), charizmatinė lyderystė.

<p>Lyderystės stiliai: autokratinis, dalyvavimo, „laisvų vadžių“</p>	<p>Autokratinio stiliaus vadovas yra vienašališkas priimdamas sprendimus bei nustatydamas organizacijos veiklos tikslus, sunkiai pripažįsta komandinio darbo bei orientacijos į darbuotojus galimybes.</p> <p>Dalyvavimo stiliaus vadovas yra liberalesnis, pripažįsta kitų organizacijos narių teises priimant svarbius sprendimus, yra labiau linkęs dirbti komandoje, rūpintis psichologiniu organizacijos klimatu. Atsižvelgiant į vadovo ir pavaldinių santykį priimant sprendimus, skiriami dar trys dalyvavimo stiliaus tipai: <i>konsultacinis, sutarimo, demokratinis</i>.</p> <p>„Laisvų vadžių“ stiliaus vadovas yra tikras liberalas, besistengiantis vadovauti minimaliai, veiklos laisvę paliekantis motyvuotiems, patyrusiems, patikimiems organizacijos nariams.</p>
<p>Lyderio orientacijos: į užduotis, į santykius, į tobulinimą</p>	<p>Lyderio orientacija į užduotis atsiskleidžia per tokias jo veiklas ar funkcijas: tvarkos siekimą, aiškų išdėstymą, kas už ką organizacijoje atsakingas, nuoseklumą bei nuoseklų paaiškinimą, aiškių uždavinių iškelimą ir kt.</p> <p>Lyderio orientacija į santykius (darbuotojus) išreiškiama per tokias lyderio funkcijas kaip malonų bendravimą su pavaldiniais ir draugiškumą, pasitikėjimą savo bendruomenės nariais, įgaliojimų jiems suteikimą, vadovo atvirumą ir sąžiningumą, teigiamos psichologinės atmosferos organizacijoje kūrimą.</p> <p>Lyderio orientacija į tobulinimą atsiskleidžia per tokias jo funkcijas organizacijoje: idėjų ir pasiūlymų išklaušymą bei aptarimą, perspektyvaus mąstymo skatinimą, dalijimąsi mintimis apie ateities planus, tobulėjimo siekimą, naujų projektų inicijavimą, atvirumą naujovėms ir eksperimentams ir kt.</p>
<p>Charizmatinė lyderystė</p>	<p>Tai išskirtinis švelnumas, didvyriškumas ar ypatingas konkretaus asmens charakterio, elgsenos pobūdis, „dieviškosios malonės dovana“. Toks lyderis daro įtaką organizacijos narių požiūriams ir įsitikinimams, įkvepia juos atsiduoti organizacijos tikslams, t. y. turi magnetinį poveikį žmonėms. Charizmatinė lyderystė – pokyčių (transformacinės) lyderystės atmaina, išsiskirianti individualizuotu dėmesiu, intelektiniu poveikiu. Skiriamos šios charizmatinių lyderių savybės: vizijos turėjimas, meistriškas gebėjimas komunikuoti, įkvėpti pasitikėjimą, energingumas ir orientavimasis į veiklą, emocinis išraiškingumas ir šiluma, pasirengimas priimti asmeninę riziką, nešabloniškas elgesys, gebėjimas save reklamuoti ir iškilti krizių metu, minimalūs vidiniai konfliktai.</p>
<p>Sandorių (transakcinė) lyderystė</p>	<p>Kartais dar vadinama mainų lyderyste, nes grindžiama paslaugų mainais, t. y. darbuotojo paslaugos mainomos į įvairius atlygius. Toks lyderis aiškiai formuluoja tikslus, tačiau nekuria stiprių ryšių su darbuotojais.</p>
<p>Pokyčių (transformacinė) lyderystė</p>	<p>Šis lyderis kuria palankią kaitai, bendradarbiavimu grįstą organizacijos kultūrą, siekia ne tenkinti darbuotojų lūkesčius, bet juos keisti, įgalina, skatina tobulėti, įtikina darbuotojus pakilti aukščiau asmeninių siekių ir interesų, stiprina emocinius ryšius su savo sekėjais, motyvuoja ir įtraukia juos į savo sukurtų vizijų ir tikslų įgyvendinimą.</p>

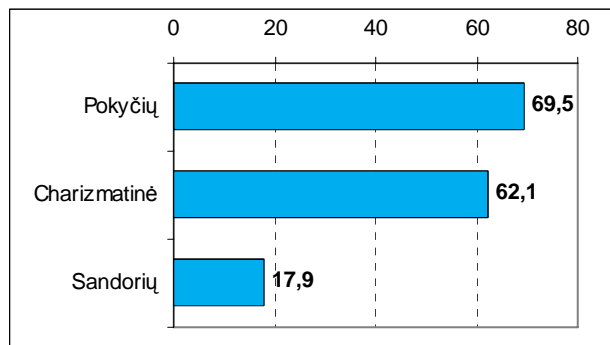
KOKS MOKYKLOS VADOVO LYDERYSTĖS STILIUS?

Apžvelgiant bendras lyderystės stiliaus raiškos tendencijas (1 pav.) matyti, kad vyrauja dalyvavimo lyderystės stilius (74,2 proc.), retesnis yra „laisvų vadžių“ lyderystės stilius (33,9 proc.) ir rečiausias – autokratinis stilius (24,8 proc.). Tai reiškia, kad Lietuvos mokyklų vadovai yra lyderiai, teikiantys tiškiems daugiau galimybių dalyvauti priimant sprendimus, la-



1 pav. Mokyklų vadovų lyderystės stilius

biau linkę dirbti komandoje, rūpintis psichologiniu organizacijos klimatu. Tai, kad autokratinis lyderystės stilius yra rečiausias, rodo, jog vadovai yra nevienašališki priimant sprendimus bei nustatant organizacijos veiklos tikslus, nesunkiai pripažįsta komandinio darbo bei orientacijos į darbuotojus galimybę.



2 pav. Mokyklų vadovų lyderystės formos

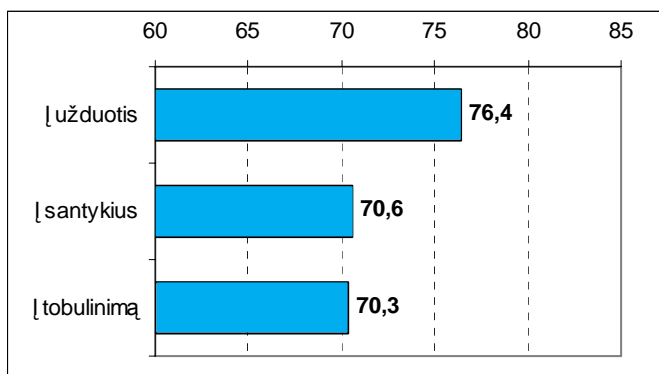
Lygindami lyderystės formas (2 pav.) galime konstatuoti, kad labiausiai mokyklų vadovams būdinga pokyčių (69,5 proc.) ir charizmatinė (62,1 proc.) lyderystė. Rečiausia yra sandorių lyderystė (17,9 proc.). Tai reiškia, kad Lietuvos mokyklų vadovai labiau stengiasi sukurti palankias pokyčiams sąlygas, skatina sa-

vo pavaldinių norą gerai dirbti, siekia, kad darbuotojams būtų svarbesni ne asmeniniai, bet mokyklos tikslai, siekia keisti žmonių mąstymą, skatina darbuotojus tobulėti, stengiasi, kad mokyklos bendruomenės nariai aktyviau bendradarbiautų, geba rasti individualią kalbą su kiekvienu mokyklos darbuotoju ir pan.

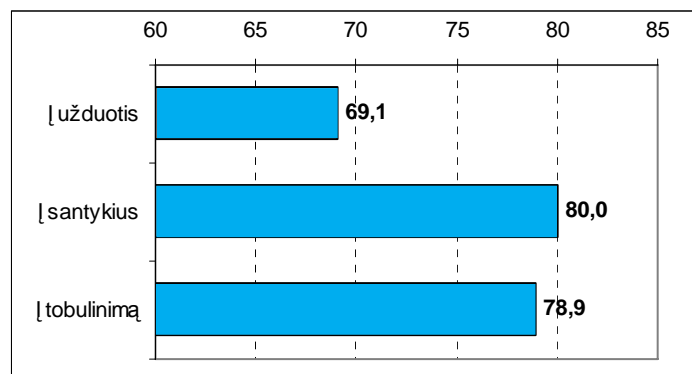
KOKIE MOKYKLŲ VADOVŲ BRUOŽAI IR LYDERYSTĖS ORIENTACIJOS VYRAUJA?

Mokyklų vadovai labiausiai pabrėžia šiuos lyderių bruožus: *atsakomybės jausmą, iniciatyvumą, sąžiningumą, komunikabilumą*. Kaip matyti iš 3 pav., labiausiai mokyklų vadovai orientuojasi į užduotis (76,4 proc.), mažiau – į santykius (70,6 proc.) ir mažiausiai – į tobulinimą (70,3 proc.). Tai reiškia, kad mokyklų vadovai labiau siekia tvarkos, aiškiai išdėsto, kas už ką atsakingas, yra nuoseklūs, kelia aiškius uždavinius, yra reiklūs įgyvendinant numatytus planus. Šiek tiek mažiau vadovai

linkę būti draugiški, pasitikėti mokyklos bendruomenės nariais, būti atviri ir sąžiningi, dėmesingi, išklausti idėjas ir pasiūlymus bei kt. Taigi vadovai labiau priversti būti formalių funkcijų atlikėjai ir administratoriai. Duomenis galima interpretuoti ir taip: Lietuvoje sąlygos vadovų lyderystei reikštis dar tik formuojasi. Ar tai susiję su įstatyminiu vadovo veiklos reglamentavimu, ar su įsisenėjusiomis švietimo vadybos kultūrinėmis tradicijomis, vienareikšmiškai atsakyti kol kas sunku.



3 pav. Esama mokyklų vadovų kaip lyderių orientacija



4 pav. Pageidaujama mokyklų vadovų kaip lyderių orientacija

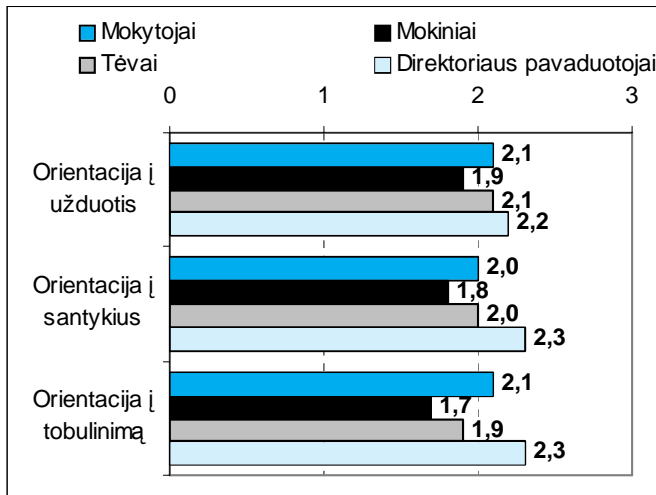
Iš 4 pav. matyti, kad mokyklų vadovų pavadootojai, mokytojai, mokiniai ir jų tėvai labiausiai pageidauja tų bruožų, kurie priskiriami lyderiui, orientuotam į santykius (80,0 proc.), mažiau – į tobulinimą (78,9 proc.) ir mažiausiai – į užduotis (69,1 proc.) orientuotam

lyderiui. Tai reiškia, kad mokyklų bendruomenės labiau pageidauja šių vadovo savybių: draugiškumo, pasitikėjimo mokyklos bendruomenės nariais, atvirumo ir sąžiningumo, dėmesingumo, gebėjimo išklausti idėjas ir pasiūlymus.

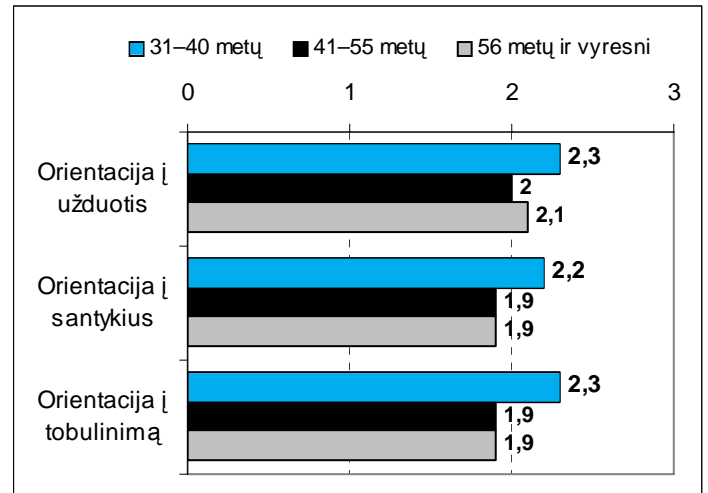
KAIP SKIRIASI MOKYKLŲ VADOVŲ, MOKYTOJŲ, MOKINIŲ IR JŲ TĖVŲ POŽIŪRIAI?

Analizuojant įvairių respondentų grupių pateiktus mokyklų vadovų kaip lyderių orientacijos vertinimus (5 pav.) matyti, kad mokyklų vadovų pavaduotojai vienodai pabrėžia savo vadovų orientaciją į santykius ($M^1 = 2,3$), į tobulinimą ($M = 2,3$) bei į užduotis ($M = 2,2$). Mokiniai labiausiai pabrėžia vadovo orientaciją į užduotis ($M = 1,9$), o mažiausiai – vadovo orientaciją į

tobulinimą ($M = 1,7$). Šis rezultatas gali būti interpretuojamas taip: mokiniams yra susiformavęs mokyklos vadovo „muštruotojo“ įvaizdis. Gal tai ir įprastas mokyklos vadovo elgesys, tačiau pagal šiuolaikinę vadybos mokslą labiausiai pageidaujama turėtų būti orientacija į tobulinimą.



5 pav. Įvairių respondentų grupių pateiktas mokyklų vadovų kaip lyderių orientacijų vertinimas

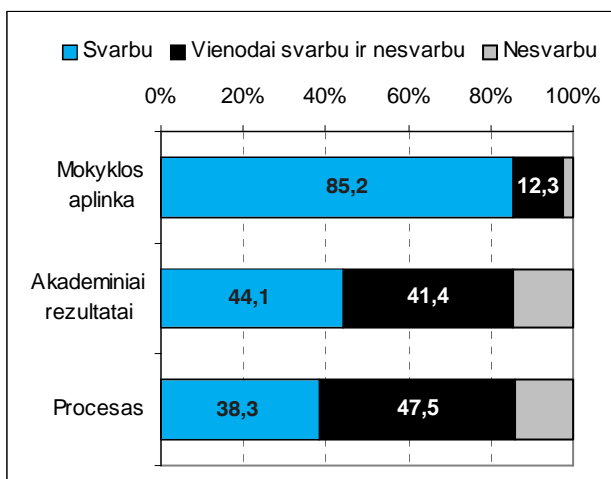


6 pav. Įvairaus amžiaus mokyklų vadovų kaip lyderių orientacijų vertinimas

Iš 6 pav. matyti, kad labiausiai išreikšta visų amžiaus grupių vadovų kaip lyderių orientacija į užduotis. Labiausiai ši orientacija išreikšta 31–40 metų ($M = 2,3$) bei vyresnių nei 55 metų

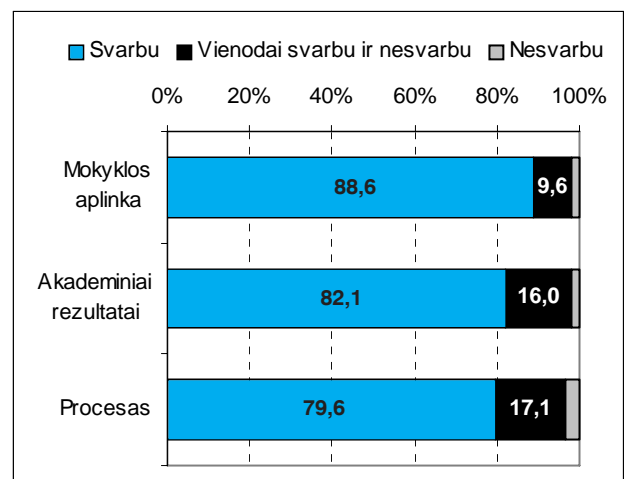
($M = 2,1$) vadovų. Labiausiai išreikštos visos 31–40 metų vadovų orientacijos (į užduotis, į tobulinimą ir į santykius). Menkiausiai išreikštos 41–55 metų vadovų orientacijos.

Esama padėtis



7 pav. Mokyklų bendruomenių nuomonė apie mokyklos ypatybes

Siekiamybė



Analizuojant apibendrintus mokyklos ypatybių vertinimus (7 pav.) matyti, kad, mokyklų bendruomenių nuomone, mokyklų vadovai daugiausiai dėmesio skiria mokyklų aplinkai, o turėtų pakankamai jo skirti ir mokykloje vykstantiems proce-

sams, t. y. santykiams su mokyklos bendruomene, mokyklos mikroklimatui, jaukumui, saugumui ir pan., bei mokinių akademiniais rezultatais, jų dalyvavimui olimpiadose, konkursuose ir pan.

¹ M – vidutinis įvertis skalėje nuo 0 iki 3.

KĄ REIKĖTŲ DARYTI SKATINANT VADOVŲ IR MOKYTOJŲ LYDERYSTĘ?

Mokyklų vadovai ir mokytojai, atsakydami į klausimą „Ką, Jūsų nuomone, reikėtų daryti švietimo politikams, Švietimo ir mokslo ministerijai, siekiant skatinti mokyklų vadovų ir mokytojų lyderystę?“, pateikė šiuos atsakymus.

Mokyklų vadovų atsakymai

- Inicijuoti mokyklos struktūros pakeitimus
- Mažinti informacijos srautus ir „popierizmą“
- Vadovams suteikti daugiau vadovavimo laisvės
- Paprastinti naują vadovų atestavimo tvarką
- Organizuoti daugiau kokybiškesnių mokymų, seminarų
- Vertinti realius procesus mokykloje, o ne įvaizdį
- Nuosekliai vykdyti švietimo reformą
- Inicijuoti nuoseklų teisinį pedagoginio proceso įforminimą
- Mažinti švietimo darbuotojų biurokratinį aparatą

Mokytojų atsakymai

- Organizuoti vadovams daugiau ne teorinių, bet praktinių kursų, seminarų, įvairių mokymų, individualių konsultacijų, suteikti daugiau psichologinių žinių
- Nustatyti pedagoginių ir vadovaujančiųjų darbuotojų amžiaus cenzą
- Įtraukti į vadovavimo ir pedagoginę veiklą daugiau jaunų žmonių, kurie paspartintų vadovų ir pedagoginių darbuotojų kartų kaitą
- Mažinti informacijos srautus ir „popierizmą“
- Aprūpinti mokytojus įvairiomis techninėmis priemonėmis, materialiniais ištekliais
- Turi būti tiek mokytojų, tiek vadovų karjeros skatinimo sistema
- Būtina materialiai skatinti vadovus ir mokytojus
- Mažinti darbo krūvį ir kelti atlyginimus
- Kelti pedagogų autoritetą visuomenės akyse
- Rūpintis ne tik mokinių, bet ir vadovų bei mokytojų darbo krūviu
- Mokyklos vadovas turėtų būti renkamas mokyklos bendruomenės slaptu balsavimu
- Švietimo politika turėtų neatitrūkti nuo praktikos

Ir mokyklų vadovai, ir mokytojai labiausiai pabrėžė, kad vis daugėja „popierizmo“. Respondentai, atsakydami į pateiktus klausimus, taip pat įvardino ir kitus lyderystės reiškiniai svarbius aspektus. Dažniausiai buvo įvardinama mokyklose egzistuojanti nepalanki lyderystei organizacinė kultūra, ne vadovų, bet kolegų mokytojų psichologinis spaudimas. Jeigu kurie nors darbuotojai parodo iniciatyvą (inicijuoja projektą, suorganizuoja įdomų renginį ir kt.), jie jaučia tam tikrą psichologinį spaudimą, siekimą slopinti norą kuo nors išsiskirti ar pasireikšti. Egzistuoja greičiau „pikto“ nei skatinančio pasitempti pavydo tendencija. Žmonės, užuot lygiavęsi į kitą asmenį, dažnai ima jo šalintis (iniciatyvus asmuo patiria psichologinę izoliaciją). Todėl iniciatyvūs bei kūrybingi asmenys tiesiog „nuleidžia rankas“. Taip formuojasi konformistinė, vegetuojančių prisitaikėlių organizacinė kultūra. Svarbu pabrėžti ir tai, kad mokytojams buvo sunku įvardinti kito pripažinto asmens lyderystę, nors savo pripažinimo atvejus jie nurodydavo gana uoliai. Taigi ryškėja tendencija, kad mokytojai neturi arba nepripažįsta autoritetų. Tai gali reikšti, kad mokyklos va-

dovui kaip lyderiui keliami itin dideli reikalavimai. Vadovavimas arba lyderystė įvardinami kaip tam tikras gyvenimo būdas arba visiškas atsidavimas savo darbo veiklai.

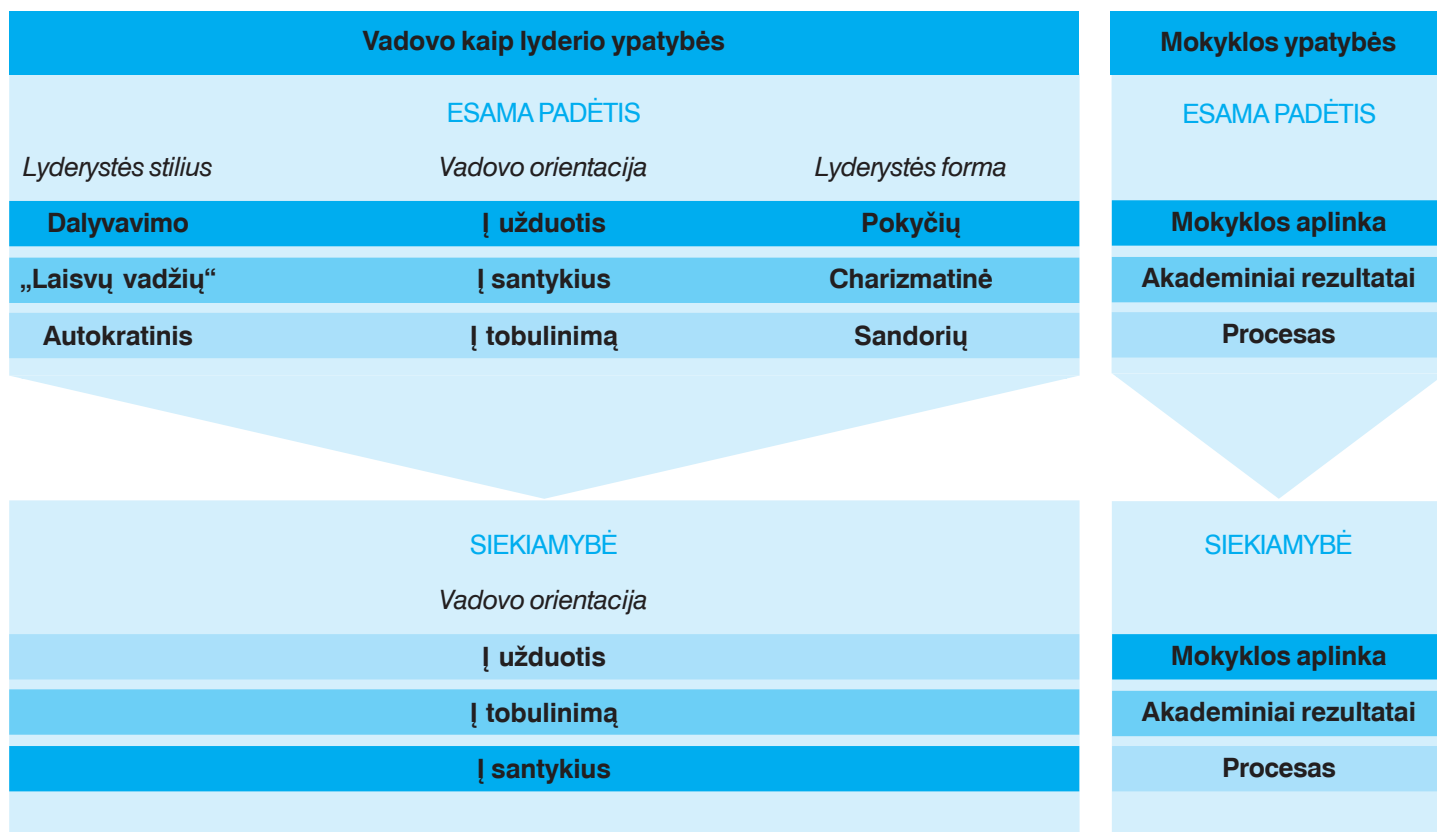
Apibendrinami atvirus vadovų ir mokytojų atsakymus galime teigti, kad respondentai (tiek mokyklų vadovai, tiek mokytojai), apibūdindami lyderystę per savo empirinę patirtį, suvokia ją gana primityviai ir nesistemiškai. Todėl siekiant efektyviai ugdyti vadybines mokyklų vadovų kompetencijas, tikslinga inicijuoti jų mokymus, grindžiamus vadovų empirinio patyrimo ir teorinių žinių integravimu strategija.

MOKYKLOS VADOVO KAIP LYDERIO IR MOKYKLOS YPATYBĖS: ESAMA PADĖTIS IR SIEKIAMYBĖ

Mokyklų vadovų kaip lyderių ir mokyklų ypatybių tyrimo rezultatai pateikiami 8 pav. Jame tamsiau nuspalvintos labiau vyraujančios ypatybės, šviesiau – mažiau vyraujančios. „Siekiamybė“ šioje schemeje suprantama kaip respondentų nurodyti pageidavimai arba lūkesčiai.

Apibendrinami gautus rezultatus galime teigti, kad Lietuvos mokyklų vadovai yra dalyvavimo stiliaus, orientuoti į užduotis ir pokyčius lyderiai. Tai reiškia, kad vadovai pripažįsta kitų organizacijos narių teises priimant sprendi-

mus, yra linkę dirbti komandoje, rūpintis organizacijos psichologiniu klimatu (dalyvavimo stilius), nuolat siekia tvarios ir aiškaus išdėstymo, kas už ką atsakingas, yra nuoseklūs, aiškiai formuluoja tikslus (orientacija į užduotis), kuria palankią kaitai, bendradarbiavimu grįstą organizacijos kultūrą, skatina tobulėti, įtikina darbuotojus pakilti aukščiau asmeninių siekių ir interesų, stiprina emocinius ryšius su komandos nariais, motyvuoja ir įtraukia juos į lyderio sukurtų vizijų ir tikslų įgyvendinimą (į pokyčius orientuotas lyderis).



8 pav. Lyderystės ir mokyklos ypatybių vertinimas

Iš mokyklų bendruomenių vertinimų matyti, kad jos labiau pageidautų į santykius orientuoto vadovo. Analizuojant atskiras mokyklos ypatybes matyti, kad mokyklų bendruomenės pabrėžia rūpinimąsi „mokyklos aplinka“ tiek kaip esamos padėties ypatybę, tiek kaip siekiamybę. Menkiausiai pabrėžiamas yra „procesas“. Vadinasi, mokyklų bendruomenės svarbiausia, kad mokykla būtų arti namų, joje būtų patogus pamokų tvarkaraštis, įrengta moderni biblioteka,

visuomet šilta, šviesu ir jauku, saugu, mokyklos vadovas siekia, kad mokytojai dirbtų kaip tikri savo dalyko specialistai, kad būtų atliktas pastato atnaujinimas, dažnai taikomos informacinės technologijos, naudojamosi vadovėliais, kuriuose mokomoji medžiaga pateikiama suprantamai ir aiškiai, valgykloje gaminamas kokybiškas ir skanus maistas, įrengti modernūs įvairių dalykų kabinetai ir t. t.

REKOMENDUOJAMA LITERATŪRA

1. *Jucevičienė P.* Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija, 1996.
2. *Kasiulis J., Barvydienė V.* Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija, 2001.
3. *Robbins S. P.* Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003.
4. *Stoll L., Fink D.* Keičiame mokyklą. Vilnius: Margi raštai, 1988.
5. *Stoner J. A. F.* Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999.
6. *Želvys R.* Švietimo vadyba ir kaita: monografija. Vilnius: Garnelis, 1999.

TRUMPAI APIE TYRIMĄ, KURIUO REMTASI ŠIAME LEIDINYJE

Švietimo ir mokslo ministerijos ir Mokytojų kompetencijos centro užsakytu 2006 m. buvo atliktas „Mokyklos vadovo lyderystės raiškos tyrimas“. Tyrimą atliko Kauno „Purienu“ vidurinės mokyklos direktoriaus pavaduotojas ugdymui, KTU mokslinis bendradarbis dr. Dainius Žvirdauskas. Tyrime dalyvavo 53 pradinės, pagrindinės, vidurinės mokyklos ir gimnazijos iš dešimties Lietuvos apskričių. Tyrimo respondentai – 935 mokytojai, 818 11–12 klasių mokinių, 503 mokinių tėvai, 93 mokyklų vadovų pavaduotojai ir 53 mokyklų vadovai (iš viso 2402 asmenys) – atsakė į vadovo kaip lyderio ypatybių nustatymo

klausimyno klausimus. Lyderystė buvo tiriama mokslinės literatūros analizės, dokumentų analizės, apklausos raštu, statistinės duomenų analizės, atvejo analizės metodais. Tikslinių grupių ir struktūrinio pokalbio metodais buvo siekiama pasirinktą problemą išanalizuoti nuodugniau (šiam tyrimo etape dalyvavo 75 įvairių mokyklų bendruomenių nariai). Remiantis tyrimo rezultatais buvo apibūdinti Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklų vadovų lyderystės raiškos ypatumai. Išsamūs tyrimo ataskaita skelbiama Švietimo ir mokslo ministerijos tinklalapyje (http://www.smm.lt/svietimo_bukle/tyrimai_kiti.htm).

ŠVIETIMO PROBLEMOS ANALIZĖ – Švietimo ir mokslo ministerijos leidinių serija, skirta politikams, savivaldybių ir apskričių švietimo padalinių specialistams bei plačiajai visuomenei, nušviečianti kylančias ir sprendžiamas švietimo problemas. Serijoje „Švietimo problemos analizė“ pateikiama glausta, konkreti ir aktuali švietimo sistemos funkcionavimo problemų analizė. Gali būti analizuojamos įvairios švietimo problemos – įvardijama ir aprašoma pati problema; aptariami klausimai, susiję su svarbių problemų sprendimu; siūlomi ir aptariami nauji iššūkiai švietimui; trumpai aprašomi konkretūs švietimo tyrimų rezultatai ir atradimai.

Pasiūlymus, pastabas ar komentarus prašome siųsti Švietimo ir mokslo ministerijos Strateginio planavimo ir analizės skyriaus vedėjui Ričardui Ališauskui (ricardas.alisauskas@smm.lt).

Analizę parengė dr. Dainius Žvirdauskas, Kauno „Purienu“ vidurinės mokyklos direktoriaus pavaduotojas ugdymui, Kauno technologijos universiteto mokslinis bendradarbis.

MOKYKLŲ VADOVAI: VADOVAUJA AR LYDERIAUJA?

2007-10-25. Tir. 500 egz.

Išleido Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos

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

Spausdino UAB „Sapnų sala“, S. Moniuškos g. 21, LT-08113 Vilnius